

Vytvoření podnikatelského záměru vlastní módní značky

Lucie Knotková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Lucie Knotková
Osobní číslo:	M22521
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Vytvoření podnikatelského záměru vlastní módní značky

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma podnikání a podnikatelský plán.

II. Praktická část

- Sestavte analýzu současného stavu módního trhu.
- Zpracujte podnikatelský plán módní značky.
- Zhodnotte navržený podnikatelský plán a navrhněte závěrečné doporučení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-2710-4079.
SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-2748.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Veronika Večeřová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce s názvem „Vytvoření podnikatelského záměru vlastní módní značky“ je zpracování podnikatelského plánu, který pomůže ověřit reálnost tohoto záměru a navrhnout konkrétní strategii vstupu na trh. V teoretické části jsou definovány základní pojmy z oblasti podnikání, struktura podnikatelského plánu a specifika módního průmyslu. Praktická část se zaměřuje především na marketingové analýzy, které značce pomohou lépe pochopit tržní prostředí, ale také na výrobní, strategický a finanční plán.

Klíčová slova: Podnikatelský záměr, značka, plavky, marketingová strategie

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis “Developing a Business Plan for a Personal Fashion Brand” is the creation of a business plan that will help the brand verify the feasibility of its business idea and propose a specific market entry strategy. The theoretical part defines basic concepts related to entrepreneurship, the structure of a business plan, and specifics of the fashion industry. The practical part focuses primarily on marketing analyses, which aim to help the brand better understand the market environment, as well as on the production, strategic, and financial plans.

Keywords: Business plan, brand, bathing suits, marketing strategy

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce, doc. Ing. Veronice Večeřové, Ph.D., za věnovaný čas, cenné rady a odborné vedení, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	14
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN	16
1.1 PODNIKÁNÍ	16
1.1.1 Právní formy podnikání	17
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	20
1.3 DRUHY PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ	20
1.3.1 Canvas modely	20
1.3.2 Tradiční formát podnikatelského plánu	22
2 STRUKTURA TRADIČNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	24
2.1 TITULNÍ STRANA	24
2.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN	24
2.3 POPIS PODNIKU.....	25
2.4 VÝROBNÍ PLÁN.....	25
2.5 STRATEGICKÝ PLÁN	25
2.5.1 Předpoklady strategie.....	25
2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN	27
2.6.1 Marketingový mix	27
2.6.2 SWOT analýza	28
2.6.3 Analýza zákazníků.....	29
2.6.4 Analýza dodavatelů	30
2.6.5 Analýza konkurence	30
2.6.6 Porterův model pěti sil.....	31
2.6.7 PEST analýza	31
2.7 ANALÝZA RIZIK.....	32
2.8 FINANČNÍ PLÁN	33
2.8.1 Finanční plán pro živnostenské podnikání.....	33
2.8.2 Finanční plán pro právnické osoby a osoby vedoucí účetnictví	34
2.8.3 Bod zvratu	35
2.8.4 Scénáře finančního plánu.....	35
2.8.5 Cenotvorba	36
2.8.6 Cenová strategie	36
2.9 PŘÍLOHY	37
3 SPECIFIKA MÓDNÍHO PRŮMYSLU A LUXUSNÍCH ZNAČEK	38
3.1 MÓDNÍ PRŮMYSL.....	38
3.2 LUXUSNÍ ZNAČKY	38

3.2.1	Sdělení a emoce	39
3.2.2	S logem nebo bez	39
3.2.3	Segmentace luxusních značek a griffes	40
3.3	UDRŽITELNOST	41
4	SYNTÉZA POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZNAČKY K.....	45
5.1	POPIS PODNIKU	45
5.1.1	Filozofie značky	46
5.1.2	Právní forma společnosti	46
5.1.3	Časový harmonogram.....	47
5.2	VÝROBNÍ PLÁN	47
5.2.1	Výrobní technologie	47
5.2.2	Materiály a dodavatelé	48
5.2.3	Objem produkce	50
5.2.4	Technicko – ekonomické parametry	51
5.3	STRATEGICKÝ PLÁN	51
5.3.1	Prodejní strategie a způsob prodeje.....	52
5.3.2	Minimální životaschopný produkt	53
5.3.3	Vyhodnocení tržních příležitostí.....	54
5.4	MARKETINGOVÝ PLÁN A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MÓDNÍHO TRHU	54
5.4.1	Marketingový plán	55
5.4.2	Marketingový mix (4P)	56
5.4.3	Marketingové nástroje a akční plán na první 3 měsíce působení značky	59
5.4.4	SWOT analýza	60
5.4.5	Analýza zákazníků	62
5.4.6	Analýza dodavatelů	63
5.4.7	Analýza konkurence	64
5.4.8	Konkurence schopnost značky	66
5.4.9	Porterův model pěti sil.....	67
5.4.10	PEST analýza	68
5.5	ANALÝZA RIZIK	70
5.5.1	Konkrétní opatření pro snížení klíčových rizik	72
5.6	FINANČNÍ PLÁN.....	73
5.6.1	Cenová strategie	73
5.6.2	Nákladová a zisková analýza na jeden kus výrobku	73
5.6.3	Osobní náklady	75
5.6.4	Fixní náklady	76
5.6.5	Marketingové náklady	76
5.6.6	Plán tržeb	77
5.6.7	Měsíční finanční scénáře	79
5.6.8	Cash flow	80

5.6.9	Bod zvratu	82
5.7	PŘÍLOHY	83
6	ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	84
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Motivací k napsání práce, která se zaměřuje na podnikatelský záměr vlastní módní značky, je snaha o vytvoření nejen akademického dokumentu, který bude splňovat určitou strukturu a požadavky, ale také návodu a vodítka, které může autorka použít v reálném životě, jelikož toto téma vychází z jejího dlouhodobého zájmu o módu a ambicí založit vlastní módní značku. Konkrétně k háčkováným plavkám autorku vedl zájem o ruční práce, tvořivost a motivace vytvářet originální produkty, které propojují tradiční techniky s moderním designem. Zároveň již několik let vnímala rostoucí trend háčkových plavek nabízených známými značkami, což ji inspirovalo k tomu, aby tento nápad propojila se svou dosavadní zkušeností se správou sociálních sítí a vytvořila tak koncept, který by měl potenciál zaujmout mladé zákaznice hledající jedinečný styl.

Práce se soustředí na založení malého podniku v módním průmyslu, a to především z pohledu strategické a marketingové přípravy na spuštění celého projektu a jeho finanční zajištění. Záměr není hluboký rozbor teoretických konceptů ani podrobná právní analýza založení firmy, ale spíše návrh reálného a funkčního plánu, který bude připraven k využití v praxi.

Hlavním cílem práce je sestavit podnikatelský plán jak po teoretické, tak po praktické stránce. Dílčím cílem je vytvořit analýzu módního trhu, která je součástí marketingového plánu a zhodnotit a navrhnout závěrečná doporučení pro značku.

První, teoretická polovina se zaměřuje na podnikání a jeho právní formy, na podnikatelské plány a jejich druhy. Dále byla vytvořena samotná struktura podnikatelského plánu, což slouží jako hlavní podklad pro praktickou část. Závěrem teoretické části jsou popsána specifika módního průmyslu.

V praktické části se autorka zaměří především na podnikatelský plán samotný, který zahrnuje především obsáhlou marketingovou analýzu, ale také finanční, výrobní a strategický plán a analýzu rizik. Na závěr byla navržena doporučení a návrhy, které značka může do budoucna aplikovat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající módní značku zaměřenou na prodej a výrobu ručně háčkovaných plavek. Záměrem je ověřit realizovatelnost tohoto plánu a navrhnout konkrétní strategii vstupu značky na trh. Realizovatelnost je myšlena na úrovni ekonomické, tržní a provozní a bude vycházet z výrobní proveditelnosti, analýz okolního prostředí a finančního plánu. Dílčím cílem práce je analyzovat teoretické poznatky týkající se podnikání, podnikatelských plánů a módního průmyslu. Dále je cílem sestavit marketingový, výrobní, strategický a finanční plán, vyhodnotit silné a slabé stránky záměru a formulovat doporučení pro jeho realizaci. Byla použita sekundární data, která jsou čerpána z odborné literatury, statistických údajů, aktuálních zpráv a dostupných informací o konkurenčních značkách.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikání může mít několik podob a charakteristik, které se liší v závislosti na typu podnikatelského záměru, velikosti podniku či typu oboru, ve kterém firma působí. Ať už jde o malý rodinný podnik, startup nebo nadnárodní podnik se stovkami zaměstnanců, musí každý z nich čelit výzvám a rozhodnutím, které ovlivňují jejich úspěch na trhu. Klíčovým nástrojem, který pomáhá podnikatelům orientovat se v těchto situacích, je podnikatelský plán. Tento dokument může sloužit nejen jako návod pro zahájení podnikání, ale také jako nástroj se strategií a konkrétními kroky, jak dosáhnout finančních, marketingových a jiných cílů. V této kapitole budou představeny základní definice a terminologie, které jsou důležité pro pochopení podstaty podnikání.

1.1 Podnikání

Občanský zákoník nedefinuje samotný pojem podnikání, nýbrž pouze pojem podnikatel, který zní: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* A samotný pojem podnikání je tedy činnost vykonávaná podnikatelem. (Ondřej, 2022)

Z pohledu Synka a Kislingerové se dá podnikání charakterizovat několika zásadními znaky:

- Elementární motiv pro provádění podnikatelské činnosti je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu a dosažení zisku.
- Uspokojování potřeb, požadavků a zájmů zákazníka. Toto přímo souvisí s bodem prvním, jelikož uspokojování potřeb zákazníka je sice dlouhodobá, ale spolehlivá cesta, jak znásobit zisk.
- Riziko, kterému každý podnikatel čelí a měl by usilovat o minimalizaci tohoto rizika například pomocí změny strategie a přizpůsobení se trhu. (Synek a Kislingerová, 2015)

Evropská komise používá definici podniku totožnou s Evropským soudním dvorem, který definuje podnik jako „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. Podle Evropské komise je tedy podnikání hospodářská činnost, kterou definuje jako prodej výrobků nebo služeb za určitou cenu a na určitém trhu. (Evropská komise, 2015)

Ačkoliv jednotlivé definice podnikání se v určitých aspektech liší a každá z nich obsahuje odlišné důrazy, jejich společným rysem zůstává základní charakteristika podnikání jako činnosti zaměřené na dosažení ekonomického zisku.

1.1.1 Právní formy podnikání

Formy podnikání lze rozdělit podle dvou základních hledisek jimiž jsou počet společníků a forma ručení. Pomoc při rozhodování a výběru formy podnikání poskytnou odpovědi na otázky, které se týkají počtu lidí zakládající podnik, rizika týkající se ručení a jiných závazků. Dále se mohou týkat oboru podniku a jeho okolí nebo zřizovací náklady a dostupné finance, které na zřízení podniku mohou být použity. Přehled právních forem bude stručně shrnut v navazujícím textu. (Šafrová Drášilová, 2019)

Podnikání fyzických osob

Jinými slovy také podnikání jednotlivce je podnikání na základě živnostenského oprávnění. Takový jednotlivec musí splňovat k výkonu živnosti řadu podmínek mezi které patří věk 18 let a starší, odborná způsobilost k vykonávání živnosti a bezúhonnost. (Synek a Kislingerová, 2015)

Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti jsou založeny a provozovány na základě ohlášení a dále se dělí na řemeslné, vázané a volné. (Sprová, 2020)

- Řemeslná živnost - podmínkou je výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru nebo šestiletá praxe v oboru. (Sprová, 2020)
- Vázaná živnost - podmínkou je odborná způsobilost jako je vzdělání a doba praxe, osvědčení o rekvalifikaci nebo složení zkoušky. (Šafrová Drášilová, 2019)
- Volná živnost - k této živnosti není nutno dokazovat žádnou odbornou způsobilost. (Šafrová Drášilová, 2019)

Pokud osoba podmínky odborné způsobilosti nesplňuje, je možnost podnikat prostřednictvím odpovědného zástupce, který odpovídá za řádný provoz živnosti a dodržování předpisů. (Sprová, 2020)

Koncesované živnosti jsou takové, u kterých je kromě splnění všeobecných podmínek a odborné způsobilosti nutno přidat kladné vyjádření orgánu státní správy. Na koncesovanou živnost nemá každý ze zákona právní nárok, jako tomu je u živnosti ohlašovací. (Sprová, 2020)

Autoři knih se shodují, že hlavní výhodou podnikání jednotlivce je levné a rychlé založení, jednodušší administrativa a minimální regulace ze strany státu. Mezi nevýhody lze zařadit neomezené ručení za své závazky, nemožnost prodat podnik, jelikož je vázán na osobu podnikatele a jistá nedůvěryhodnost pro banku či investory. (Šafrová Drášilová, 2019)

Osobní společnosti

Jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a dohromady odpovídají za ztráty. V České republice existuje osobní společnost ve formě veřejné obchodní a komanditní společnosti. (Synek a Kislingerová, 2015)

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) je právnickou osobou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Dva a více společníků mohou vkládat do společnosti peněžité i nepeněžité vklady, které se poté stávají majetkem společnosti. Toto může být zásadní nevýhodou, pokud jsou majetkové poměry společníků nejasné nebo odlišné. (Šafrová Drášilová, 2019) Za své závazky ručí společníci veškerým majetkem a zisk si dělí rovným dílem nebo podle smlouvy. Oba společníci vedou podnik, pokud se nedohodli jinak. (Synek a Kislingerová, 2015) Autorka Šafrová Drášilová také uvádí, že v této formě je úplná otevřenost a důvěra mezi společníky klíčovým prvkem, což může komplikovat výběr společníků více než u jiných forem. (Šafrová Drášilová, 2019)

Komanditní společnost kombinuje prvky obchodních a kapitálových společností. Zakládají jí nejméně dvě právnické či fyzické osoby, jejichž postavení není rovné. Komandisté ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu, zatímco komplementáři kapitál nevkládají, ale ručí celým svým majetkem. Komplementáři bývají také zpravidla statutárním orgánem společnosti, pokud smlouva nestanovuje jinak. Zisk dělí mezi sebe napůl nebo je dělen dle smlouvy. Výhodou komanditní společnosti může být kombinování plného a omezeného ručení. (Šafrová Drášilová, 2019)

Kapitálové společnosti

Tyto společnosti jsou typické kapitálovou účastí společníků, nikoliv však jejich osobní účastí na podnikání či řízení. Společníci kapitálových společností ručí za své závazky jen do výše svého vkladu. V České republice tyto charakteristiky splňují společnosti s ručením omezeným a společnosti akciové. (Synek a Kislingerová, 2015)

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) se vyznačuje, jak už sám název napovídá, omezeným ručením společníků, kteří ručí jen do výše nezaplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Zákon o obchodních korporacích stanovuje minimální výši

základního kapitálu 1,- Kč, pokud ji společenská smlouva nestanovuje vyšší. Tato výše může být stanovena pro jednotlivé společníky rozdílně. (Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012, Hlava IV) Výhodou je, že ji může založit jen jedna jak fyzická, tak právnická osoba a její založení a správa jsou jednodušší než u společnosti akciové. (Synek a Kislingerová, 2015)

Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen do počtu několika akcií a ten musí být minimálně 2 000 000,- Kč nebo 80 000,- euro. Může být založena buď jednou právnickou osobou, nebo dvěma a více fyzickými či právnickými osobami. Akcionář za závazky společnosti neručí, ale akciová společnost odpovídá celým svým jměním.

K založení akciové společnosti je nutné přijetí stanov, které upravují také firmu a předmět podnikání, výši základního kapitálu a druhy vydaných akcií. Ten, kdo tyto stanovy přijmul a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel. (Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012, Hlava V) Synek a Kislingerová dále uvádějí, že hlavní výhodou je omezené ručení s neomezenou živností společnosti a snadné přesuny vlastnictví, díky obchodovatelnosti akcií. Nevýhodou může být státní dozor, složitější proces založení nebo třeba dvojí zdanění příjmů. (Synek a Kislingerová, 2015)

Družstvo

Družstvo nemusí sloužit pouze jako obchodní společnost, ale také jako forma sdružování lidí se stejnými zájmy, kteří se chtějí navzájem podporovat. Jde o otevřenou organizaci s nejméně třemi členy a členstvím, které je spojeno s vkladovou povinností. Členové ručí za své závazky celým svým majetkem a za jistých okolností mohou být požádáni k pokrytí vzniklé ztráty, přičemž tento proces má svá poměrně přísná pravidla. (Šafrová Drášilová, 2019)

Na základě identifikovaných výhod a nevýhod jednotlivých právních forem podnikání, je pro zvolený typ podnikání jednotlivce nejvýhodnější variantou, a to z důvodů nízkých nákladů a jednoduché administrativy. Pokud by však firma prosperovala, bylo by vhodné zvážit změnu právní formy na společnost s ručením omezeným, jelikož může působit důvěryhodněji a společníci ručí za své závazky jen do výše svého vkladu, takže zde vzniká i jistá právní ochrana podnikatele.

1.2 Podnikatelský plán

Přesná definice podnikatelského plánu je často v literatuře uváděna takto: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.*” Podnikatelský plán lze chápat i jako nástroj pro utřídění myšlenek a určení jasného směru v našem podnikání. I když tyto definice jsou správné, slouží pouze jak základní rámec pro pochopení problematiky, ale samotný význam může být mnohem obsáhlejší a praktičtější.

Nehledě na to, že business plán slouží jako vodítko pro banku nebo potenciální investory, jeho skutečný význam spočívá v jeho schopnosti sloužit jako nástroj pro efektivní řízení podniku. Není to jen písemný dokument, ale lze jej vnímat také jako prostředek, který nám při dostatečném množství informací a vzhledu do situace pomůže ověřit, zda nový nápad, strategie či plánovaná změna přinese výsledky, které očekáváme. Aby toto bylo zjištěno, lze použít tři základní otázky, na které by měl každý business plán být schopný odpovědět, a to jsou „kde se nyní nacházíme?“, „kam se chceme dostat?“ a „jak toho chceme dosáhnout?“. Podnikatelský plán nemá žádný závazný formát ani délku, kterou by podnikatel musel povinně dodržovat. Jednotlivé plány se mohou lišit strukturou, záměrem, délkou a obsahem informací. Může záležet na účelu plánu, momentální fázi podniku nebo člověka či instituci, pro koho je plán určen. Příkladem mohou být business plány, které jsou součástí žádosti o úvěr, jež jsou rozšířeny o splátkový kalendář a zajištění úvěru. Naopak business plány pro investory nebývají rozsáhlé, ale mohou být doplněny o informace požadované od investora. (Svobodová a Andera, 2017)

1.3 Druhy podnikatelských plánů

V této práci budou rozebrány dva druhy podnikatelských plánů, které jsou představovány na univerzitě, v online prostředí nebo v okolí lidí z podnikání nejčastěji. Jedná se o canvas modely, které představují zjednodušenou, ale stále velmi účinnou formu business plánu a tradiční podnikatelský plán, který se skládá z několika stran a podkapitol a je upřednostňován pro formálnější účely.

1.3.1 Canvas modely

Canvas model, pomocí kterého se dají rychle utřídít myšlenky a obchodní představy podniku, je jednostránková podoba tradičního formátu podnikatelského plánu, který se dělí do devíti základních bloků a zobrazuje tak pouze klíčové oblasti. Přestože existuje celá řada

úprav, překladů a modifikací tohoto dokumentu, cíl zůstává stejný - stručně a jasně shrnout klíčové složky podnikatelského záměru. (Šafrová Drášilová, 2019) Nejčastěji se zpracovávají do přehledné tabulky o formátu A4, které se dají najít kdekoliv online.

Po průzkumu témat Lean Canvas a Business Model Canvas se zdá, že jsou do jisté míry tyto dva modely chybně zaměňovány a často brány jako jeden. Například autorka knihy Šafrová Drášilová zmiňuje zakladatele Lean Canvas Alexandera Osterwaldera, ale ve zdrojích se odkazuje na stránky píšící o modelu Business Model Canvas. (Šafrová Drášilová, 2019) Proto tato kapitola zahrnuje pro jasnější porozumění a správné rozlišení formát Lean Canvas i Business Model Canvas, jejich autory, rozdíly, grafická znázornění a použití.

Business Model Canvas (BMC)

Model byl vytvořen Alexem Osterwalderem a Yvesem Pigneurem pro jednoduché zachycení business modelu firmy. Tento koncept byl v aplikován v globálních organizacích a firmách jako jsou Ericsson, kanadské vládní služby a další. Jedná se o jednostránkový diagram rozdělený do jednotlivých okének, která reprezentují klíčové části. V knize autoři popisují, že díky tomuto jednoduchému provedení je zajištěno, že všechny důležité informace jsou přehledně a srozumitelně shrnuty, což umožňuje investorům, manažerům, i zaměstnancům snadno porozumět konceptu firmy a rychle se přizpůsobit případným změnám. (Osterwalder a Pigneur, 2010) Svobodová Ivana a Andera Michal ve své knize uvádějí, že tento model je vhodnější pro již zavedené firmy, které chtějí svůj business model inovovat. Naopak pro začínající firmy nebo startupy, se jim zdá vhodnější použít model Lean Canvas. (Svobodová a Andera, 2017)



Obrázek 1 Business Model Canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder a Pigneur, 2010)

Lean Canvas (LC)

Na základě již výše zmiňovaného modelu Business Model Canvas, Ash Maurya, který s tímto modelem přišel, založil model Lean Canvas. Podstatou tohoto modelu je vztah problém - řešení, a proto Maurya uvádí, že pokud najdeme u zákazníků dostatečně silný problém, ke kterému jsme schopni najít řešení, je zvýšena naše pravděpodobnost úspěchu. Z původního Business Model Canvas byly vyřazeny čtyři původní části - klíčoví partneři, klíčové zdroje, klíčové činnosti a vztahy se zákazníky. Jak už bylo zmíněno, tento model je založený na vztahu problém-řešení, proto klíčový partneři a zdroje budou právě nahrazeny problémem a jeho řešením. Další dva nové pojmy jsou klíčové metriky a neférová výhoda.

Tento model pomáhá vytvořit funkční strategii a dává myšlenkám svou strukturu. Při meetingu či konzultaci v týmu podporuje diskusi a usměrňuje ji k jasně definovaným tématům. Pokud si u vyplňování není člověk v některé z částí jistý, může to být právě největší slabinou nápadu, která by měla být důkladněji analyzována. (Svobodová a Andera, 2017)

Problém	Řešení	Unikátní přidaná hodnota Srozumitelný opis	Neférová výhoda	Zákazníci
Existující alternativy	Indikátory		Cesty k zákazníkům	První vlastovky
Struktura nákladů		Cenový model		

Obrázek 2 Lean Canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019)

Na rozdíl od Lean Canvas, tradiční formát podnikatelského plánu představuje podrobnější a strukturovanější dokument, který obsahuje detailní informace o podnikání, jeho cílech, strategiích a finančním plánu. Zatímco canvas modely slouží k rychlému utřídění myšlenek a zjednodušenému zachycení klíčových aspektů podnikání, je tradiční formát podnikatelského plánu rozsáhlejší a vhodný především pro formální účely.

1.3.2 Tradiční formát podnikatelského plánu

Tato bakalářská práce se podrobně zaměří na tradiční podnikatelský plán, jež byl zmíněn v předešlém textu. Tento plán, vyznačující se svou komplexností, rozsáhlostí a vzájemnou provázaností jednotlivých částí, si dle autorky bakalářské práce vzhledem ke své důležitosti

a specifickým charakteristikám zaslouží samostatnou analýzu, které bude věnována celá následující kapitola v teoretické části a následně také část praktická.

2 STRUKTURA TRADIČNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Vzhledem k cílům této práce bude podrobněji popsán právě tradiční podnikatelský plán, který se skládá z několika částí. Každý podnik je však jiný, a proto se také každý podnikatelský plán může lišit svým obsahem. Například podnikatelský plán firmy, která nabízí služby nemusí obsahovat výrobní plán. V literatuře jsou často však specifikovány standardní části, které jsou většinou do tradičního plánu zahrnovány. (Ekanem, 2017) Podnikatelský plán pro teoretickou část bude zahrnovat:

- Titulní stranu
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Strategický plán
- Marketingový plán
- Analýzu rizik
- Finanční plán
- Přílohy

2.1 Titulní strana

Úvod do podnikatelského plánu se nazývá titulní strana a jsou zde uvedeny základní informace o firmě. Patří sem název podniku, jméno podnikatele nebo klíčových osob, jako jsou třeba ředitelé a adresy nebo kontaktní údaje na tyto osoby. (McKeever, 2018)

2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je jednou z prvních částí podnikatelského plánu, měl by se však psát mezi posledními a vypsát tak souhrn z celého dokumentu. (Ekanem, 2017) Lze jej přirovnat k anotaci na zadní straně knihy, která slouží jako stručné shrnutí s cílem zaujmout čtenáře, vzbudit jeho zájem a motivovat ho k dalšímu čtení. Aby byl souhrn efektivní, je třeba v něm vyjádřit zdravý optimismus a sebevědomí, ne však přílišné nadšení a přehánění. Čtenář by měl z textu vycítit, že základní podnikatelský koncept je pečlivě naplánován a business jako takový dává smysl. (Abrams, 2019)

2.3 Popis podniku

Tato část slouží k informování čtenáře o základních informacích podniku. Úkolem této kapitoly je sdělit údaje o vedení, produktech nebo službě, které chceme nabízet, mise a vize firmy a podnikem již dosažené milníky. (Abrams, 2019) Můžeme také představit záměr vzniku podniku, odvětví, ve kterém se nachází, hlavní prodejní body a právní formu. (Ekanem, 2017)

2.4 Výrobní plán

V podnikatelském plánu může a nemusí výrobní plán být, což se odvíjí od toho, jestli podnik prodává produkty, poskytuje služby, anebo jak významná je výroba či provozní činnost ve firmě. V této části se popisují výrobní postupy, výrobní kapacity, materiálové zabezpečení a další. Je vhodné uvést, zda výroba má nějaké jedinečné vlastnosti nebo se nějak odlišuje od konkurence. Výrobní plán by také měl zahrnovat vztahy s dodavateli, zhodnocení pozice firmy na trhu a poskytovat přehled o materiálech, cenách a případných cenových výkyvech. (Srpová, 2020)

2.5 Strategický plán

Jak již bylo naznačeno v první kapitole, samotná strategie je velmi důležitá, jelikož tvoří základ pro rozhodování, plánování a realizaci budoucích aktivit. Slouží jako východisko pro všechny finanční, obchodní, marketingové, personální a jiné rozhodnutí ve firmě. (Srpová, 2020) Autor Valentin píše, že strategie podniku by měla vyjadřovat možnosti, jak bude podnik na trhu soutěžit a proč by zrovna tato strategie měla fungovat. Aby byl čtenář přesvědčen, že právě náš podnik je perspektivní a výhodný, můžou být v této části znovu zopakovány hodnoty. (Valentin, 2015)

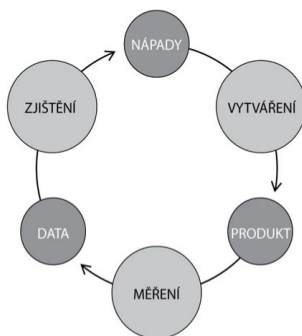
2.5.1 Předpoklady strategie

Předpoklady jsou určitá fakta odvozená z minulých zkušeností nebo vznikají čistou dedukcí, a proto řada těchto předpokladů nejsou v běžném podnikatelském plánu nějak výjimečná. Síla podnikatelů závisí na jasnosti a pravdivosti těchto předpokladů, jelikož pokud skutečnost těmto předpokladům odpovídá, naskytla se pro podnik skvělá příležitost, ale pokud jsou mylné, podnikatel riskuje neúspěch. Tyto předpoklady mohou být odvozeny například ze srovnání s konkurencí ve stejném odvětví, což vede k tomu, že budoucí kroky

nebudou založeny na pouhých domněnkách, ale z vysledovaných situací od ostatních hráčů na trhu. (Reis, 2015)

Autor Reis ve své knize píše, že další věc, která dělí úspěšné podnikatele od neúspěšných, je to, že úspěšní jedinci jsou prozíravý, schopní a používají nástroje k identifikaci předpokladů, které buď fungují nebo ne a přizpůsobí tomu své strategie. Právě k této analýze předpokladů a nápadů lze použít smyčku zpětné vazby „vytvoř - vyhodnot’ - pouč se’’, která je jedním z pilířů modelu lean startupu. Tento proces může být pro mnoho začínajících podnikatelů cennější než peníze, jakákoliv ocenění či zmínka v médiích, protože první produkty jsou zpravidla čisté experimenty a díky procesu zpětné vazby a analýzy těchto produktů se postupně vytváří udržitelné podnikání. (Reis, 2015)

Klíčem k úspěchu je celé trvání toho procesu zkrátit a minimalizovat. Každé opakování smyčky při startupu je pokus tento motor rozběhnout a zjistit, zda se začne hýbat. Jakmile tento motor běží, smyčka zpětné vazby se opakuje a stále nabírá vyšší a vyšší otáčky, uvádí Reis. (Reis, 2015)



Obrázek 3 Smyčka zpětné vazby „vytvoř - vyhodnot’ - pouč se“

(Zdroj: Reis, 2015)

Prvním krokem celého procesu je co nejrychlejší vytvoření minimálního životaschopného produktu, anglicky minimum viable product (MVP). Je to verze produktu, která sice postrádá řadu funkcí, které mohou být u výsledného produktu klíčovými, ale ze začátku vyžaduje minimum času a úsilí na výrobu. Co však v této fázi procesu je nutné, je cesta produktu k potenciálním zákazníkům a jejich zpětná vazba na tento prototyp. Důležité je také vědět, jestli tento produkt vůbec někdo chce. Následuje fáze měření, ve které je doporučována metoda vykazování inovací, jež umožňuje vidět pokusy o roztočení otáček motoru podniku. Poté přichází zásadní krok a tím je pivot, který ukončuje tuto smyčku. Zde

se jedná o odpověď na otázku, zda provést pivot, upravit prvotní strategii a zavést novou hypotézu, nebo se držet původního plánu. Touto smyčkou lze rozpoznat, že nastal čas na pivot rychleji a dochází tak k minimalizaci plýtvání jak časem, tak penězi, což je v začátku podnikání klíčové. (Reis, 2015)

2.6 Marketingový plán

Marketingový plán by měl mít realistickou a ekonomicky efektivní strategii, která zajistí, že produkt či služba bude dodána cílovému zákazníkovi. V rámci tohoto plánu je důležité definovat, jakým způsobem bude zákazníkům produkt či služba představena, jaké hlavní sdělení má být zákazníkům předáno, jaké konkrétní nástroje a metody budou využity k tomuto předání a jak má být samotný prodej realizován. (Abrams, 2019)

2.6.1 Marketingový mix

Marketingový plán může být proveden pomocí marketingového mixu 4P, což je zkratka pro product (produkt), price (cena), promotion (propagace, marketingová komunikace) a place (distribuce). Philip Kotler doplnil 4P o další dva prvky a tím jsou political power (politická moc) a public opinion formation (formování veřejného mínění). Později další dva prvky byly doplněny a tím jsou presentation, tedy prezentace a proces. Otázkou není, jestli by podnik měl používat 4P, 6P nebo 10P, ale jaký rámec marketingové strategie je pro firmu momentálně nejúčinnější. (Jakubíková a Janeček, 2023) V této bakalářské práci bude podrobněji rozebírán marketingový mix 4P.

Prvním P je produkt, čímž není myšlen pouze samotný výrobek, ale také obal, kvalita nebo služby s produktem spojeny. (Ekanem, 2017)

Další součástí marketingového mixu je cena, kterou lze určit pomocí nákladového, konkurenčního nebo poptávkového/zákaznického způsobu. Nejčastěji se používá konkurenční stanovení ceny, které se zakládá na stanovení ceny podle přímé konkurence. Tento způsob je jednoduchý a poskytuje určitou míru konkurenceschopnosti. Poptávkový nebo zákaznický způsob se určuje na základě průzkumu trhu, jelikož se jedná o výrobky, které na trhu zatím nejsou nebo mají jinou přidanou hodnotu než ty stávající. Nákladový způsob stanovení ceny je nejnáročnější, jelikož promítá náklady spolu s marží do výsledné ceny. Je zde dobré myslet na to, jak velkou marží chce podnik mít a nemělo by se ani zapomínat na stanovení ceny vlastní práce. (Svobodová a Andera, 2017)

Propagace v marketingu je uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní chování zákazníka. (Jakubíková a Janeček, 2023) Většina literatur uvádí ve 4P místo propagace spíše marketingovou komunikaci, jelikož je to o něco širší pojem. Marketingová komunikace je soubor procesů a nástrojů, které pomáhají podniku získávat zákazníky tím, že podnik předává sdělení své cílové skupině. (Srpová, 2020) Dělí se na reklamu, public relations, podporu prodeje, přímý neboli direct marketing a osobní prodej. Mimo toto klasické rozdělení se zavedly i pojmy jako jsou affiliate a inbound marketing, týkající se internetového marketingu. Srpová ve své knize radí, že v marketingové komunikaci by se vždy mělo dbát na pravidlo slíbit méně a doručit více, protože pouze tak si zákazníci naše produkty zamilují. (Srpová, 2020)

Jakubíková a Janeček ve své knize uvádějí, že cílem distribuce je doručit správným způsobem produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém je chtějí mít k dispozici, v množství, které potřebují a v kvalitě, kterou požadují. Distribuce, na rozdíl od jiných částí marketingového mixu, nelze měnit operativně a je založena na dlouhodobém plánování a rozhodování. Představuje 30-50 % celkových nákladů zboží, a proto by ji měla být věnována přiměřená pozornost. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se dělí na přímé a nepřímé. Přímá distribuce je vztah výrobce-zákazník, nepřímá cesta obsahuje distribuční mezičlánek jako je maloobchod, velkoobchod, internetový nebo zásilkový obchod. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analytický nástroj, který pomáhá identifikovat faktory a skutečnosti, které pro firmu představují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza je ve valné většině literatur zpracována graficky formou tabulky, která je rozdělena do čtyř kvadrantů. Samotná zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen čtyř anglických slov: strenghts, weaknesses, opportunities, threads. Silné a slabé stránky neboli strenghts a weaknesses, by měly být analytické závěry, které vyplývají z vnitřní analýzy prostředí. Naopak příležitosti a hrozby, v překladu opportunities a threads, reprezentují ve většině případů vnější analýzu firmy. Výrazy „měly být“ a „ve většině případů“ jsou použity s ohledem na autorův důraz, jelikož vnější a vnitřní analýzy nelze chápat absolutně

a vysvětluje to i na příkladu vysoké fluktuace pracovníků, kdy tato slabina zjištěná při interní analýze může pro firmu představovat i výraznou hrozbu.

Výčet silných stránek • • • • •	S	Výčet slabých stránek • • • • •	W
Výčet příležitostí • • • • •	O	Výčet hrozeb • • • • •	T

Obrázek 4 SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Červený, 2014)

Autor také zdůrazňuje důležitost relevantnosti podnětů pro SWOT analýzu a píše, že v případě konstruování SWOT analýzy pro určitou oblast, by se zde opravdu měli vyskytovat jen informace, které jsou relevantní a dané oblasti se týkají. Dále je doporučeno při praktickém zpracování analýzy vybírat pouze klíčová data, zobecňovat nebo spojovat dohromady data související a seřadit či označit jednotlivá fakta podle důležitosti pro firmu. (Červený, 2014)

2.6.3 Analýza zákazníků

Při analýze zákazníků je důležité umět odlišovat celkový a cílový trh. Celkový trh představuje souhrn všech zákazníků, a to bez ohledu na možnost jejich zacílení. Cílový trh je naopak segmentem, zahrnující pouze zákazníky, kterým můžeme náš produkt nabídnout a obsloužit je. (Svobodová a Andera, 2017) Jednou z chyb začínajících, ale i dlouholetých podnikatelů je strach ze zúžení cílového trhu, aby nevyloučily žádné potenciální zákazníky. Pro úspěch malých a středně velkých podnikatelů v marketingu jejich produktů je klíčové jasně definovat úzce zaměřený cílový trh. Tento přístup zahrnuje i výběr produktů, které vyplňují mezeru na trhu a představují úzce specializovanou podkategorii, což zvyšuje šance na zaujetí konkrétní skupiny zákazníků a zároveň snižuje náklady na reklamu, protože marketing může být cílen na menší a lépe definovanou skupinu. (Dib, 2020)

Definice zákazníka

Pokud je cílový trh definován, je důležité umět definovat typického zákazníka, což lze také jinými slovy popsat jako průměrný zákazník, který nakupuje naše produkty. Pro toto je ideální vytvořit avatara typického zákazníka. Jedná se o způsob, který pomůže podniku vytvořit jasnou představu o tom, kde jeho typický zákazník je, a to v těch největších detailech jako jsou třeba informace o jeho rodině, práci, volnočasových aktivitách, stylu oblékání a podobně. (Dib, 2020)

Definice cílové skupiny

Cílová skupina je souhrn jedinců, které chce podnik oslovit a prodat jim svůj produkt. Může být definována buď podle spotřebního chování nebo podle sociodemografických kritérií, na základě kterých bude v této práci cílová skupina definována. (Tahal, 2017)

2.6.4 Analýza dodavatelů

U dodavatelů je dobré se zaměřit na jejich spolehlivost, také na počet dodavatelů a závislost na nich. (Svobodová a Andera, 2017) Autorka Abrams doporučuje nemít pouze jednoho dodavatele, aby na něm podnik nebyl závislý a také radí vybudovat s dodavateli kvalitní vztahy. Klíčové je vybrat takové dodavatele, kteří rozumí potřebám podniku, dobře se s nimi komunikuje a budou splňovat naše požadavky. (Abrams, 2019)

Analýza dodavatelů je nezbytná k sestavení budoucí analýzy finančního plánu, jelikož představuje vstupy, což jsou budoucí náklady podniku. Jedná se o přehledné tabulky rozčleněné do skupin, které obsahují seznam vstupů, jména jejich dodavatelů a k nim přiřazené ceny. (Svobodová a Andera, 2017)

2.6.5 Analýza konkurence

Rozhodnutí, zda se zabývat analýzou konkurence záleží na trhu, na kterém podnik vystupuje. V oborech s vysokou koncentrací konkurence, jako jsou restaurace nebo maloobchody s potravinami, může být analýza drahá, málo významná a konečný výsledek nepřinese velkou přidanou hodnotu. Smyslem analýzy trhu je najít příležitost pro rozvoj konkurenční výhody, která podniku pomůže se na trhu prosadit a odlišit se. Dalším důvodem, proč konkurenci analyzovat je zjistit, zda je třeba konkurenční prostředí sledovat a pokud ano, tak jak často.

Postup u analýzy konkurence se dělí na 3 části a těmi jsou volba kritérií pro výběr konkurence, hledání firem, které tato kritéria splňují a popis obsahu jednotlivých kritérií každého konkurenta. Při hledání kritérií pro výběr konkurence se soustředíme nejčastěji na podniky se stejným produktem, lokalitou, cenou nebo poskytovaným servisem. Seznam kritérií by měl být spíše delší než kratší a kritéria, které splňují všechny firmy nebereme v potaz vůbec. Dle vytvořených kritérií je jednodušší najít konkurenční firmy, které tato kritéria splňují. Posledním krokem je popsání obsahu kritérií konkurenta a porovnání s našimi parametry, což může pomoci najít slabiny podniku.

Podle těchto kritérií dokážeme také rozdělit konkurenci na přímou a nepřímou, což často nejsou firmy ve stejném oboru, ale potřeby zákazníků jsou uspokojovány stejným způsobem. Existuje také konkurence potenciální, která na trhu ještě není, ale chystá se na něj vstoupit. (Svobodová a Andera, 2017) Vzhledem k významu konkurenčního prostředí bude v této práci rozebrán také Porterův model pěti sil, který pomůže ještě k hlubšímu pochopení konkurenčního prostředí a jeho vliv na podnik.

2.6.6 Porterův model pěti sil

Jinými slovy také analýza mikrookolí nebo odvětví, definuje pět klíčových konkurenčních sil, které stejně jako u PEST a SWOT analýzy, ovlivňují podnikatelské prostředí a mohou představovat hrozby nebo příležitosti pro podnik. (Srpová, 2020) Úzce také souvisí s analýzou konkurence. Jedná se o hrozbu nových vstupů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozbu substitučních výrobků či služeb, vyjednávací schopnost kupujících a vyjednávací schopnost dodavatelů. Firma si poté sama musí určit, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost a jak se vůči nim bránit. Někdy bývá k těmto pěti silám doplňována i šestá v podobě komplementářů, kteří představují na sobě vzájemně závislá odvětví. Tento model se šesti silami se nazývá Groeův. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.6.7 PEST analýza

Model PEST slouží k analýze makrookolí. Jeho název se skládá ze začátečních písmen anglických i českých slov představujících faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které mohou ovlivnit chod podniku či firmy. (Jakubíková a Janeček, 2023)

- **Politicko-právní prostředí** - zahrnuje faktory jako je politický systém a stabilita, vztahy a vazby k jiným státům, právní úprava podnikání zahraničních subjektů nebo korupční prostředí. Tyto faktory mohou ovlivnit rozhodnutí firmy, zda

vstoupí na daný zahraniční trh a pokud ano, tak jakou formou. (Machková a Machek, 2021)

- **Ekonomické prostředí** - v rámci tohoto prostředí jsou zahrnovány faktory jako základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj, kurzová politika, zahraničně obchodní politika a jiné. (Machková a Machek, 2021)
- **Sociokulturní prostředí** - toto prostředí je klíčovým faktorem determinujícím úspěch marketingové strategie. (Machková a Machek, 2021) Jakubíková a Janeček dále uvádějí, že je toto prostředí úzce spojeno s kupním chováním spotřebitelů a možná právě proto je klíčové. Dělí se na kulturní, což jsou spotřební zvyky, hodnoty, jazyk a řeč těla, chování žen a mužů a další. Sociální složka tohoto prostředí je zaměřena na uspořádání společenských tříd a společnosti, životní úroveň nebo úroveň vzdělání.
- **Technologické prostředí** – zde zahrnují Machková a Machek faktory týkající se výdajů na výzkum a vývoj odvětví, celkový stupeň digitalizace ekonomiky, počet vědeckých pracovníků a další. (Machková a Machek, 2021)

Autorka Sprová uvádí také známou variantu analýzy PESTLE, kdy se berou v potaz legislativní a ekologické faktory. (Sprová, 2020)

2.7 Analýza rizik

Svobodová a Andrea ve své knize uvádějí, že znát rizika je důležité, aby se jim dalo předcházet a eliminovat je, i když si je ze začátku neuvědomujeme nebo nechceme připustit, měla by analýza rizik být součástí podnikatelského plánu. (Svobodová a Andera, 2017) Autorka Sprová píše, že uvědomění rizik má dvě stránky. Tou první je síla pravděpodobnosti, že jisté riziko může nastat a druhá stránka je jisté opatření, pokud daná riziková situace nastane. S tím se pojí také preventivní opatření, které můžeme aplikovat, abychom riziko obešli. (Sprová, 2020) Většina literatur používá k analýze rizik tabulku, ve které jsou uvedena možná rizika a těm je přiřazeno číslo na škále od 1-5. Jak uvádí Aven, tento způsob analýzy se nazývá zjednodušená analýza rizik a je kvalitativní. Provádí se pomocí brainstormingu nebo skupinových diskuzí a značí se tím, že je prezentována na škále a následně ohodnocena. (Aven, 2015)

2.8 Finanční plán

Finanční plán přenáší předchozí kapitoly do číselné podoby. Pro začínající firmu se skládá ze zakladatelského rozpočtu, výkazu cash flow, výkazu zisku a ztrát, zahajovací rozvahy a výpočtu bodu zvratu. (Srpová, 2020) Finanční plán by se měl sestavovat maximálně na dobu 3 let, jelikož trh je rychle měnící, a proto by i finanční plán podniku měl být flexibilní a umět se přizpůsobit trhu. Pro eliminaci rizik je možnost pracovat s realistickým, pesimistickými a optimistickými scénáři. Autoři často uvádějí, že právě pesimistický plán, kde počítali s vyššími náklady, nižší poptávkou a nižšími cenami, byl ten, který se naplnil. (Svobodová a Andera, 2017)

2.8.1 Finanční plán pro živnostenské podnikání

Jelikož v projektu, který bude rozebrán detailněji v praktické části, se bude používat forma živnostenského podnikání, bude v této kapitole mimo zakladatelského rozpočtu rozebrána také daňová evidence přehledu příjmů, výdajů, majetku a závazků, paušální výdaje a placení DPH.

Daňová evidence

Podle Markové a §7b ze zákona o daních z příjmu obsahuje daňová evidence údaje o příjmech, výdajích, majetku a dlužích a slouží především pro účely stanovení základu daně a daně z příjmů. Hmotný majetek je oceňován v souladu s §29 ZDP, zatímco pohledávky se řídí podle §5 ZDP. Dluhy se při vzniku oceňují jmenovitou hodnotou a při převzetí pořizovací cenou. Peněžní prostředky a ceniny jsou také hodnoceny na základě jejich jmenovité hodnoty. Ostatní majetek se oceňuje podle jiných účetních předpisů. (Marková, 2025)

Paušální výdaje

Jestliže podnikatel nechce nebo není pro něj výhodné vést evidenci o výdajích, může uplatňovat paušální výdaje. Paušální výdaj je dané procento, které lze uplatnit dle typu podnikání. Podnikatel ho smí však použít jen do maximální výše dané zákonem a nesmí je kombinovat se skutečnými výdaji. (Dvořáková; Pitterling a Skalická, 2019) U zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství a z příjmů z živnostenského podnikání řemeslného se uplatňuje procento z příjmů 80 % do maximální výše 1 600 000,- Kč. Z živnostenského podnikání lze uplatnit procento z příjmů 60 % do částky 1 200 000,- Kč. Nájem majetku zařazený v obchodním majetku lze uplatnit výdaje 30 % z příjmů do výše 600 000,- Kč

a z jiných příjmů ze samostatné činnosti lze uplatnit 40 % z příjmů do výše 800 000,- Kč. (Marková, 2025)

Plátcovství DPH

Daň z přidané hodnoty neboli DPH, je nepřímá daň jejíž předmětem je dodání zboží nebo služby za úplaty osobou povinnou k dani s místem plnění v tuzemsku. Osoba povinná k dani se sídlem v České republice se stává, podle nové novely, plátcem DPH od prvního dne kalendářního roku následujícího po roce, ve kterém její obrat překročil 2 000 000,- Kč. Jestliže tato osoba překročí i obrat 2 536 500,- Kč v daném kalendářním roce, se stává plátcem DPH již následující den. Plátcem se může stát i osoba dobrovolně, pokud podá správci daně přihlášku k registraci ve stanovené lhůtě. Uplatňuje se základní sazba daně ve výši 21 % nebo snížená sazba daně ve výši 12 %. (Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Hlava I a II)

Pokud roční příjmy živnostníka přesáhly 25 000 000,- Kč nebo jde o právnickou osobu, musí být vedeno účetnictví, které se skládá z následujících dokumentů.

2.8.2 Finanční plán pro právnické osoby a osoby vedoucí účetnictví

Zakladatelský rozpočet

Do zakladatelského rozpočtu patří všechny zřizovací výdaje spojené se založením firmy. Patří sem například výdaje na oprávnění podnikání, notářské poplatky, návrh na prvozápis do obchodního rejstříku a podobně. Dále sem patří investiční výdaje, provozní výdaje, které se počítají v provozním období, jež se označuje jako období do doby, než bude podnikatel z podnikání získávat pravidelný příjem. Toto může trvat měsíc, ale i rok. (Svobodová a Andera, 2017) Po sečtení všech výdajů na zahájení podnikání je porovnáme s vlastním kapitálem. Pokud tato částka převyšuje dostupné finance, je nutné zajistit další zdroje financování a půjčit si u investorů, banky, přátel, rodiny nebo využít dotací. Na toto období je také dobré si předem vytvořit rezervu. (Srpková, 2020)

Výkaz cash flow

Tento účetní dokument poskytuje přehled o příjmech a výdajích při využití přímé metody sestavení. První rok se sestavuje na každý měsíc, aby byl zřetelný vývin příjmů a sezóny prodeje. Pro další období stačí výkaz cash flow sestavovat jen na konci roku. U cash flow je důležité, aby vždy vyšlo kladně, to totiž značí o schopnosti podniku splácet své závazky. (Svobodová a Andera, 2017)

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovku, používají právnické osoby, které mají povinnost vést účetnictví. (Svobodová a Andera, 2017) Výsledovka reflektuje dopad jednotlivých nákladů a výnosů na hospodářský výsledek a zároveň zachycuje jejich meziroční změny. (Králová a Hejret, 2020)

Zahajovací rozvaha

Jelikož do rozvahy vstupuje hospodářský výsledek, sestavuje se až po výkazu zisků a ztrát. (Svobodová a Andera, 2017) Zobrazuje strukturu aktiv a pasiv, přičemž aktiva musí odpovídat pasivům podle bilanční rovnice. Srpová radí, že právě banky a investoři zpracování rozvahy ocení, jelikož se v ní velmi dobře orientují (Srpová, 2020)

2.8.3 Bod zvratu

Stanovuje množství produkce, při kterém se náklady rovnají tržbám. Využívá se ke zjištění množství výroby, ve kterém nebude podnik ve ztrátě. Cílem podniku je, co nejdříve narazit na bod zvratu, aby podnik byl výdělečný a mohl tak být odolný vůči poklesu poptávky a jiným rizikům. (Srpová, 2020)

$$BOD\ ZVRATU = \frac{FIXNÍ\ NÁKLADY}{(CENA - VARIABILNÍ\ NÁKLADY\ NA\ JEDNOTKU)}$$

K bodu zvratu je potřeba znát fixní náklady, variabilní náklady na jednotku a průměrnou cenu za jednotku. Důležitým aspektem při sestavování finančního plánu je rozlišení mezi fixními a variabilními náklady, jelikož v některých podnicích je toto obtížné. (Ekanem, 2017)

V rámci živnostenského podnikání, na které se bude tento podnikatelský záměr vázat, jsou výdaje spojené se založením živnosti výrazně nižší než například u společnosti s ručením omezeným. Dle názoru autorky je nejlepší verzí v počátcích podnikání vést pouze evidenci příjmů a uplatňovat paušální výdaje, které jsou u volných živností 60 %. Tímto způsobem se nemusí vést výkazy jako jsou cash flow, výkaz zisků a ztrát nebo rozvaha a podnikání tak může být administrativně méně náročné.

2.8.4 Scénáře finančního plánu

Svobodová a Andera uvádějí, že k eliminaci rizika je vhodné vytvoření realistického, optimistického a pesimistického scénáře finančního plánu. Realistický scénář nejpřesněji analyzuje a popisuje nynější situaci. V rámci optimistického scénáře se předpokládá zvýšení

poptávky, cen a snížení nákladů. (Svobodová a Andera, 2017) Současná kapacita podniku slouží jako horní hranice u optimistického scénáře, jelikož poté by muselo dojít k navýšení kapacity, počtu zaměstnanců a vytvoření nového finančního plánu. U pesimistického scénáře se předpokládá přesný opak, a sice nižší poptávka, vyšší náklady a nižší ceny. Dolní hranicí poptávky pro pesimistický scénář je úroveň bodu zvratu. (Srpová, 2020) Ekanem ve své knize u těchto scénářů používá odchylku deseti procent. (Ekanem, 2017)

2.8.5 Cenotvorba

Autor Karlíček ve své knize uvádí, že nejvýznamnějšími faktory cenotvorby jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky. Náklady představují spodní hranici ceny a podnik by měl cenu z dlouhodobého hlediska držet nad úrovní nákladů. Způsobu, kdy firma stanovuje cenu dle svých nákladů se říká přírážková tvorba cen a jeho hlavní výhodou je jednoduchost a rychlost. Nevýhodou je, že tato metoda nepracuje s poptávkou ani s konkurencí a v obecné rovině může být nevýhodná. Naopak horní hranice ceny, jindy také cenový strop, je hodnota vnímaná zákazníkem a je to suma, za kterou je zákazník ochoten za daný produkt zaplatit. Jde tedy o maximální možnou stanovenou cenu, ale její nevýhodou může být složité a poměrně pracné zjišťování. (Karlíček, 2018) Podle Synka a Kislingerové je tvorba cen na základě konkurence sestavována buď ve stejné výši jako konkurence nebo s mírnou odchylkou nad nebo pod úroveň této konkurence. (Synek a Kislingerová, 2015) Jakubíková a Janeček přidávají k faktorům cenotvorby, jako jsou náklady a ceny konkurence, cenu ovlivněnou poptávkou. (Jakubíková a Janeček, 2023) Tu však popisují podobně, jako Karlíček popisuje hodnotu vnímanou zákazníky, tedy jako maximální horní hranici ceny, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. (Karlíček, 2018)

Cenotvorba orientovaná na poptávku, konkurenci a náklady většina literatur zařazuje jako hlavní metody tvorby cen. Mezi další metody patří tvorba cen v závislosti na chování spotřebitele, adaptivní tvorba cen nebo tvorba cen podle hodnoty. Autor Godin ve své knize upozorňuje, že cena je víc než jenom signálem, jelikož odráží hodnotu, kterou produkt nabízí a zákazník, pro které je určen. Jakmile se podnik vydá cestou snižování cen, nepřichází pouze o marži, ale také o důvěru zákazníka ve značku. (Godin, 2019)

2.8.6 Cenová strategie

Cenová strategie by se měla především odvíjet od strategických cílů firmy. Tyto cíle jsou zobrazeny v tabulce níže, přičemž první dva jsou považovány za všeobecné. Ke stanoveným

cílům je zobrazena zvolená cenová strategie, kterou se podnik může řídit. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Tabulka 1 Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem

Všeobecně platné cíle firem	Zvolená strategická taktika
Přežití	Prostřednictvím snížení cen docílení zvýšení poptávky, často pod úroveň nákladů
Maximalizace běžného zisku	Výběr cen k dosažení krátkodobého dosažení maximálního zisku
Maximalizace tržního podílu	Prostřednictvím nejnižších cen docílit dominantního tržního podílu, a tím i maximalizace zisku
Vůdcovství v kvalitě produktu	Vysoké kvality odpovídají vysoké ceny, které uhradí vyšší náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
Rychlejší vstup na trh než konkurence	Nízké ceny, které umožní rychlé získání stanoveného tržního podílu
Stabilizace trhu	Ceny na úrovni konkurence
Podpora dalších produktů firmy	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková a Janeček, 2023)

Další cenová strategie může souviset s životním cyklem produktu, kdy ve fázi uvedení produktu na trhu lze vybrat mezi zavedením strategie nízkých cen nebo strategie vysokých cen. Mezi jiné patří cenová strategie pro produktové řady, strategie sbírání smetany nebo strategie průniková. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.9 Přílohy

Do příloh se vkládají dokumenty jako je výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových lidí, fotografie nebo výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, účetní výkazy za uplynulé období a podobně. (Srpová, 2020) Jsou to jednoduše méně podstatné informace, které však lépe dokreslují celý obrázek podnikatelského plánu. (Svobodová a Andera, 2017)

3 SPECIFIKA MÓDNÍHO PRŮMYSLU A LUXUSNÍCH ZNAČEK

Módní průmysl patří mezi dynamické a neustále vyvíjející se odvětví, které reflektuje nejen estetické a kulturní trendy, ale také ekologické a technologické změny. Zahrnuje širokou škálu segmentů od rychlé módy po luxusní značky a každý z těchto segmentů má svá specifika. Následující kapitoly se podrobněji zaměří na módní průmysl jako celek, ale také na hlavní specifika luxusních značek a udržitelnost.

3.1 Módní průmysl

Celý módní průmysl má dnes hodnotu 1,5 bilionu dolarů, přičemž Spojené státy americké s ročními výdaji spotřebitelů 360 miliard dolarů a Velká Británie se 78 miliardami dolarů představují největší trhy spolu s Ruskem a Čínou. (Karra, 2021) Móda dnes neslouží pouze vrchní společnosti a elitě, jako tomu bylo v minulosti, ale všem společenským třídám. Autorka Karra píše, že móda neodráží pouze estetické preference, ale také širší kulturní a sociální změny. (Karra, 2021) V historii diktovala módu aristokracie, kdy to, co nosil panovník, bylo kopírováno dvořany, bohatými měšťany, rodinou a příbuznými a nakonec venkovany. Například české a moravské lidové kroje byly původně kopií, kterou venkované viděli u panovníků a vrchnosti. (Bartlová, 2018) Na přelomu 19. a 20. století nosily ženy korzety a formální oděvy symbolizující jejich společenské omezení. S emancipací se móda uvolnila a volnější střihy symbolizovaly jejich svobodu a nezávislost. (Karra, 2021)

Nejmenšími jednotkami módního průmyslu jsou butiky a showroomy, které mají většinou jednoho majitele. Větší firmy mají více poboček v různých městech. U nás to jsou značky jako Blažek, Volansky nebo Pietro Filippi. Největší část průmyslu tvoří globální značky a nadnárodní řetězce, které skupují menší značky a posilují tím svou pozici na globálním trhu. Mezi tyto společnosti patří firma H&M nebo Inditex, která vlastní přes 7 000 obchodů v desítkách zemí. Velikost této firmy ukazuje i fakt, že Amancio Ortega, který vlastní většinový podíl, byl v roce 2016 druhým nejbohatším mužem na světě, hned po Billu Gatesovi. U luxusních značek jsou hlavními společnostmi LVMH a Kering. (Bartlová, 2018)

3.2 Luxusní značky

Vysoká cena, excelentní kvalita, prestižní image značky a element unikátnosti a exkluzivity výstižně charakterizují pojem luxusní značky. Mise luxusních značek by měla být zaměřena na vytváření unikátního zážitku pro zákazníky a firemní kultury a hodnoty, které denně ovlivňují a navádějí firmu ke správným rozhodnutím. (Singh, 2021) Mezi tyto firmy lze

zařadit módní značky jako je Hermès, Louis Vuitton a Chanel, ale také značky hodinek a šperků jako jsou Rolex, Cartier nebo například Patek Philippe. Autorka Dallabona píše, že podle Chevaliera a Mazzolova by se luxusní značka měla vyznačovat kvalitním řemeslným uměním a zpracováním a měla by mít mezinárodní přítomnost. Velké množství akademických prací definuje tyto značky pomocí pěti charakteristických rysů: nabízení vysoce kvalitního zboží, poskytování autentické hodnoty, prestižní image zaměřená na kvalitu a řemeslné zpracování, prémiová cena a schopnost vyvolání hlubokého propojení s lidmi. (Dallabona, 2021)

3.2.1 Sdělení a emoce

Emoce u luxusních značek hrají velkou roli, jelikož firmy vyvolávají mezi sebou a spotřebiteli silnou citovou vazbu pomocí emocionálně přitažlivých sdělení. Tato sdělení, jsou často obsahem mise společnosti, která obsahuje slova jako kreativita, štěstí, exkluzivita, jedinečnost, povzbuzení nebo pozitivita. Z toho vyplývá, že mise a sdělení luxusních značek bývají více založené na emocích než logice. Inovace také charakterizuje luxusní značky a jejich adaptabilitu k poptávce. Jedná se o proces vytvoření nového produktu nebo zlepšení stávajícího tak, aby splňoval požadavky cílových zákazníků. (Singh, 2021) Dle názoru autorky je inovace v módním průmyslu velmi důležitá a jde také o využití lepších technologií, ať už pro jednodušší a efektivnější výrobu nebo pro udržitelnější způsob výroby spolu s minimalizací ekologického odpadu.

3.2.2 S logem nebo bez

Logo je symbol značky, který firmu reprezentuje a může mít svůj význam. Zákazníci by si měli logo s firmou instantně spojit a pokud firma byla úspěšná v doručování hodnoty pro zákazníky, mělo by toto spojení být pozitivní. (Singh, 2021)

Jedním ze znaků loga je jeho tvar. Všeobecně vzato, kulatá loga jsou vnímána za více příjemná a diagonální a angulární tvary jsou naopak vnímány jako více vizuálně znepokojivé a mohou vyvolávat pocit neklidu. V logách mohou být různé tvary, zvířata a křivky. Například v automobilovém průmyslu majorita luxusních značek používá logo kulaté, které spotřebitelům dává jistý pocit společenské prestiže. Mezi tyto značky patří například Audi, BMW nebo Mercedes. Avšak jiné značky jako Rolls Royce, Bentley, nebo Ferrari používají jiné tvary. Například také Lamborghini má angulární a ostré tvary s býkem uprostřed, čímž může vyvolávat emoce jako agresivitu, sílu a dominanci. Záleží tedy čistě na tom, jak firma chce, aby byla značka vnímána.

Co se velikosti týče, loga by měla být relativně malá a minimalistická. Na druhou stranu by měla být komplexní a mohou také obsahovat zprávu či význam.

Produkty bez loga jsou produkty, které žádná loga nebo názvy neobsahují nebo alespoň ne na očividně viditelném místě. Strategie značky bez loga může vyvolávat jistou exkluzivitu. Zákazníci s vysokým statusem si často kupují produkty, které se dají nazvat jako nenápadný luxus, značící se kvalitou, řemeslem a nadčasovostí. Takové produkty často nemají viditelná loga a to také přidává na luxusním vzhledu a exkluzivní hodnotě. Marketing takových produktů může vyžadovat word-of-mouth strategii, která je založena na sociálních sítích a může využívat propagaci s influencery nebo celebritami. (Singh, 2021) Tento způsob strategie bez loga bude využit při vzniku produktu v empirické části bakalářské práce. Produkty budou rozpoznatelné na základě jedinečného a odlišujícího se designu, logo však viditelné nebude.

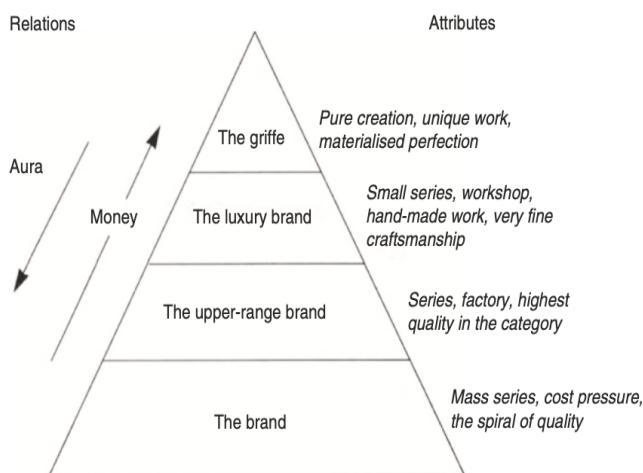
3.2.3 Segmentace luxusních značek a griffes

Tato kapitola je zahrnutá pro lepší pochopení výsledného produktu a jeho zařazení. Pojem „luxusní značka“ je vcelku široký a stále existují určité nejasnosti mezi pojmy luxusní značka, luxus a také méně známé griffes. Slovo griffes je francouzského původu a do angličtiny nebo jakéhokoliv jiného jazyka je v tomto významu téměř nepřeložitelné.

Samotný pojem luxus je velmi těžké definovat, jelikož může představovat koncept, subjektivní názor a polemický výraz, který je často podrobován morální kritice. To, co znamená luxus pro někoho, může pro jiného znamenat zcela obyčejnou věc. Z ekonomického hlediska jsou luxusní předměty takové, které mají nejvyšší poměr ceny a kvality, která se dá měřit reálnými funkcemi. Rozhodující však není absolutní cena, ale cenový rozdíl mezi luxusními produkty a srovnatelnými funkcemi u jiných produktů. Z pohledu lingvistiky pochází slovo luxus z latinského slova „lux“, což znamená světlo a vysvětluje to charakteristické vlastnosti luxusních předmětů, jelikož světlo září. U luxusních značek je viditelnost zásadní. Používají se drahokamy, třpytivé materiály nebo zlato. Často oko zasáhne i výjimečný design, loga a znaky, které jdou vidět, když uživatel tyto předměty nosí. Luxusní značky by zároveň měly být spojeny s vlastní vizí, hodnotami a standardy, tvůrčím a inspirativním zdrojem a estetikou. (Kapferer; Kernstock a Brexendorf, 2017)

Méně známý význam slova griffes je jedinečné umělecké dílo, které není možné reprodukovat. Značí se originalitou, kreativitou, perfekcionismem a je nezopakovatelné.

Produkty vznikají v dílnách, nikoliv ve výrobních závodech. Pyramida systému a luxusu značek (viz níže) zobrazuje rozdělení luxusního průmyslu do skupin. Na vrcholu pyramidy je griffes, jedinečné dílo s odkazem tvůrce. Druhá úroveň představuje luxusní značky vyráběné v malých sériích, jako Hermès a Cartier. Třetí úroveň pyramidy zahrnuje značky jako Dior nebo YSL, jejichž jméno jim generuje přidanou hodnotu, ale jsou produkovány masivní výrobou a výsledné produkty se od sebe mnoho neliší. Na spodní části pyramidy jsou značky s masovou produkcí a tlakem na snižování nákladů. Značky na této úrovni jsou nejméně prestižní a kvalitní. (Kapferer; Kernstock a Brexendorf, 2017)



Obrázek 5 Pyramida systému luxusních značek

(Zdroj: Kapferer; Kernstock a Brexendorf, 2017)

3.3 Udržitelnost

Udržitelnost je koncept, který sám o sobě nový není, ale začal se vyskytovat již v 60. letech 20. století, kdy si spotřebitelé začali uvědomovat dopady svých rozhodnutí na životní prostředí. Přestože neexistuje přesná definice udržitelnosti, lze ji chápat jako koncept zahrnující tři hlavní dimenze: ekonomickou, sociální i environmentální. Ekonomická udržitelnost se zaměřuje na dlouhodobou finanční stabilitu všech zapojených subjektů. Sociální udržitelnost klade důraz na bezpečné pracovní podmínky a spravedlivé mzdy pro zaměstnance. Udržitelnost environmentální zahrnuje používání méně škodlivých surovin, recyklaci materiálů a omezují chemické látky ve výrobním procesu.

V módním průmyslu se udržitelnost primárně soustředí na tři klíčové oblasti: materiály, pracovní podmínky a výrobní procesy. Autoři zmiňují, že sektor módního průmyslu je druhým největším znečišťovatelem na světě a změny v tomto průmyslu jsou nezbytné.

Poptávka po udržitelných produktech neustále roste a budoucnost módy spočívá v hledání inovativních řešení, která zajistí menší zátěž pro planetu, ale i lepší podmínky pro lidi pracující v tomto odvětví. (Henninger; Alevizou; Goworek a Rydink, 2017) V návaznosti na tuto problematiku budou v praktické části analyzovány produkty, které kritéria udržitelnosti splňují. Tyto produkty budou charakterizovány ekologicky i eticky šetrnými výrobními postupy, čímž bude zajištěna nižší ekologická stopa a pozitivní sociální dopady.

S udržitelností souvisí také pojem fast fashion neboli rychlá móda. Jde o část módního průmyslu, který naráží na levnou a řetězovou část trhu, která používá levné materiály a jde tedy spíše o kvantitu než kvalitu. Mezi tyto řetězce spadají firmy Inditex, H&M nebo GAP, které dokáží díky své logistice a velikosti za několik týdnů proměnit trend ve skutečné zboží a dostat ho do obchodů. Díky množství odpadu a spotřebě velkého množství materiálu, je tento výrobní proces řešen ekology a politiky po celém světě a má velký dopad na udržitelnost. (Bartlová, 2018)

4 SYNTÉZA POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro zpracování praktické části podnikatelského plánu módní značky K. vytvořila teoretická polovina bakalářské práce pevný základ. V úvodu byly definovány základní pojmy podnikání a podnikatelského plánu, přičemž byl upřednostněn tradiční formát plánu. Na rozdíl od modelů Lean Canvas a Business Model Canvas je tradiční podnikatelský plán komplexní svým detailním obsahem, ale stále přehledný a strukturovaný.

Byly představeny jednotlivé části podnikatelského plánu od popisu podniku, přes výrobní a strategický plán, až po marketingovou a finanční analýzu. Tyto kapitoly tvoří přímý obsahový rámec pro empirickou část, která se těmito částmi bude podrobněji zabývat z hlediska začínající značky v módním průmyslu.

Pozornost byla věnována také specifikům módního průmyslu, kde byly rozebrány luxusní značky a byl kladen důraz převážně na segmentaci těchto značek, sdělení emocí skrz propagaci značky a byly podrobně rozebrány i loga. Závěrem kapitoly se autorka soustředila na udržitelnost v módě včetně pojmu fast fashion, přičemž tyto poznatky přímo ovlivní strategii v praktické části, kde se profiluje značka jako odpovědná a udržitelná.

Tyto teoretické poznatky mohou posloužit v praktické části jako podklad pro zhodnocení tržního postavení značky, návrh strategií, vypracování analýz a finančních výpočtů. Jejich využití umožní propojit teoretický rámec s konkrétním podnikatelským záměrem a přispět k celkovému posouzení realizovatelnosti plánu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZNAČKY K.

V praktické části bude představen podnikatelský záměr módní značky, který bude na základě předchozích teoretických poznatků rozebrán a rozpracován. Tento záměr bude strukturován dle dříve vytyčených kapitol, avšak s ohledem na povahu této práce nebudou zahrnuty úvodní části „titulní strana“ a „exekutivní souhrn“.

Praktická část se bude zaměřovat na vytvoření uceleného a funkčního podnikatelského plánu pro značku K., která se zabývá ručně vyráběnými luxusními plavky. Tento plán bude vycházet z výrobního plánu a marketingových a finančních analýz. Práce se zaměří převážně na zkompletování funkčního a realistického marketingového plánu, kde pomocí marketingového mixu a analýz, jako jsou SWOT, PEST nebo Porterův model pěti sil, zhodnotí svou pozici na trhu. Finanční plán poté nabídne číselné hodnoty pro realistickou představu prvních měsíců fungování značky na trhu.

Celkovým cílem praktické části bude poskytnutí konkrétních podkladů pro realizaci podnikání v tomto segmentu a ověření jeho potenciálního úspěchu na módním trhu.

5.1 Popis podniku

K. je prémiová módní značka zaměřená na ruční výrobu háčkovaných plavek. Značka je postavena na konceptu „one of a kind“. Každý model je originální, vyráběný ručně s důrazem na detail a kvalitu, což zajišťuje jedinečnost každého kusu. Jedná se o kombinaci exkluzivity, vysoké kvality a udržitelnosti.

Podnět, který napomohl ke vzniku této značky byly ženy, nakupující každodenní oblečení a doplňky v luxusních obchodech jako jsou Christian Dior, Chanel nebo Hermès. Prostřednictvím dotazování těchto žen, jako cílové skupiny, bylo zjištěno, že obchody pro nákup plavek jsou především Shein, ale také H&M, Calzedonia nebo Tezenis. Toto zjištění poukázalo na výrazný kontrast mezi preferencí každodenního oblečení a volbu při nákupu plavek. Zatímco oblečení a doplňky nakupují u luxusních módních značek a butiků, v případě plavek se často uchylují k masově vyráběným a neudržitelným značkám, které jim nenabízí stejnou kvalitu a exkluzivitu, jakou hledají. Plavky K. tuto mezeru na trhu vyplní.

Plavky budou nabízeny v setech s předem určenou velikostí, například s velikostí EU 36-38. Díky prvkům, jako jsou nastavitelná ramínka a elastické materiály, bude možné plavky přizpůsobit individuálním potřebám zákaznice.

Misí značky K. je nabízet ručně háčkované produkty, které představují status a originální design. Cílem není kvantita, objem, rychlý růst a monetizace značky, nýbrž kvalita s nízkým počtem pečlivě navržených výrobků.

Vizi je se stát mezinárodně uznávanou značkou v oblasti ručně vyráběných plavek. Cílem je vytvořit silnou identitu značky a komunitu zákazníků, které značce důvěřují.

5.1.1 Filozofie značky

Filozofie značky K. vychází z hlubokého přesvědčení, že každý kus oblečení by měl být nejen esteticky výjimečný, ale především jedinečný. V centru této filozofie stojí koncept „one of a kind“, tedy jediný svého druhu. Každý set háčkovaných plavek je vyroben ručně v jediném exempláři, který se již nikdy přesně opakovat nebude.

Tento koncept není na českém trhu zcela neznámý, podobnou filozofii totiž dlouhodobě zastává například krejčovská firma MK Tailoring, která se specializuje na výrobu pánských oděvů na míru. Jejich přístup je postaven na tom, že každý oblek, košile, či jiný kus oblečení je vyroben pouze jednou pro konkrétního klienta. Výsledkem je produkt, který je nejen perfektně padnoucí, ale zároveň výjimečný a exkluzivní. Hodnota této značky nespočívá jen v materiálu, ale i v osobním příběhu a řemeslném umění, a proto košile, která se u konkurence pohybuje okolo částky 3 000,- Kč, se může u MK Tailoring pohybovat i v řádech nižších desítek tisíc.

Značka K. staví na podobném přístupu a přenáší ho do světa dámské módy, konkrétně plážového oblečení. Jejím cílem je stavět na precizním řemesle, udržitelnosti a individuálním přístupu.

5.1.2 Právní forma společnosti

Podnikání bude fungovat na základě již získaného živnostenského oprávnění, které bylo uděleno v roce 2021. Živnost byla původně založena z důvodu podnikání v oblasti realitních služeb, konkrétně pod živnostenským oprávněním s činností „Realitní zprostředkování“, která spadá svým druhem do živnosti ohlašovací vázané.

Součástí živnostenského oprávnění je však také živnost volná, která obsahuje předměty podnikání „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, ve které jsou vyznačené oblasti činností „Velkoobchod a maloobchod“, „Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling“ a „Výroba, obchod a služby jinde nezařazené“.

Právě tato volná živnost umožňuje autorce legálně provozovat činnost spojenou s výrobou a prodejem háčkových výrobků, konkrétně plavek nebo jiných módních doplňků, bez nutnosti dalších oprávnění či licencí.

Tato forma podnikání představuje podle autorky nejefektivnější a nejjednodušší cestu k založení značky, neboť nevyžaduje složitou administrativní zátěž ani vysoké počáteční náklady. V závislosti na případný růst a úspěšnost značky bude v horizontu tří let zvážena možnost přechodu na formu právnické osoby, konkrétně společnosti s ručením omezeným, která umožní rozšíření aktivit firmy.

5.1.3 Časový harmonogram

Časový harmonogram celého podnikatelského plánu je vytvořen na tři roky. Toto období bylo zvoleno jako dostatečně dlouhé pro stabilizaci podnikání, rozpoznání potenciálu značky a jejího umístění na trhu. Zároveň umožňuje průběžně vyhodnocovat dosažené výsledky a flexibilně reagovat na změny trhu.

5.2 Výrobní plán

V této kapitole bude stručně popsán výrobní plán spolu s dodavateli materiálů a potřebných zásob. Jelikož se jedná o živnostenské podnikání, místem podnikání je trvalé bydliště autorky a ze začátku tedy nebudou vznikat dodatečné náklady, jako je nájem nebo energie. Výrobní stroje a technika také ve výrobě nehrají žádnou roli, jelikož se jedná o ruční práce vyráběné kusově.

5.2.1 Výrobní technologie

Výrobní proces značky K. je založen na ruční výrobě, kdy hlavní technologií je háčkování a vyšívání. Je kladen důraz především na precizní zpracování a výběr materiálů. Postup výroby začíná designem a navrhováním nového setu. Dle daného návrhu jsou vybrány příze, které budou odpovídat požadovanému výsledku a také háčkovácí technika. Třetím a časově nejnáročnějším krokem je háčkování a zdobení plavek, které může trvat až několik hodin. Následujícím krokem je kontrola kvality každého kusu a finální úpravy, které vedou k poslednímu kroku a tím je balení a expedice. Podle složitosti, vzhledu a propracovanosti

každého setu se odvíjí počet vyrobených kusů a výrobní doba, která může trvat od 10 do 25 hodin.

Výroba bude v počáteční fázi provozována výhradně zakladatelkou značky. V souladu s definovanou misí společnosti, není jejím cílem dosahování vysokého objemu výroby či rychlého zisku, ale důraz na kvalitu, pečlivého zpracování a originalitu každého kusu. Záměr počítá s tříletým časovým horizontem, který bude využit nejen k zavedení značky na trh, ale také k dalšímu zdokonalování výrobních dovedností, zejména v oblasti háčkování a technik zdobení. Tento časový rámec zároveň poskytne prostor pro vytvoření efektivního pracovního postupu a naučení se technik tak, že bude možné v budoucnu zapojit do výroby další osoby a předat jim tyto zkušenosti. Ačkoliv zaučování dalších osob není v aktuálním souladu s hodnotami značky, mohl by být tento krok další fází k zajištění kapacitního rozšíření výroby a škálování značky v dlouhodobém horizontu.

5.2.2 Materiály a dodavatelé

Příze

Materiálů, které se dají použít na výrobu háčkovaných plavek není mnoho. Existují příze s bavlnou, bambusem, viskózou, akrylem, polyesterem a polyamidem. Na všechny tyto materiály byl udělán průzkum ohledně chování v kontaktu s vodou a horkem. Přestože by byly přírodní materiály ideální a jsou prodyšné, nejvíce sají vodu a tím pádem jsou nejméně vhodné na výrobu plavek, ve kterých přijde uživatel do kontaktu s vodou. Akryl je syntetická látka, která má lepší vlastnosti týkající se absorpce vody. Na základě průzkumu materiálů bylo však zjištěno, že příze s polyesterem a polyamidem jsou na plavky nejvhodnější. Jsou odolné, neabsorbují snadno vodu, jsou elastické a snadno usychají. Díky tomuto jsou vhodné příze:

- Příze A. - Příze ze 100 % polyamidu. Výrobci uvádějí, že je voděodolná a je určená přímo na plavky. Její hlavní výhodou je nízká cena. Mezi zásadní nevýhodu patří omezený počet barev na výběr. Tato příze se prodává za 40,- Kč za kus, hmotnost je 50 gramů a návin 165 metrů.
- Příze B. – Tato příze je také ze 100 % polyamidu, a i když není určená přímo pro plavky, složení a povaha produktu je velmi podobná jako u příze A. Hlavní

výhodou je zde výběr z 27 barev a odstínů, spolu s nízkou cenou a dostupností. Prodává se za 55,- Kč za kus, hmotnost je 50 gramů a návin 230 metrů.

Oba dva druhy těchto přízí jsou nakupovány u dodavatele Příze Alize, které mají v porovnání s ostatními dodavateli nízké ceny, naskladněné všechny barvy a odstíny a nízké náklady na dopravu. Navíc prodává i jiné doplňky a ozdoby, které se na plavky používají. Jelikož budou plavky vyráběny kusově a ne hromadně, nebudou se objednávat ve velkých objemech, ale pouze kusově. Příze B. je díky svému objemu, a hlavně výběru barev preferována a na výrobu průměrného setu se spotřebují tyto příze tři. Reálná dostupnost příze je podle aktuální nabídky vystavené na e-shopu dodavatele stabilní. Po několika měsících sledování dostupnosti jsou klíčové barvy často naskladněny po 15 a více kusech a zásoby jiných barev se průběžně doplňují. Jejich doručení trvá 3-5 pracovních dnů.

Balení

Balení plavek je důležitou součástí produktu, jelikož poskytuje první dojem z nákupu. Toto balení obsahuje magnetickou krabici, personalizovanou stuhu, hedvábný papír, personalizované samolepky, obálky s pečeti, certifikát, kartičky s poděkováním a doplnění parfémem. Veškeré tyto produkty byly pečlivě vybrány po průzkumu trhu a srovnání s konkurencí, zároveň je ale také kladen důraz na podporování českých firem a udržitelnosti.

- Magnetická krabice - lesklá a vizuálně atraktivní krabice s magnetickým uzávěrem. Má rozměry 330x230x50 mm a svou velikostí je pro výrobek ideální. Cena této krabice je 129,- a nabízí ji firma Bohemia-Design. Doprava u této firmy je 75,- Kč.
- Personalizovaná stuha - personalizovaná stuha byla zvolená z finančních důvodů, jelikož je tato varianta levnější než personalizovaná krabice. Je objednaná od značky Tisk Na Stuhu a jde o saténovou stuhu o šířce 15 mm s potiskem termotransferem. Cena za metr je 11,- Kč, při objednání pod 100 metrů se připočítává 150,- za

grafickou přípravu a doprava činí 140,- Kč. Na jedno balení budou použity 2 metry stuhy.

- Hedvábný papír - tato položka není nakoupená přes internet a nemusí se platit doprava. Hedvábný papír se prodává téměř ve všech papírnictví v průměru za cenu 49,- Kč za balení, přičemž balení obsahuje 10 kusů.
- Personalizované samolepky – samolepka ve tvaru kruhu s průměrem 4 centimetry a logem bude nalepena přes hedvábný papír. Je objednána ze stránek Ema Factory a 80 kusů, což je minimální počet kusů k objednání, činí 140,- Kč a doprava činí 59,- Kč.
- Obálky s pečeti - v této obálce bude vložený certifikát a bude přelepena pečeti. Jsou objednávány spolu od firmy Artyp. Obálka CupCycling je z recyklovaného materiálu použitých kelímků od kávy a kus vyjde na 14,- Kč. Pečeť je bílá s nápisem a vyjde na 15,- Kč. Doprava této firmy je 89,- Kč
- Certifikát a kartička s poděkováním - jsou nakupovány ve zlínské firmě Copy Centrum a je využito osobního odběru. Cena za jeden certifikát a jednu kartičku činí 48,- Kč.
- Parfém - značka M. je parfémovaná voda nabízená v několika velikostech. Dá se nakoupit v různých obchodech, přičemž byl vybrán internetový obchod Notino, kde 90 mililitrů činí 3 190,- Kč a doprava je zdarma. Objem 90 mililitrů vystačí přibližně na 900 jednotlivých aplikací parfému. Na jedno balení plavek jsou aplikovány tři dávky parfému, přičemž náklady na použitý parfém v rámci jednoho balení vychází na 11,- Kč. Jedno balení 90 mililitrového parfému tak vydrží na 300 kusů plavek, což je při realistickém scénáři, kdy se za rok prodá 84 kusů plavek, zhruba 3 a půl roku.

5.2.3 Objem produkce

Výrobní kapacita závisí na stylu vyrobených plavek a náročnosti jejich designu. Byly proto vytvořeny tři scénáře, na základě kterých je vypočítaná výrobní kapacita.

Při průměrné délce výroby 17,5 hodin na jeden kus by při pesimistickém scénáři mohl být objem produkce 3 kusy, při realistickém 8 kusů a při optimistickém 10 vyrobených kusů

za měsíc. Za rok by při tomto objemu výroby byla minimální kapacita 36 a maximální 108 vyrobených kusů.

Výrobní kapacita je limitována tím, že veškeré produkty vyrábí zakladatelka sama. Při pracovním zatížení 40 hodin týdně, z čehož je brána 10 % rezerva na focení plavek, sdílení příspěvků na sociální síť, administrativu, kontrolu kvality, balení a expedici zásilek. Na základě tohoto je čistá doba výroby týdně 36 hodin a odpovídá 8 kusům měsíčně. Také se počítá s faktem, že čím více kusů se vyrobí, tím bude doba na výrobu jednoho kusu kratší, a to díky bohatším zkušenostem, větší zručnosti a neustálému zlepšování se v řemesle. Výše zmíněné scénáře, a především ten pesimistický, budou podrobněji číselně rozebrány v kapitole finančního plánu.

5.2.4 Technicko – ekonomické parametry

Technicko – ekonomické parametry rozebírají detailněji klíčová fakta o výrobě háčkovaných plavek značky K., kdy zakladatelka zajišťuje kompletní řetězec činností od návrhu designu až po balení a odeslání. Na základě měření u 6 zkušebních kusů byla stanovena průměrná doba výroby 17,5 hodin na jeden komplet včetně:

- Návrh stříhu, design motivu a výběr barev – 1,5 hodin
- Háčkování horního dílu – 7 hodin
- Háčkování spodního dílu – 5 hodin
- Zdobení a vyšívání – 4 hodiny

Při osmihodinové směně a odečtení 10 %, je možné za den vyrobit 0,4 kusu. Za týden je možné při tomto scénáři vyrobit 2 kusy plavek a měsíčně 8 kusů. Tento takt lze také považovat za kapacitní limit značky v počáteční fázi. Jednotkové náklady na jeden kus jsou více přiblíženy ve finanční kapitole.

5.3 Strategický plán

Strategie značky K. vychází z analýzy trhu, zákaznických preferencí, specifík módního průmyslu a principů udržitelného podnikání. V módním průmyslu není důležitá pouze kvalita finálního výrobku, ale také schopnost výrobku reagovat na trendy a aktuální dění. Na základě tohoto faktu a analýzy konkurence bylo rozhodnuto, že se značka zaměří na limitované kolekce s omezeným množstvím kusů, kde každý kus je originální a znovu se již nevyrobí. Pomocí toho může být také vytvořen FOMO efekt (fear of missing out), který na

základě exkluzivity a časového omezení dostupnosti výrobků bude motivovat zákaznice k rychlému nákupu. Dalším klíčovým prvkem strategie je postavení značky na osobním propojení se zákazníky a autentickou prezentací výrobků. Tento přístup spočívá v tom, že zakladatelka značky nejen vytváří ručně každý kus, ale také sama komunikuje se zákaznicemi a výsledné produkty prezentuje na sobě, čímž buduje důvěru a posiluje emocionální vazbu mezi značkou a její komunitou.

Podobnou strategii používá v praxi značka Black Onyx, která se zaměřuje na ruční výrobu unikátního oblečení. Strategie této značky je založena na limitovaných kolekcích, které jsou zveřejňovány na sociální síti přibližně jednou za dva měsíce. Díky exkluzivitě a omezenému množství dochází k rychlému vyprodání během několika hodin. Klíčovým marketingovým nástrojem značky je využití sociálních sítí a efektu FOMO, který motivuje zákazníky k okamžitému nákupu, jelikož daný produkt již nikdy znovu vyroben nebude. Dalším významným prvkem toho modelu je budování silné osobní značky, jelikož místo profesionálních modelek prezentuje zakladatelka veškeré produkty sama.

Tato praxe ukazuje, že propojení hodnot jako je jedinečnost, osobní přístup a prémiové provedení má na trhu své pevné místo. Funkčnost této strategie lze též dokázat faktem, že při spuštění každé kolekce značky Black Onyx jsou výrobky v rámci několika minut až hodin zcela vyprodány.

5.3.1 Prodejní strategie a způsob prodeje

Důraz na autenticitu a osobní propojení se odráží i v prodejní strategii značky. Prezentace produktů je navržena tak, aby na zákazníky působila důvěryhodně a přirozeně, bez přehnaného stylingu. Hlavní komunikační kanál bude Instagram, na kterém budou prezentovány produkty formou osobního a autentického obsahu. Fotografická dokumentace bude pořizována prostřednictvím mobilního zařízení s využitím zrcadla. Tento „raw” styl pomůže značce nebýt vnímána jako značka, ale spíše jako osobní profil, což jí dodá autenticitu a umožní zákaznicím ji více důvěřovat.

Po zvážení bylo rozhodnuto, že v prvních třech letech nebude značka prodávat výrobky prostřednictvím klasického e-shopu, ale zvolí individuální formu prodeje skrz soukromou komunikaci na platformě Instagram, podpořenou aplikací WhatsApp pro řešení plateb a dodání.

Prvním důvodem je, že značka nebude produkovat stovky kusů ročně, ale pouze menší a pečlivě vytvořené kolekce, které budou počtem kusů vycházet pouze na několik desítek za

rok. Investování kapitálu v začínajících měsících do tvoření webových stránek, zajištění platební brány a jiných výdajů by proto v této fázi vývoje značky nemělo ani ekonomický, ani strategický význam. Druhým důvodem je zachování osobního přístupu a autenticity, která je pro značku důležitá. Komunikace a samotný proces objednávky bude probíhat přímo mezi zákazníci a zakladatelkou, čímž se podpoří nejen důvěra, ale také možnost individuálního poradenství.

Značka bude prezentovat jednotlivé produkty na Instagramu s označením „DM to inquire“, tedy česky „Napište do soukromých zpráv pro více informací“. Tento způsob prodeje nejen že zachová osobní kontakt, ale zároveň působí jako připomínka toho, že se jedná o malý projekt, nikoliv o anonymní fast fashion značku.

Aby značka vzbudila zájem, v popisku profilu bude datum spuštění prodeje nové kolekce a základní informace o značce, avšak bez možnosti koupě. Tímto přístupem dochází k budování očekávání, čímž je podpořena opakovaná návštěvnost profilu ze strany sledujících. V této fázi influenceri podpoří značku sdílením fotek, značka začne odpovídat na komentáře a zprávy a tím vytvoří první kontakt se sledujícími. Do maximálně tří dnů bude spuštěn prodej přes Instagram a bude vypuštěna první exkluzivní kolekce. Tato strategie pomůže značce získat první objednávky od lidí, kteří budou chtít být mezi prvními, což posílí vnímání značky jako žádané a jedinečné.

5.3.2 Minimální životaschopný produkt

V rámci ověření funkčnosti plavek byl vytvořen „minimum viable product“, tedy první testovací háčkové plavky, jejichž cílem bylo zjistit zpětnou vazbu a vylepšit tak výsledný produkt. Doposud bylo vytvořeno 6 plavek, které byly testovány z hlediska velikosti, střihu a kvality materiálu. Tyto plavky byly dány 3 osobám k testování a na základě zpětné vazby se ukázalo, že je lepší vyrábět vrchní díl ve větší velikosti, pro větší komfort a oporu. Dále bylo zjištěno, že silnější průměr příze zajišťuje větší oporu a pevnější tvar plavek. Nyní jsou plavky háčkové s dvojitou přízí, což zvyšuje pevnost materiálu a celkovou odolnost výrobku. Takto využitý přístup „vytvoř - vyhodnoť - pouč se“ bude používán i v dalších

verzí výrobků, který minimalizuje plýtvání materiálem i časem a umožní rychlou adaptaci na potřeby a trendy trhu.

5.3.3 Vyhodnocení tržních příležitostí

Značka K. disponuje konkurenceschopnou strategií, vycházející z kombinace exkluzivity produktů, ruční výroby a osobního zapojení zakladatelky do vztahu značka – zákaznice. Zaměření na limitované kolekce vytváří uměle řízený nedostatek, který má prostřednictvím FOMO efektu možnost zvyšovat poptávku, což je v praxi odzkoušené například u značky Black Onyx. Využití sociálních sítí, primárně Instagramu jako prodejního kanálu, umožňuje přímý kontakt se zákazníky bez nutnosti investic do tradičních e-commerce platform. Tento přístup zároveň minimalizuje provozní náklady, ale také podporuje možnou flexibilitu ve správě příspěvků. Využití zpětné vazby na minimální životaschopný produkt pomohlo k optimalizaci výrobku k aktuálním preferencím zákazníků a značka tak zvýšila své šance konkurenceschopnosti.

V následující kapitole budou vyobrazeny podrobnější analýzy, které umožní posoudit tržní příležitosti komplexněji a pomohou přesněji nasměrovat další rozvoj značky.

5.4 Marketingový plán a analýza současného stavu módního trhu

Marketing bude jednou z klíčových strategií značky, jelikož značka bude vystupovat a prodávat pouze online. Protože jde o novou a neznámou značku, bude důležité vybudovat první pozitivní vnímání zákazníkem, aby značka mohla být v budoucnu úspěšná. Pomocí následujících nástrojů a metod bude možné lépe pochopit trh, cílovou skupinu a konkurenční prostředí.

Jak již bylo zmíněno v prodejní strategii, hlavním komunikačním kanálem budou sociální sítě. Přes Instagram se povede jak prezentace výrobků, tak následný prodej, který bude podpořen aplikací WhatsApp. Další sociální sítí, na které bude značka působit bude Pinterest, kde bude značka prezentovat své výrobky, jelikož je to skvělá platforma pro product-based podniky a především pro módu a oblečení.

Hlavním cílem marketingové strategie bude vybudovat komunitu sledujících se zájmem o módu, kteří preferují profily zaměřené na autentický a přirozený obsah.

5.4.1 Marketingový plán

Hlavní strategií bude využití influencer marketingu. Prvním krokem je vyhledání pěti influencerek, které odpovídají cílové skupině značky a jejich oslovení. Influencerky jsou pečlivě vybrané za záměrem mít dosah do různých částí světa. Tyto influencerky jsou ženy, které cestují, mají estetický profil a komentáře pod jejich příspěvky jsou od jejich kamarádek či známých, kteří mají podobný styl profilu. Například jedna z vybraných influencerek pracuje jako kosmetička pro klientky v Monaku, Dubaji a v Londýně, čímž se zajistí publikum z několika zemí při sdílení příspěvků. Tímto stylem jsou vybrány všechny oslovené influencerky. Dále musí splňovat následující kritéria:

- Pohyb v oblasti cestování a fashion prostředí. Jejich obsah by měl být alespoň částečně zaměřený na focení svých outfitů s trendy oblečením, které je extravagantní, luxusní nebo jiným způsobem zajímavé. Jelikož se jedná o kus oblečení, kde jde vidět dekolt, břicho, nohy a jiné partie těla, musí zakladatelka tyto ženy vybrat pečlivě a ujistit se, že jim nebude vadit sdílet tento typ příspěvků na svém profilu.
- Angažovanost sledujících a relevantní cílová skupina. Rozhodující je převážně počet zhlédnutí, liků a celková angažovanost sledujících. Cíleně se bude mířit spíše na influencery, kteří mají méně sledujících a bude tak pravděpodobnější, že spolupráci přijmou a bude možné s nimi komunikovat. Počet sledujících, podle kterého bude značka vybírat dané influencery, je okolo 10 000 sledujících a jedná se tedy spíše o micro influencery. Bude kladen důraz na to, jak je účet jejich sledujícími vnímán a jaký typ lidí tento účet sleduje.
- Image a estetika. Vzhled profilu, kvalita obsahu, způsob prezentace jiných spoluprací a způsob komunikace. To vše bude při výběru bráno v potaz.

Těmto influencerkám bude zaslán set plavek zdarma výměnou za označení v příbězích nebo v příspěvku. Cílem je vyvolat zvědavost jejich sledujících a tímto způsobem získat první návštěvníky a sledující profilu značky K.

Pokud se však ukáže, že influencer marketing nepřináší očekávané výsledky, je připraven i takzvaný plán B, který spočívá v nasazení cílené placené reklamy na Instagramu. Reklama bude zaměřena na ženy ve věku 18-30 let se zájmem o módu, nákupy a cestování, a to především ze zemí jako je Česko, Slovensko, Německo, Itálie, Francie a Spojené arabské

emiráty. Reklamní kampaně budou testovat různé druhy vizuálů a sdělení, které budou stále klást důraz na autenticitu a exkluzivitu značky. Cílem reklamy bude otestovat tuto strategii pro podnik a při jejím fungování se snažit maximalizovat konverze a sledovanost profilu. Náklady na reklamu budou v prvních měsících nízké, budou činit 2 000,- Kč za měsíc a na základě výsledků budou upravovány. Tento přístup umožní flexibilní optimalizaci marketingové strategie a zajistí, že značka bude schopná oslovit zákaznice i bez aktivní podpory influencerek.

Placená reklama, jako plán B, je záložní variantou a jeho zařazení do strategie dokládá snahu firmy být adaptabilní v rychle měnícím se trhu. Značka se chce i v praxi řídit přístupem „vytvoř - vyhodnot' - pouč se“, což umožní reagovat na reálné výsledky, učit se z každé marketingové akce a na základě získaných dat postupně optimalizovat další kroky.

Typ příspěvků, které značka bude používat je kombinace krátkých videích a statických příspěvků. Tyto příspěvky bude sdílet vždy před uvedením kolekce. Veškeré příspěvky na sociálních sítích se budou průběžně analyzovat a tímto způsobem zjišťovat, který měl největší ohlasy a angažovanost. Bude tak možné zjistit, které designy sledující preferují, podle čehož se může upravit následující kolekce. Tímto bude možné vidět zpětnou vazbu na výrobky instantně, což by nebylo možné při prodeji například na webových stránkách.

Instagramový profil značky K. je již založený a sbírá první sledující. Je v přípravné fázi, kdy obsahuje profilovou fotku, popis značky a čeká na samotné spuštění prodeje, které začne v půlce června.

5.4.2 Marketingový mix (4P)

Marketingový mix, jak už bylo řečeno v teoretické části, bude představován modelem 4P.

Produkt

První P marketingového mixu je produkt, což jsou v tomto případě plavky. Jedná se o ruční výrobu pomocí háčkování, které je doplněno našíváním ozdob. Plavky neobsahují logo.

Plavky jsou většinou trojúhelníkového tvaru, aby mohly být upraveny uživatelkou jak za krkem, tak po obvodu hrudníku. Je kladen důraz na udržitelnost, čímž se v tomto případě myslí neplýtvání materiálem, jelikož nevzniká nadvýroba, jako u masově vyráběných plavek. Produkt je vyráběn v ČR a není využívána levná pracovní síla. Plavky budou odesílané v papírovém boxu a celý balicí proces bude omezovat používání plastu na

minimum. Přesto bude balení luxusní, bude použit hedvábný papír, personalizované stuhy a bude přiložen i personalizovaný dopis pro danou zákaznici jako poděkování, kde budou doplňkové informace s pokyny pro péči o produkt.

Celý důraz na detail podtrhne certifikát, že tyto plavky jsou skutečně jediné originální svého druhu a byly vyrobeny jen jednou. Certifikát bude mít luxusní a elegantní design, bude věnován přímo zákaznici a může značně zvýšit exkluzivitu a hodnotu výrobku v očích zákaznic.

Vůně, jako jeden z nejsilnějších lidských smyslů, dokáže okamžitě vyvolat emoce a podtrhnout celý dojem z produktu. Jak už bylo avizováno v teoretické části, emoce jsou důležitým prvkem prodeje luxusních produktů, proto bude balení doplněno o luxusní letní parfém, jehož aroma evokuje léto. Tento pečlivě vybraný parfém umocní zážitek z nákupu a zároveň posílí emoční propojení zákaznice s produktem.

Jak napsala autorka Srpová, je důležité slíbit méně a doručit více, proto se bude značka snažit toto dělat v doručení produktu a luxusního pocitu při otevírání výrobku. (Srpová, 2020)

Cena

Jelikož bude mít každý výrobek jiný design, a tedy i náročnost provedení a počet strávených hodin se bude lišit, nebude u produktů jednotná cena. Cena setů plavek se bude pohybovat v rozmezí 300 až 500 euro, což při kurzu 25,- Kč/euro, odpovídá ceně 7 500,- až 12 500,- Kč.

Cena je stanovena na základě konkurenčního způsobu, kde byla srovnávána s jinými mezinárodními značkami. Všechny tyto značky se nezaměřují pouze na plavky, ale na širší sortiment. Ke srovnání byl proto vybrán buď set plavek, pokud je značka dělá nebo produkty k plavkám nejbližší, jako jsou zdobené crop topy, podprsenky nebo tílka. Z těchto produktů byla následně vytvořena průměrná cena za kus.

Konkurence je pro lepší výsledky rozdělena do dvou skupin. První skupina třech značek jsou háčkové a ručně vyráběné kusy oblečení, často s nižší cenou a širším záběrem cílové skupiny. Do této skupiny patří značky jako Work From Home be like, Rose Carmine a Mukái. Zatímco do druhé skupiny byly zařazeny značky jako Miu Miu, Prada a Dior, je jejich cenová hladina výrazně výše a cílí na ženy, které vyhledávají luxusní a estetické

produkty. Tyto produkty jsou již vyráběny sériově a přesto, že jsou luxusní, chybí zde určitá jedinečnost.

Značka K. se cenově i strategicky nachází mezi těmito dvěma póly, jelikož nabízí limitované a ručně vyráběné kolekce s důrazem na kvalitu a osobní přístup a volí cenu, která je v porovnání s ostatními luxusnějšími značkami dostupná. Tato cena ukazuje kvalitu produktu a zároveň dovoluje značce vstoupit do segmentu trhu s luxusním zbožím.

Přesto vypovídací hodnota tohoto srovnání není ideální, jelikož žádná ze značek nestojí na myšlence pouze jednoho exkluzivního designu pro jeden výrobek, ale výrobky se stejným designem prodávají po několika kusech.

Tabulka 2 Konkurenční srovnání cen značek

Název značky	Průměrná cena za kus v eurech
Work From Beach be like	298 euro
Rose Carmine	238 euro
Mukáí	129 euro
Miu Miu	1600 euro
Prada	1100 euro
Dior	1040 euro

Stanovená cena 300-500 euro reflektuje nejen ruční zpracování a výjimečnou kvalitu, ale především exkluzivitu každého modelu, který existuje pouze v jednom jediném exempláři. Cena také odráží luxusní zážitek z nákupu, designové balení, personalizovaný certifikát originality a individuální přístup ke každé zákaznici.

Konečné ceny budou prezentovány v eurech, jelikož značka míří na mezinárodní trh a chce oslovit především luxusní segment zákazníků v Evropě, které jsou zvyklé na tuto měnu. Tento přístup minimalizuje kurzové výkyvy a usnadní cenovou strategii v různých regionech. Značka K. nebude nabízet slevy nebo snížení cen, které často mohou vést k vnímání snížené hodnoty produktu a narušení prémiového vzhledu značky.

Propagace

Propagační strategie byla už částečně zodpovězena ve strategii získání prvních zákazníků. Hlavní komunikační kanál budou sociální sítě, a to především Instagram, kde bude mít značka hlavní aktivní účet. Cílem komunikace mezi značkou a sledujícími bude vyvolávat v nich důvěru ve značku, exkluzivní pocit a napětí z další kolekce, pomocí čehož je potom konvertovat v placené zákazníky. Značka bude na svých sociálních sítích sdílet i fotky od klientek, které si pořídily v plavkách a tímto bude podporovat zájem o to se v plavkách vyfotit a mít sdílený profil. To může znamenat získaný obsah na sociální sítě zdarma a předsdílení firemního profilu klientkou, což podpoří vyšší dosahy.

Distribuce

Cílem distribuce je zajistit, aby se produkt dostal k zákaznici, co nejrychlejším a správným způsobem. Bude využita přímá distribuční cesta, která pomocí doručovacích služeb jako je PPL nebo DHL bude fungovat celosvětově. Zákaznice v Evropě budou za dopravu, podle oficiálních stránek PPL, platit cca 24 euro. Pokud si zákaznice mimo Evropu bude chtít objednat výrobek, budou se ceny stanovovat na základě ocenění služeb daným dopravcem. Jelikož se jedná o podnik, který je postavený na osobní komunikaci, nebude problém poslat balíček kamkoliv na světě, pokud o něj budou mít zákaznice zájem a budou ochotny si za takovou dopravu zaplatit, což u luxusních produktů nebývá překážkou.

Díky tomu, že plavky jsou již dokončeným produktem a zákaznice si je objednává až po jejich výrobě, zkrátí se tímto doba čekání na doručení. Pokud by totiž značka prodávala výrobky na zakázku, musela by se k době doručení připočítat doba výroby, která by dle počtu zakázek v daný moment a složitosti designu mohla být 5-15 dní. Tento aspekt by mohl být klíčový pro zákazníka v době, kdy je společnost zvyklá na rychlou dostupnost a expresní doručování a mít výrazný dopad na rozhodnutí o provedení nákupu.

5.4.3 Marketingové nástroje a akční plán na první 3 měsíce působení značky

V prvních 3 měsících budou pečlivě vybrané a oslovené micro influencerky, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Tímto způsobem se získají první sledující a značka se dostane do podvědomí potenciálních zákazníků. Akční plán na tyto 3 měsíce je každý měsíc oslovit 1-3 influencerky a zaslat jim plavky jako barterovou spolupráci, což znamená, že značka jim zašle plavky zdarma a ony je předsdílí do příběhů a doporučí svým sledujícím.

Toto je hlavní marketingový nástroj, který se po třech měsících vyhodnotí a zjistí se výsledky této strategie.

Pokud tato strategie bude fungovat, bude v ní značka pokračovat a oslovovat každý měsíc 1-3 influencerky, kterým pošle plavky. Funkčnost této strategie se ověří na základě počtu prodaných kusů. Pokud značka pošle 1 plavky zdarma a alespoň 1 prodá, zaplatí se ze ziskové přírážky prodaných plavek, která je v průměru 5 700,- Kč, náklady na plavky pro influencerky, které jsou v průměru 4 284,- Kč a jejich doprava, která může v průměru činit 500,- Kč. Podnik tímto způsobem překročí bod zvratu a bude tato strategie, alespoň částečně udržitelná.

5.4.4 SWOT analýza

Cílem tohoto strategického nástroje je poskytnout ucelený pohled na silné a slabé stránky značky a stejně tak i příležitosti a hrozby jejího okolí. Výstupy z této analýzy budou brány v potaz při plánování a dalších strategických rozhodnutí pro růst značky.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Originální ruční výroba • Osobní přístup • Nízké náklady na výrobu • Jedinečný design	• Omezená výrobní kapacita • Personální závislost na jedné osobě • Částeční sezónnost produktů • Omezené velikosti
Příležitosti	Hrozby
• Rostoucí zájem o udržitelnost a slow fashion • Možnost rozšíření výroby • Vzrůstající popularita háčkových oděvů	• Kopírování designu konkurencí • Jednoduchý vstup na trh

Z uvedené SWOT analýzy lze konstatovat, že silné stránky značky K. jsou nízké náklady na výrobu, a především její filozofie, která se soustředí na originalitu a jedinečnost, což ji odlišuje od konkurence. Tato konkurenční výhoda se přímo promítá do marketingové strategie – na Instagramu je ruční výroba zdůrazňována v popisku profilu a zakladatelka

sama prezentuje každý model, aby autenticita a originalita byly pro zákaznice zřetelně viditelné. Naopak slabé stránky jsou z velké části ovlivněny závislostí značky na jedné osobě s čímž souvisí i omezená výrobní kapacita a úzký rozsah velikostí. Tyto skutečnosti přímo ovlivnily výběr distribučního modelu, kdy místo klasického e-shopu byl zvolen prodej prostřednictvím soukromých zpráv a omezených kolekcí, které lépe odpovídají limitovaným výrobním možnostem. Značka na svém profilu také může zavést wait-list, čímž bude schopna lépe predikovat poptávku a získané kontakty bude moci v budoucnu použít na cílenou marketingovou komunikaci. Sezónnost produktů je pouze částečná, z důvodu častého cestování cílové skupiny a jejich lokality pobytu, jako je například Dubaj, kde je po velkou část roku teplé počasí. Přesto je toto do finální strategie promítnuto a v plánu tržeb se v prvním roce bere na toto částečné omezení ohled nízkým počtem prodaných kusů v zimních měsících.

Z pohledu vnějšího prostředí jsou příležitostmi rostoucí zájem jak o udržitelnou a pomalou módu, tak o háčkované oblečení. Háčkované plavky v posledních letech vzrostly na své popularitě a začaly je nosit celebrity jako je například Alix Earle, která jich vlastní několik a sama je na svém Instagramu mnohokrát sdílela. Tento trend byl v marketingové strategii zohledněn při volbě komunikačních kanálů, kdy se značka K. rozhodla aktivně používat sociální sítě, oslovovat micro influencers a cílit na zákaznice v prostředí, kde tyto módní impulzy vznikají. Možnost rozšíření výroby o jiné plážové oděvy, jako jsou kalhoty, kraťasy nebo kloboučky je také brána jako příležitost pro značku. Nicméně kvůli nízkým počátečním nákladům, může pro značku K. představovat jednoduchý vstup na trh hrozbu. Další skutečností, se kterou se může značka potýkat, je kopírování designů konkurencí jako jsou živnostníci nebo malé značky, ale také velkými čínskými firmami, kteří okopírují design a budou tyto výrobky prodávat za zlomek ceny. K tomuto přistupuje značka rychlou obměnou kolekcí a tím zkracuje čas, během něhož může konkurence designy zkopírovat a prodat, ale také autentifikačními prvky, kdy značka posílá spolu v balení ručně podepsaný certifikát originality, aby zákaznice snadno rozlišila originál od kopie.

Klíčové poznatky, které SWOT analýza přinesla, je zaměření značky na jedinečnost a autenticitu, ze kterého plyne doporučení pro značku zachovat „one of a kind“ výrobu a originální designy v limitovaných kolekcích. Pozitivní přínos k autenticitě by také mohl mít počet hodin výroby u každého kusu, což pomůže s celkovou hodnotou vnímanou zákazníkem. Další doporučení, týkající se slabých stránek, a to především omezených možností produkce, je zavést wait-list pro lepší plánování výroby. Stálým zákaznicím lze

také nabídnout možnost přednostního přístupu k novým kolekcím, čímž značka posílí pocit exkluzivity a loajality mezi zákazníci. Také značka bude používat aktivní influencer marketing na sociálních sítích, aby využila rostoucí trend háčkované slow fashion módy a působila tam, kde vznikají módní trendy. K omezení hrozby kopírování designů se rovněž doporučuje pravidelně obměňovat kolekce, aby značka měla náskok před imitátory.

5.4.5 Analýza zákazníků

V případě značky K. je cílovým trhem úzce definovaná skupina žen ve věku 18 až 30 let, které se pohybují v prostředí módy a luxusního životního stylu. Typicky se jedná o ženy, které žijí nebo cestují do luxusních destinací jako jsou Dubaj, Maledivy, Mykonos nebo Saint-Tropez. Pohybují se aktivně na sociálních sítích, sledují módní trendy, vyhledávají originální luxusní kousky mimo masovou výrobu a chtějí se odlišit. Na dovolené jezdí několikrát ročně a baví je odpoledne trávené v beach clubech a večery na exkluzivních eventech. Důležitou roli pro ně hraje vizuální stránka, nejen samotného produktu, ale i celkového dojmu z nákupu.

Tato skupina zahrnuje influencerky, podnikatelky, modelky a ženy v kreativních vysokopříjmových profesích. Také sem spadají cestovatelky do luxusních destinací a milovnice módy, které se prezentují na sociálních sítích, převážně na síti Instagram.

Avatar zákazníka

Pro lepší představu o profilu cílové zákaznice byl vytvořen zákaznický avatar. Tato zákaznice se jmenuje Victoria a je to 24letá žena, žijící v Miami, kde však tráví minimum svého času, jelikož je časově vytížená kvůli své práci kreativní ředitelky vlastní kosmetické značky. Veřejně vystupuje na sociálních sítích, kde sdílí svůj životní styl, módní inspiraci a propojuje se se svými kamarádkami z celého světa. Jejím druhým domovem je vila na Mykonosu, kam jezdí několikrát ročně. Důvody jejího cestování jsou především spolupráce s hotely v luxusních destinacích a fashion weeks v hlavních světových metropolích, ale také často cestuje na Maledivy, do Dubaje nebo na řecké ostrovy, kam si jezdí odpočinout.

Svůj volný čas tráví aktivně. Pravidelně chodí na pilates a jógu a rekreačně hraje tenis. Se svými kamarádkami si také rády zajdou na brunch a nákupy. Ráda chodí nakupovat do obchodů jako je Alo Yoga, Miu Miu, Chanel, Hermès, Cartier, Yves Saint Laurent, Lululemon a Sephora. Pro své nákupy vyhledává především vizuálně přitažlivé, exkluzivní a jedinečné produkty. Vyhledává proto také menší butiky s ne tak známými, ale přesto

luxusními kousky, které nenajdete jen tak v nové kolekci Zary nebo H&M. Tyto butiky vyhledává především online na základě doporučení od kamarádek nebo na sociálních sítích TikTok a Instagram, kde sleduje videa jako jsou „haul“ a „get ready with me“.

5.4.6 Analýza dodavatelů

Následující analýza bude obsahovat tabulku rozčleněnou na významné vstupy a k nim přiřazené dodavatele a ceny. Mezi významné vstupy patří háčkovací příze, která přímo ovlivňuje kvalitu i vzhled finálního výrobku. Tento vstup je zásadní jak z hlediska ceny, tak z hlediska kvality a dostupnosti odstínů, kvůli čemu byla vybrána příze B, jak už bylo zmíněno v kapitole výrobního plánu.

Vedlejším, ale stále významným vstupem jsou komponenty spojené s balením, které mají velký vliv na celkový dojem ze značky a přispívají k luxusnímu zákaznickému zážitku. Mezi tyto položky patří magnetické krabice, personalizované stuhy, personalizované samolepky a tisk certifikátu a děkovných kartiček.

Jiné drobné položky jako je hedvábný papír, pečeti, obálky ale také korálky a ozdoby jsou považovány za méně strategické vstupy, neboť jsou běžně dostupné na trhu a jejich cena a kvalita se mezi dodavateli neliší významným způsobem. Podobně je to i u parfému, který je součástí balení a slouží jako senzorický prvek, ale jeho dodání a nákup nejsou limitovány výběrem jednoho konkrétního dodavatele.

Následující tabulka shrnuje přehled hlavních vstupů a jejich dodavatelů, kteří byli vybráni na základě cenové výhodnosti a možnosti minimálních odběrových množství. Preferovaní dodavatelé, jež jsou uvedeni v tabulce vždy jako první, byly vyhodnoceny jako nejlepší možná volba.

Tabulka 4 Analýza dodavatelů

	Dodavatel	Cena produktu	Nejnižší možná cena dopravy	Poznámka
Příze B	Příze Alize	55 Kč/ks	55 Kč	
	Naše Galanterie	55 Kč/ks	69 Kč	
	Zapleteno	56 Kč/ks	79 Kč	
	Galanterie Čendulka	75 Kč/ks	69 Kč	
Magnetická krabice	Bohemia-Design	129 Kč/ks	75 Kč	
Personalizované stuhy	Tisk Na Stuhy	11 Kč/m	140 Kč	Navíc 150 Kč příplatek za objednání pod 100 metrů.
	Alexar	190 Kč/m	99 Kč	Cena je uvedená za objednání při 30 metrech
Personalizované samolepky	Ema Factory	140 Kč/80 ks	59 Kč	Minimální počet objednávky je 80 kusů. 1 kus vychází na 1,75 Kč.
	Belabel	8 Kč/ks	75 Kč	
Tiskoviny	Copy Centrum	48 Kč/ks	Vlastní vyzvednutí	Cena za kus je myšlena cenou za 1 kus certifikátu a kartičky dohromady

Při dalším rozvoji značky bude důležité udržovat s dodavateli osobní kontakt a ideálně navázat dlouhodobé spolupráce. Zároveň se budou monitorovat případní noví dodavatelé, kteří například u tisku na stuhy nabídnout výhodnější podmínky při dlouhodobé spolupráci.

5.4.7 Analýza konkurence

Analýza konkurence bude rozdělena, jak již bylo v teoretické části naznačeno, do třech hlavních částí. První částí se zaměřuje na volbu kritérií pro srovnání konkurenčních značek,

druhá na výběr konkrétních firem, které budou analyzovány a poslední částí je popis těchto firem.

Výběr kritérií

V marketingovém mixu byla rozdělena konkurence pro stanovení ceny do dvou skupin, kde každá byla na jiné škále, co se týče ceny i cílové skupiny. Proto jsou vybraná přesná kritéria, které pomohou najít přímou konkurenci pro značku K. S ohledem na charakter značky K. a její produkty jsou kritéria pro relevantní srovnání a identifikaci konkurence vybrána následovně:

- Cílová skupina – ženy ve věku 18-30 let.
- Výrobek – plavky, ideálně s prvky háčkování nebo jinak zdobené.
- Cena – zhruba 300-500 euro.
- Výroba – kusová nebo nízko sériová, pokud možno ruční.
- Styl prodeje – převážně online pomocí e-shopu či sociální sítě.
- Brand Image – důraz na exkluzivitu a luxus, design, autenticitu a osobitý přístup.

Identifikace a srovnání konkurentů

Na základě výše uvedených kritérií byli vybráni následující konkurenti:

Tabulka 5 Identifikace a srovnání konkurentů

Značka	Výrobek	Cena	Výroba	Styl prodeje
Rose Carmine	Háčkované plavky	240-475 eur	Ruční	Online, showroom
Black Onyx	Háčkované plavky	400-600 eur	Ruční a „one of a kind“ filozofie	Online
PatBO	Háčkované plavky	250-450 eur	Ruční, nízko sériová	Převážně online
Oséree	Atypické plavky	200-420 eur	Ruční, nízko sériová	Online
Missoni	Háčkované plavky	430-500 eur	Ruční, nízko sériová	Online, butiky

Výše uvedené značky jsou považovány za konkurenci díky své cenové politice, cílové skupině a vizuálnímu vzhledu produktů. Jsou ručně vyráběné a prodávány převážně online.

Z analýzy konkurence vyplývá, že trh je cenově tolerantní a zákazníci oceňují ruční výrobu. Lze také říci, že pouze online styl prodeje by u vyšší cenové kategorie neměl být problém, je však možné uvažovat v horizontu 5 až 10 let o showroomu v Praze, kde by byly kolekce vystaveny a možné k vyzkoušení zákaznicemi. Dále by značka mohla uvažovat o rozšíření kolekcí pomocí doplňků jako jsou háčkované přehozy, sukně nebo kalhoty, aby se zvýšila průměrná výše objednávky.

5.4.8 Konkurence schopnost značky

Značka K. se pohybuje na trhu s luxusními plavkami, kde již řada značek působí, a to jak v oblasti ručně vyráběných plavek, tak i v segmentu high fashion plavek od mezinárodních luxusních značek. Pro úspěšný vstup na trh je důležité jasně definovat konkurenční výhodu, která značku K. odlišuje od ostatních subjektů na trhu a udává zákaznicím důvod, proč by právě tento produkt měly kupovat.

Zásadní konkurenční výhodou značky K. je kombinace absolutní exkluzivity a osobního přístupu. Každý set plavek je originálním a neopakovatelným kusem, který je ručně vyroben pouze v jednom exempláři. Na rozdíl od konkurence, značka K. garantuje, že zákaznice obdrží produkt, který již nebude nikdy zopakován. Tato „one of a kind” filozofie je v oblasti plavek unikátní. V České republice ji uplatňuje například firma MK Tailoring, která se specializuje na pánské zakázkové oděvy. Dalším významným odlišením je osobní přístup k zákaznicím, který pocítí od první komunikace po obdržení ručně psaného dopisu a personalizovaného certifikátu. Vše je prezentováno autenticky, bez umělého stylingu a agresivní reklamy, která poukazuje na vysoké slevy, což odpovídá aktuálním trendům preferující přirozenost a transparentnost značky. Zároveň se soustředí na udržitelnost, kdy ruční výroba vzniká v České republice bez nadprodukce a využití nadbytečných plastů v balení. Tento fakt je kontrastem k produkci plavek v zemích jako je Bangladéš, Čína nebo Vietnam, kde je důraz kladen především na kvantitu a nízké náklady.

Kombinací těchto hodnot, které nejsou dostupné v nabídce jiných značek, je značka K. na trhu konkurenceschopná a vytváří prostor pro silnou pozici na trhu.

5.4.9 Porterův model pěti sil

Následující Porterova analýza se bude snažit najít nové klíčové faktory, které mohou ovlivnit konkurenční postavení podniku a jeho dlouhodobou udržitelnost.

1. Hrozba nových vstupů do odvětví

Vstup do odvětví ručně vyráběné módy není z hlediska nákladů a bariér náročný, zejména v online prostoru. Důležité je vytvořit silnou a důvěryhodnou značku. Vysoká cena, osobní přístup, luxusní pojetí a kreativita designu zde mohou vytvořit překážku, což snižuje hrozbu nově vzniklých značek, které by se mohly snažit na trh vstoupit a pokusit se model „one of a kind” výroby napodobit.

2. Intenzita soupeření mezi stávajícími firmami

Konkurence v segmentu luxusních plavek, a především v online světě je vysoká. Většina značek však nenabízí produkty v jediném kuse a jejich výroba není často zcela ruční. Značka K. zaujímá v tomto případě unikátní pozici.

3. Hrozba substitučních výrobků

Nejvyšší hrozbou zde jsou například firmy jako je Shein nebo Fashion Nova, které jsou známé pro krádež cizích designů. Tyto firmy zkopírují design výrobků, které vyrobí v manufaktuře v Číně a prodávají je za zlomek ceny. Další hrozbou může být kopírování výrobků jinými firmami s ruční výrobou, které by plavky prodávaly s nižší marží a tímto mohly značku ohrozit.

4. Vyjednávací síla kupujících

Cílové zákaznice spadají do segmentu, který ocení prestiž a autenticitu výrobku, více než slevu nebo kupón. Přestože jde o náročný typ zákazníka, který očekává vysokou kvalitu služby i výrobku, nejde o cenově senzitivní skupinu, což umožňuje značce

zachovat si prestižní cenu a neposkytovat slevy a akce, které by v tomto případě mohli mít spíše negativní dopad.

5. Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k faktu, že značka má dodavatelů více a není závislá pouze na jednom, je vyjednávací síla dodavatelů poměrně nízká. Většina použitých materiálů a produktů jsou poskytované na trhu u více subjektů, což snižuje celkový tlak na zvýšení cen nebo výpadku dodavatele.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že nejvýznamnějším faktorem pro značku je hrozba substitučních výrobků a nových vstupů do odvětví. Tyto hrozby jsou však díky originálnímu přístupu a marketingu založeném na autenticitě a osobní značce částečně eliminovat. Doporučení do praxe, které značka aplikuje je podpoření originality certifikátem, aby zákaznice měla jistotu, že produkt, který drží v ruce je skutečně jeden svého druhu. Do jisté míry lze toto také omezit předobjednávkami či wait-listem, které by měly k dispozici jen stálé zákaznice a vznikla by tak pro ně možnost si kusy zakoupit, aniž by byly zpřístupněny pro veřejnost. Tímto by vznikla výhoda pro zákaznice, které by měly jistotu, že mají přístup jako první k daným výrobkům, ale také pro zakladatelku, která by věděla, že daný design nebude možné zkopírovat.

5.4.10 PEST analýza

Pro zajištění komplexnějšího pohledu na vnější prostředí je tato kapitola zakončená PEST analýzou, která se zaměřuje na makroekonomické faktory.

1. Politicko-právní prostředí

Právní legislativa v České republice i v Evropské unii poskytuje stabilní právní rámec, který podporuje malé podniky. Propagace výrobků značky bude soustředěna především na evropské státy, ale při poptávce z jiných zemí, bude tato možnost pro zákaznice po společné konzultaci zpřístupněna. Důležité bude zohledňovat celní politiku, především pro Spojené státy americké, kde od 5. dubna 2025 platí základní 10 % sazba na dovezené zboží, kterou zavedl prezident Trump. Je důležité neustále tuto politiku sledovat, jelikož prezident Trump na tři měsíce pozastavil reciproční

cla, která by pro Evropskou unii činila 20 %. (ČT24, 2025) Díky těmto clům a celní kontrole na hranicích může být prodloužena doba dodání.

Také se bere ohled na zákony upravující ochranu spotřebitele. Značka bude klást důraz na transparentní komunikaci a bude zákaznicím poskytovat fotky produktu, informace o materiálech, dodací lhůtě a jiných parametrech, které by mohly ovlivnit jejich rozhodování. Toto je především důležité, jelikož se jedná o produkt, který se nedá vyzkoušet předem a poradenství pro zákaznice jim může dodat jistotu.

2. Ekonomické prostředí

Kurz eura vůči české koruně a inflace jsou hlavními faktory ovlivňující cenovou politiku a mezinárodní expanzi značky. Značka K. plánuje uvádět ceny v eurech, čímž se sníží možné cenové výkyvy a také se bude zaměřovat na zákaznice z luxusního segmentu, které nejsou tolik ovlivněny krátkodobými výkyvy v ekonomice. Inflace, která v březnu 2025 činila 2,7 %, bude faktor, který může ovlivnit cenu vstupů a materiálů do výroby a je tedy důležité ji sledovat. Velkým výkyvům jde předejít úzkou komunikací s dodavateli, čímž by se mohli domluvit výhodnějších ceny pro stále odběratele. (Český statistický úřad, 2025) Dalším ekonomickým, ale také sociokulturním faktorem by mohla být kupní síla cílové skupiny a chování skupin ve vyšší příjmové kategorii. Tito lidé jsou ochotni zaplatit vyšší částku za luxusní zboží a pokud by se jednalo o mezinárodní zásilku, náklady spojené s dopravou a logistikou by nemělo ovlivnit jejich rozhodování.

3. Sociokulturní prostředí

Společnost se stále víc a víc soustředí na udržitelnost a ekologii a dle názoru autorky, jsou, byly a budou ruční práce oceňovány vždy více než masově vyráběné produkty. Větší množství zákaznic začíná klást důraz na originalitu, autenticitu a přidanou hodnotu, což vytváří příležitosti značce K., která komunikuje osobní příběh a ruční výrobu. Také roste vliv sociálních sítí na nákupní chování zákaznic, přičemž osobní doporučení influencerek a pohybování značky v tomto online prostoru by mohl mít

velký vliv na konečné rozhodnutí. Online nakupování, které je pro většinu lidí pohodlnější a méně hektické, také může přispět k vyšší míře konverzí.

4. Technologické prostředí

Růst online prostředí, vývoj elektronických platforem a sociální sítě jako hlavní prodejní kanály, umožňují malým značkám efektivní vstup na trh. Značka bude v prvních letech působení využívat jako hlavní prodejní kanál sociální síť Instagram.

Z PEST analýzy vyplývá, že pro úspěšné působení značky je klíčové sledovat aktuální změny v celní politice, zejména na trzích v USA a EU. Značka by měla zajistit transparentní komunikaci mezi zakladatelkou a zákazníky ohledně produktů a dodacích podmínek. Doporučením je stanovit ceny v eurech, což přináší minimalizaci cenových výkyvů a zůstat svým zaměřením v luxusním segmentu zákazníků, které mají větší kupní sílu. Příležitosti pro značku leží v kulturních změnách spotřebitelského prostředí, které se čím dál více soustředí na udržitelnost a ekologii, ale také v technologickém vývoji e-commerce prostředí.

5.5 Analýza rizik

Jedním z hlavních rizik je závislost značky na osobní přítomnosti zakladatelky, jelikož sama vyrábí plavky, následně je fotí, komunikuje se zákazníky a plní ostatní úkoly. V případě nemoci nebo osobní indispozice by tak došlo k okamžitému pozastavení výroby a chodu firmy a toto riziko by mohlo mít vysoký dopad, i když pravděpodobnost je nyní malá až střední. Přestože na tomto principu funguje většina osob samostatně výdělečně činných, jde tomu alespoň částečně předejít pomocí vytvoření rezervy, omezeného počtu kusů v každé kolekci a v budoucnosti možnost delegace méně důležitých úkolů.

Dalším rizikem je pomalý růst internetových účtů a nízký počet sledujících na sociálních sítích. Značka sice cílí na nižší počet cílených sledujících a kvalitní komunitu zákazníků než na několikatisícový účet, který nezasahuje cílovou skupinu, přesto je ale Instagram hlavní a jediný prodejní kanál. Řešením je podpoření organického marketingu influencer marketingem, který pomůže získat ideální sledující a přispět k vytvoření komunity.

S exkluzivitou produktu také souvisejí reputační rizika. Plavky se pohybují v cenovém rozmezí 300-500 euro a proto by jakákoliv negativní zkušenost zákaznice mohla mít dopad na vnímání značky. Riziko je zde střední, nicméně by dopad mohl být vysoký. Prevence

spočívá v důsledné zákaznické péči, rychlé komunikaci, transparentnosti a pečlivé kontrole každého z produktů.

Mezi další riziko by mohlo patřit nenaplnění očekávání ze strany zákazníků, týkající se designu, velikosti a funkčnosti produktu. K eliminaci tohoto rizika je nutné nastavit jasná očekávání pro zákazníky, a ještě před jejich zaplacením jim produkt změřit, nafotit z různých úhlů a vše transparentně komunikovat.

Legislativní riziko, které se týká změny cel na vývoz do zemí mimo evropskou unii, změny exportních předpisů nebo jiných zákonů je spolu s kurzovým rizikem týkající se kolísání kurzu středně velký. Tato rizika se musí sledovat a pravidelně kontrolovat zahraniční i česká politika, aby mohlo dojít k případné přípravě na situaci, která by mohla nastat.

Riziko konkurence a napodobování je poměrně vysoké, jelikož se produkty budou prezentovat online a designy budou veřejně přístupné. Toto riziko může nastat obzvláště v situaci, kdy se firmě bude dařit a její výrobky se stanou populárními. V tento moment by nemusel být dopad na firmu příliš velký, jelikož už značka bude mít vybudované své jméno a důvěru zákazníků. Důležitým faktorem pro snížení tohoto rizika je budování značky a navázání úzkého kontaktu s komunitou. Naopak nezájem ze strany zákazníků by mohl značku potkat v jejich začátcích, kdy firma nebude příliš známá a nebude mít dostatek zákazníků, které by výrobky nakupovaly, což může významně ovlivnit chod značky. Částečně se počítá s faktem, že ze začátku tato situace nastat může a značka v prvních měsících nemusí všechny vyrobené kusy prodat. Bude však proaktivně pracovat na snížení tohoto rizika efektivním a cíleným marketingem. Vysoká poptávka překračující výrobní kapacitu je také možné riziko, které se může objevit. Toto riziko je ale zároveň i příležitostí a lze ho řešit časovým plánováním, najmutí výpomoci a zvyšováním cen, které lze spojit s vydáním limitovaných kolekcí a náročnějšími designy.

Následující tabulka všechna tato rizika porovnává a přidává jim svou váhu, kde:

- 1 = nejméně pravděpodobné/důležité
- 2 = nepravděpodobné/nedůležité
- 3 = středně pravděpodobné/důležité
- 4 = pravděpodobné/důležité
- 5 = nejvíce pravděpodobné/důležité.

Tabulka 6 Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost rizika 1-5	Dopad rizika na chod firmy 1-5
Závislost na zakladatelce	2	5
Pomalý růst prodejního kanálu	4	3
Negativní reputace	3	3
Nesoulad očekávání	3	4
Legislativní riziko	3	3
Kurzové riziko	3	3
Riziko konkurence a napodobování	4	2
Nezájem ze strany zákazníků	3	4
Vysoká poptávka překračující výrobní kapacitu	3	1

5.5.1 Konkrétní opatření pro snížení klíčových rizik

Za klíčová rizika považuje autorka práce ta, která mají ve sloupci „Pravděpodobnost rizika“ nebo „Dopad rizika na chod firmy“ vyšší číslo než tři. Tato rizika jsou: závislost na zakladatelce, pomalý růst prodejního kanálu, nesoulad očekávání, riziko konkurence a napodobování a nezájem se strany zákazníků. Mezi konkrétní opatření pro zmírnění těchto klíčových rizik patří především vytvoření výrobní rezervy a budoucí možnost delegace méně

důležitých úkolů. Růst instagramového účtu lze podpořit efektivní marketingovou strategií, která bude cílená na správný okruh sledujících, čímž se zároveň částečně omezí nezájem ze strany zákazníků. Pro nesoulad očekávání je důležité se zákazníky komunikovat jasně a transparentně a poskytovat potřebnou zákaznickou podporu. Riziko konkurence a napodobování se dá částečně omezit vybudováním silné značky, které zákazníci budou důvěřovat. Toto riziko lze rovněž minimalizovat prostřednictvím poprodejního kontaktování zákazníků a získáním zpětné vazby, která by se týkala dotazů ohledně průběhu nákupu, spokojenosti s produktem a návrhů na vylepšení, což umožní identifikaci případných problémů a posílí důvěru ve značku.

5.6 Finanční plán

Finanční plán navazuje na výrobní, marketingovou a strategickou část podnikatelského záměru a přenáší tyto aspekty do číselné podoby. Jelikož se jedná o začátek podnikání, bude využito živnostenské podnikání s využitím paušálních výdajů.

5.6.1 Cenová strategie

Jak již bylo vypočítáno podle konkurenční analýzy v kapitole s marketingovým mixem, cena setu plavek je stanovena na 300–500 euro za kus, což odpovídá přibližně 7 500–12 500 Kč při aktuálním kurzu. Jelikož je každý kus originální, odráží cena tuto jedinečnost, časovou náročnost a celkový zážitek z nákupu. Tento přístup zároveň umožňuje udržovat prémiové postavení značky, která cílí na luxusní segment zákazníků, bez nutnosti snižovat cenu pomocí slev a slevových kupónů.

5.6.2 Nákladová a zisková analýza na jeden kus výrobku

Tabulka zobrazená níže, ukazuje veškeré přímé náklady na jeden set háčkových plavek, včetně příze, ozdob a komponentů a balení. Ke každému z těchto materiálů již byla připočtena doprava, která je rozpočítána mezi objednané kusy. Byla také připočítána odměna za práci.

Cena příze B. je 55,- Kč a je objednávaná od stejného dodavatele spolu s ozdobou a komponenty. Na jeden set hotových plavek je použito zhruba 700 metrů, což odpovídá třem přízím. Ozdoby a komponenty jsou stanoveny odhadem, jelikož na různé sety je potřeba odlišné množství, a tedy i výsledná cena se liší. Jelikož jsou tyto dvě položky objednány od stejného dodavatele, byla mezi ně rozpočítána cena dopravy 59,- Kč. Cena balení celkem je

304,- Kč a jednotlivé položky jsou objednané od různých dodavatelů a opět je doprava rozpočítaná na počet odebraných kusů. Cena magnetické krabice je 129,- Kč a doprava od dodavatele činí 75,- Kč. Na jednu krabici vychází cena i s dopravou 154,- Kč. Jeden metr personalizované stuhy vychází na 11,- Kč a na jedno balení i s rozpočítanou dopravou, která je ve výši 140,- Kč a grafickou přírážkou 150,- Kč a při odebraném množství 20 metrů by vyšla jednotková cena 51,- Kč. Cena hedvábného papíru je stanovena na základě průměrné prodejní ceny 49,- Kč, kdy v balení je 10 kusů a cena na jeden set plavek vyjde 5,- Kč. Jednotková cena za samolepku s logem vychází na 3,- Kč, přičemž cena vychází z ceny za samotné samolepky 140,- Kč a 59,- Kč za dopravu. Cena za obálku je 14,- Kč a cena za pečeť 15,- Kč. Obě dvě položky byly objednány od stejného dodavatele v množství 5 kusů od každého a cena dopravy byla 89,- Kč. Jednotková cena za pečeť vychází na 23,- Kč a na obálku 24,- Kč. Tisk certifikátu a děkovných kartiček vychází cena na 48,- Kč. Parfém značky M. vychází s třemi aplikacemi na jedno balení cenou 11,- Kč. Je nutné podotknout, že při vyšším objemu výroby se budou variabilní náklady snižovat, jelikož se bude od dodavatelů objednávat vyšší množství produktů, a tedy náklady na dopravu se budou rozpočítávat mezi více kusů nebo bude doprava zcela zdarma. To stejné platí pro jednorázové přírážky za nižší objem odběru, jako například u personalizovaných stuh, kde je přírážka rozpočítaná na cenu za metr, ale u většiny dodavatelů se při odebíraném množství od 100 metrů a více, tato přírážka vůbec nevyskytuje, a tedy i výsledná cena za metr bude nižší.

Průměrná cena jednoho kusu je nastavena na 10 000,- Kč, přičemž průměrné náklady celkem činí 4 284,- Kč. Tyto náklady již obsahují podnikatelskou mzdu, která činí 200,- Kč/hod a pro přesnější odhad vychází z mediánu hrubé mzdy v České republice na konci čtvrtého čtvrtletí v roce 2024, která činila 41 739,- Kč. (Český statistický úřad, 2025) Z mediánu byla pro přesnější odhad vypočtena čistá mzda, která činní zhruba 33 000,- Kč, což přibližně odpovídá hodinové mzdě 200,- Kč, která reálněji ukazuje i skryté náklady v podobě alternativních příjmů. Zakladatelka se tak nemusí zabývat náklady ušlé příležitosti, které by získávala v jiném zaměstnání. Dále se počítá s tím, že postupem času a odpracovaných hodin se bude získávat know-how a výroba zrychlovat, čímž se bude snižovat průměrný čas strávený výrobou a tím i náklady.

Zisková přírážka dosahuje částky 5 716,- Kč, což představuje přírážku ve výši 57 %, která odráží především přidanou hodnotu v podobě designu a exkluzivity značky.

Tabulka 7 Nákladová a zisková analýza na jeden kus výrobku

Položka	Jednotka	Cena
Příze	3 ks	165 Kč
Ozdoby a komponenty		300 Kč
Balení:		
- krabice	1 ks	154 Kč
- stuha s logem	2 metry	51 Kč
- hedvábný papír	1 ks	5 Kč
- samolepky s logem	1 ks	3 Kč
- obálka	1 ks	23 Kč
- pečeť	1 ks	24 Kč
- tisk certifikátu a děkovné kartičky	1 ks	48 Kč
- parfém	3 aplikace	11 Kč
Balení celkem	1 ks	319 Kč
Hodinová mzda	1 hod	200 Kč
Průměrná mzda na kus	17h 30m	3 500 Kč
Náklady na kus celkem		4 284 Kč
Průměrná cena výrobku		10 000 Kč
Zisková přírážka na průměrný výrobek		5 716 Kč
<i>Přirážka v procentech</i>		57,16 %

5.6.3 Osobní náklady

Tato kapitola detailněji popisuje a vysvětluje náklady na mzdu podnikatelky a odvody státu. Mzda na jeden kus výrobku již byla vypočítána ve finanční analýze a činí 3 500,- Kč, přičemž hodinová sazba 200,- Kč je přibližně stanovena z mediánu mezd v České republice na konci roku 2024.

Současně musí osobní náklady zohledňovat i odvodové povinnosti. Zakladatelka je studentkou a tento podnikatelský záměr je tvořen na časový horizont tří let, kdy ještě plánuje studovat na vysoké škole a šlo by o podnikání na vedlejší činnost. Pokud bude plán tržeb tohoto podnikatelského záměru přesný, tak příjmy za rok 2025 budou činit 210 000,- Kč, z čehož po uplatnění paušálních výdajů bude její zisk 84 000,- Kč. Rozhodná částka k placení sociálního pojištění pro rok 2025 je 111 736,- Kč. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2025) Z tohoto důvodu v prvním roce nebude platit zálohy na sociální pojištění. Zálohy na zdravotní pojištění též platit průběžně nemusí, ale každý měsíc si podnikatelka odkládá 500,- Kč jako krytí budoucích závazků vůči zdravotní pojišťovně.

5.6.4 Fixní náklady

Fixní náklady jsou odhadem stanoveny na 3 300,- Kč, ze kterých se platí:

- drobný kancelářský materiál (papíry, nůžky, propisky na psaní...) – 300,- Kč
- šicí a háčkovací pomůcky (rezerva na náhradní háčky, jehly a nitě) – 200,- Kč
- měsíční internet – 500,- Kč
- finanční rezerva na nečekané výdaje – 800,- Kč
- doprava autem – 1 000,- Kč
- rezerva na zálohy na zdravotní pojištění další rok – 500,- Kč

5.6.5 Marketingové náklady

Náklady na marketing byly v tomto případě odděleny od fixních, jelikož se může stát, že podnik v úvodních měsících bude potřebovat změnit svou marketingovou strategii a tyto náklady se budou vyvíjet a budou proměnlivé. Do variabilních nákladů nebyly zařazeny z důvodu, že se nemění závisle na výrobě a prodeji. Marketingové činnosti jako je tvoření obsahu a správa sociálních sítí bude kvůli autentičnosti příspěvků zakladatelka dělat sama, a proto jediné marketingové náklady jsou spojené s influencer marketingem a placenou reklamou. Náklady na darované plavky tvoří 4 284,- Kč/ks a je připočtena doprava, která činí zhruba 500,- Kč/ks, jelikož dopravu v tomto případě bude hradit firma. Celkové náklady za jedny poslané plavky činí 4 784,- Kč. Jak již bylo řečeno v kapitole marketingového plánu, značka má plán B, kdyby influencer marketing nebyl vhodnou strategií. Pro účel této

práce bude proto v měsících září až listopad investováno do placené reklamy na Instagramu 2 000,- Kč. Marketingové náklady jsou detailněji rozebrány v plánu tržeb níže, kde je v tabulce podrobněji vysvětleno, jak budou tyto náklady tvořeny.

5.6.6 Plán tržeb

Plán tržeb je stanoven na první rok podnikání (2025) a soustředí se převážně na testovací fázi značky, validaci produktu a ověření efektivitu zvolené marketingové strategie. Podnik se snaží o ekonomicky udržitelné podnikání, kdy ze ziskové přírážky hradí náklady na marketingovou propagaci a zároveň tím eliminuje potřebu externího financování, což umožňuje růst bez zadlužení.

Dle realistických odhadů je stanoven plán následovně:

- Červen: Uvedení první kolekce, která bude obsahovat 6 kusů plavek, z toho 3 budou prodány a 3 poslány influencerkám k barterové spolupráci. Tímto způsobem budou ze ziskové přírážky prodaných kusů zaplacený náklady na darované plavky a jejich dopravu.
- Červenec: Hlavní sezóna v červenci bude kopírovat červnovou strategii, kde bude vyrobeno 6 kusů a 3 se prodají a 3 darují influencerkám.
- Srpen: Na základě předchozích dvou měsíců bude provedena analýza, pomocí které se zjistí, zda influencer marketing funguje. Pokud již v červenci bude instagramový profil značky částečně stabilní a sledující budou po vypuštění kolekce plavky poptávat, bude značka srpnovou kolekci prodávat po 5 kusech, s čímž plán tržeb počítá. Přestože je v marketingové strategii uvedeno, že značka bude používat influencer marketing, který se bude uskutečňovat za pomoci barterové výměny, není jisté, že tento plán bude fungovat. I když dlouhodobý plán pro instagramový účet je influencer marketing, je ze začátku důležité vyzkoušet vše a následovně vybrat ideální strategii pro podnik fungující.
- Září, říjen, listopad, prosinec: Strategie těchto měsíců bude záležet převážně na výsledcích marketingové strategie z minulých měsíců. Jak již bylo zmíněno, pro účel této práce a ohledem na možné varianty, bude značka investovat do placené reklamy

v měsících září až listopad částku 2 000,- Kč za měsíc. V září je v plánu prodat 5 kusů, v říjnu 3 a v listopadu 2 kusy plavek.

První půlrok fungování značky K., která začíná v létě a končí listopadem se může zdát nestrategický. Dle názoru autorky lze ale tato doba využít na zjištění reálné situace na trhu a velikost poptávky přes hlavní letní sezonu. Měsíc listopad a prosinec se dají využít na naplánování kolekce Jaro-Léto 2026 a v prosinci se celý půlrok působení značky vyhodnotí a určí se strategie na další rok. Jelikož exotické dovolené, kam cílová skupina zákazníků jede za zimní sezonu alespoň jednou, jsou většinou do konce března, první kolekce bude vydána v lednu a na základě analýzy z předešlého roku se rozhodne, jaký je ideální počet kusů v kolekci, jaký marketing funguje nejlépe a jak reaguje trh na vytvořenou nabídku.

Tabulka 8 Plán tržeb

Položka	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	SUMA za první rok
Počet prodaných výrobků v ks	3	3	5	5	3	2	0	21
Výnosy v Kč	30 000	30 000	50 000	50 000	30 000	20 000	0	210 000
Náklady VN v Kč	12 852	12 852	21 420	21 420	12 852	8 568	0	89 964
Náklady FN v Kč	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	23 100
Zisk v Kč	13 848	13 848	25 280	25 280	13 848	8 132	-3 300	96 936
Náklady na darované plavky/marketing v Kč	14 352	14 352	14 352	2 000	2 000	2 000	0	49 056
Čistý zisk v Kč	-504	-504	10 928	23 280	11 848	6 132	-3 300	47 880

Z tabulky výše jde vidět, že autorka práce počítá s pesimistickým scénářem, co se týče prodaných kusů. Počet kusů vychází z poznatků literatury v teoretické části, kdy autoři

zmiňovali, že pesimistický scénář se v podnikání často stane realitou. Celkem za první rok, při prodeji 21 kusů, je čistý zisk po odečtení veškerých nákladů 47 880,- Kč. Také je vidět, že nejvyšší náklady tvoří v prvních měsících náklady na influencer marketing, což se odráží ve ztrátě na zisku. Až samotné fungování značky ukáže, zda tato investice bude skutečně efektivní a budou jí přiměřeně odpovídat i výsledky.

5.6.7 Měsíční finanční scénáře

Značka počítá se třemi možnými finančními scénáři prodeje, které jsou zobrazeny v tabulce níže. Daný počet kusů vychází z průměrné časové náročnosti na jeden set plavek, který činí 17,5 hodin a 40 hodin týdně, z čehož je 10 % obětováno pro provozní zajištění. Čistý čas na navrhování a výrobu plavek za týden je 36 hodin. S tímto předpokladem bude při realistické výrobě prodáno 8 kusů plavek za měsíc.

Pesimistický scénář bude rozebrán detailněji, protože jak již bylo naznačeno, je to právě pesimistický scénář, který se často stane realistickým. U tohoto scénáře se počítá s prodlevou výroby, která může nastat v důsledku osobní indispozice podnikatelky, nedostupnosti materiálu nebo jiných neplánovaných obtíží. Také se počítá s možností nižší poptávky a počet prodaných kusů by odhadem činil 3 sety plavek za měsíc. V tomto scénáři se počítá se zvýšením vstupních materiálů o 10 %, což činí 1 285,- Kč. Dále se počítá s dvojnásobným nárůstem nákladů na marketing, které budou nezbytné pro zvýšení poptávky a povědomí o značce na další měsíc a tyto náklady budou ve výši 4 000,- Kč.

Zakladatelka se i v pesimistickém scénáři drží ceny 10 000,- Kč, jelikož věří, že snížení ceny by mohlo negativně ovlivnit budoucí vnímání značky a poškodit její dlouhodobou hodnotu na trhu. Reakce podniku na tento negativní vývoj, je použít krizová opatření, které by mohly obsahovat částečné snížení fixních nákladů, prodávat již ověřené kombinace barev a střihů u zákaznic oblíbené nebo dočasná vedlejší činnost zakladatelky, kdyby pesimistický scénář trval dlouhodobě.

Naopak optimistický scénář vychází z 10 prodaných kusů a je počítán se stejnými náklady jako scénář realistický. Scénáře jsou navrženy na období, kdy již značka bude plně uvedena do provozu a bude mít za sebou úvodní fázi vstupu na trh. Pro tento účel jsou zde marketingové náklady stanoveny za placenou reklamu, jelikož jsou pravidelné a lépe předvídatelné a u realistického a optimistického scénáře budou činit 2 000,- Kč.

Tabulka 9 Finanční scénáře

Scénář	Počet kusů	Výnosy	Přímé náklady	Hrubý zisk	Fixní náklady	Marketingové náklady	Čistý zisk
Pesimistický	3 ks	30 000 Kč	12 852 Kč	17 148 Kč	3 300 Kč	4 000 Kč	9 848 Kč
Realistický	8 ks	80 000 Kč	34 272 Kč	45 728 Kč	3 300 Kč	2 000 Kč	40 428 Kč
Optimistický	10 ks	100 000 Kč	42 840 Kč	57 160 Kč	3 300 Kč	2 000 Kč	51 860 Kč

5.6.8 Cash flow

V tabulce níže je vyobrazený přehled peněžních toků v prvních třech letech podnikání, na které je tento podnikatelský záměr sestavován.

První rok 2025 je převzat z plánu tržeb a vztahuje se pro měsíce červen až prosinec, kdy je počet prodaných setů plavek stanoven na 21 kusů. Marketingové náklady v tomto roce jsou nejvyšší kvůli uvedení značky na trh pomocí influencer marketingu a až na základě skutečných výsledků se na konci roku posoudí, jestli tyto vynaložené náklady byly efektivní. Z tohoto důvodu se prozatím počítá v následujících letech s marketingovými náklady na placenou reklamu, které jsou stanoveny na základě pesimistického scénáře a činí 4 000,- Kč za měsíc.

Druhý rok podnikání vychází počtem kusů také z pesimistického scénáře, kdy jsou každý měsíc prodány 3 sety plavek a příjmy z jejich prodeje vychází při průměrné ceně na 360 000,- Kč. Výdaje na materiál a osobní mzdu jsou přímo úměrné k prodeji v prvním roce. Ostatní provozní náklady vycházejí z fixních nákladů, ale neobsahují zálohy na pojištění. Ty jsou zobrazeny v řádku s výdaji na sociální a zdravotní pojištění, přičemž v tomto roce se sociální pojištění platit nebude, ale zálohy na zdravotní pojištění se zvednou na 5 670,- Kč ročně. Tato částka vychází z daňového základu 210 000,- Kč, od kterého jsou odečteny paušální výdaje 60 % a následně pomocí 50 % je vypočten vyměřovací základ, který činí 48 000,- Kč. (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, 2025) Zálohy jsou vypočteny pomocí 13,5 % z tohoto základu.

U třetí roku podnikání se zvedne počet prodaných plavek na 66 kusů za rok. Autorka práce nechtěla zcela používat reálný scénář s 96 kusy, ale ani pesimistický s 36 kusy. Stanovila proto průměr těchto dvou scénářů, který by mohl nejskutečněji zobrazovat realitu. Výdaje na materiál a osobní mzdu jsou opět přímo úměrné k počtu prodaných kusů. Při dosaženém příjmu 660 000,- Kč a paušálními výdaji 60 %, vyjde zisk na 264 000,- Kč. Pomocí 55 % ze zisku se vypočítá vyměřovací základ pro sociální pojištění, který činí 145 200,- Kč, vynásobí se sazbou 29,2 % a částka vyjde na 42 358,- Kč ročně. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2025) U zdravotního pojištění vychází vyměřovací základ pomocí 50 % na 132 000,- Kč, což pomocí sazby 13,5 % vychází na 17 870,- Kč. (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, 2025) Dohromady tak tyto výdaje činní 60 178,- Kč. Výdaje na marketing jsou stejné jako minulý rok, a to 48 000,- Kč ročně, což vychází na 4 000,- Kč měsíčně, kdy tato částka vychází z pesimistického scénáře. Ostatní provozní náklady jsou fixní náklady bez záloh na pojištění a vycházejí stejně, jako v roce 2026.

Přehled peněžních toků za první tři roky podnikání ukazuje postupné zvyšování prodeje a s tím související růst příjmů i nákladů. První rok je charakterizován vysokými marketingovými náklady spojenými se zavedením značky na trh, zatímco v dalších letech jsou marketingové výdaje plánovány podle pesimistického scénáře. Výdaje na materiál a mzdy jsou přímo úměrné objemu prodeje, který se postupně zvyšuje. Pojistné zálohy jsou vypočteny na základě stanovených daňových základů a odhadů zisku. Celkově plán cash flow reflektuje realistický vývoj podnikání s postupným růstem ziskovosti.

Tabulka 10 Cash flow

Rok	2025	2026	2027
Počet prodaných kusů	21	36	66
Příjmy z prodeje výrobků v Kč	210 000	360 000	660 000
Výdaje na materiál v Kč	16 464	28 224	51 744
Výdaje na osobní mzdu v Kč	73 500	126 000	231 000
Výdaje na SP a ZP Kč	3 500	5 670	60 178
Výdaje na marketing v Kč	49 056	48 000	48 000
Ostatní provozní náklady	19 600	33 600	33 600
Cash flow = příjmy - výdaje	47 880	142 506	235 478

5.6.9 Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je nezbytné zohlednit všechny předvídatelné a pravidelné výdaje, které jsou nutné k udržení provozu podniku. Z tohoto důvodu jsou k fixním nákladům připočteny i marketingové náklady na placenou reklamu, jelikož se jedná o lépe plánovatelné a kontrolovatelné výdaje než například náklady spojené s influencem, jejichž návratnost a četnost nelze v počáteční fázi přesně odhadnout.

Při fixních nákladech 3 300,- Kč a nákladech 2 000,- Kč na marketing, které dohromady činí 5 300,- Kč, ceně výrobku 10 000,- Kč a nákladech 4 284,- Kč bude rovnice bodu zvratu následující:

$$\text{BOD ZVRATU (Q)} = \text{FN} / (\text{P} - \text{VN}) = 5\,300 / (10\,000 - 4\,284) = 0,93 \text{ ks}$$

Číslo 0,93 je počet kusů, který z tržeb pokryje náklady. To znamená, že značka začne generovat příspěvek na úhradu fixních nákladů již po prodeji jednoho kusu měsíčně, což potvrzuje efektivitu modelu.

Pro úplnost výpočtu a ověření reálnosti plánu je nutné stanovit také počet kusů, které je potřeba prodat k dosažení měsíčního zisku. Cílový zisk je zvolen odhadem ve výši 33 000,- Kč a vychází z již zmíněného mediánu mezd v České republice.

$$\text{BOD ZVRATU (Q}_z\text{)} = (\text{FN} + \text{Z}) / (\text{P} - \text{VN}) = (5\,300 + 33\,000) / (10\,000 - 4\,284) = 6,7 \text{ ks}$$

Číslo 6,7 vychází zaokrouhleně na 7 kusů, což je počet setů plavek, které značka musí měsíčně prodat k dosažení zisku 33 000,- Kč. Tento počet kusů je dle reálného scénáře dosažitelný, jelikož reálný scénář pracuje s 8 prodanými kusy za měsíc, a tudíž poskytuje i rezervu nad požadovaným bodem zvratu. Hodnota bodu zvratu se ziskem je zásadní k ověření reálnosti plánu a fungování značky.

5.7 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu jsou sestaveny tak, aby čtenáři poskytly konkrétní představu o vizuálním stylu a charakteru produktů značky K. Z důvodu ochrany značky nejsou součástí příloh další grafické prvky jako je logo s celým názvem značky nebo certifikát. V příloze jsou proto zařazeny pouze fotografie dvou setů ručně háčkovaných plavek, které reprezentují estetiku a styl značky.

6 ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Navržený podnikatelský plán značky K. reflektuje současné trendy v oblasti udržitelnosti a individualizace produktů. Značka staví na autentickém a osobním přístupu, originalitě a precizním zpracováním každého kusu, čímž si vytváří prostor na trhu, který doposud nebyl zcela obsazen.

Z analýz, které byly vypracovány vyplývá, že cílová skupina zákazníků vyhledává exkluzivní produkty mimo masovou výrobu a klade důraz na jedinečnost, estetiku a příběh. Produkt, kterým jsou ručně háčkované plavky v limitovaných edicích, tyto požadavky po stránce designu a kvality naplňuje. Důležitým prvkem samotného produktu je také autentická prezentace plavek spolu s osobním přístupem ke každé ze zákazníků a transparentní komunikací, což umožňuje budování důvěry a loajality, která je v tomto segmentu velmi důležitá.

Podnikatelský plán byl navržen realisticky a s ohledem na možnosti zakladatelky. Finanční plán dokazuje, že značka má potenciál být finančně udržitelná již od prvního roku působení na trhu. Bod zvratu je dosažen již při jednom kusu prodaného produktu, což je pozitivním indikátorem životaschopnosti značky. Při zachování vysoce individuálního přístupu je však nezbytné sledovat rizika spojená s možným přetížením zakladatelky, která obsazuje veškeré oblasti od výroby přes marketing až po zákaznickou péči.

Po vyhodnocení analýz, metod a strategií byla pro značku zpracována následující doporučení, které by měla do budoucna aplikovat:

1. Pravidelná kontrola kvality

Jelikož si značka zakládá na kvalitních produktech, které se prezentují vysokou cenou, je klíčovým prvkem řádná kontrola kvality produktů a použitých materiálů před odesláním konečnému uživateli.

2. Zachování autenticity a osobního kontaktu se zákazníky

Tento prvek je pro značku zásadní a budování důvěry mezi zákazníky je klíčem k dlouhodobému udržení značky na trhu, proto by měl být zachován i při růstu sledujících nebo rozšíření týmu.

3. Sledování aktuálních módních trendů a schopnost jejich predikce

Pravidelné sledování módních přehlídek, sociálních sítí a konkurenčních značek umožní značce nabízet produkty, které odpovídají vkusu a očekávání cílové skupiny zákazníků.

4. Zvážení škálovatelnosti a rozšíření podnikání

Nový sortiment prodáváných produktů nebo forma exkluzivní spolupráce, je něco, co by mohlo přinést nové sledující nebo větší poptávku po výrobcích. Do budoucna je představa soustředit se i na jiné plážové oblečení, jako jsou letní plážové kalhoty a sukně, přehozy na plavky nebo háčkované zdobené klobouky.

Tato doporučení by mohla být značkou K. postupně implementována s ohledem na aktuální situaci na trhu, vývoji poptávky a kapacitních možností. Jejich zavedení není nezbytné ihned, ale měla by být brána v potaz jako inovativní a strategická vodítka pro dlouhodobý rozvoj značky. Jelikož se značka pohybuje v online prostředí, je důležitá flexibilita v přístupu k těmto návrhům, která umožní značce reagovat na měnící se podmínky v módním průmyslu a zároveň si zachovat svou originalitu, autenticitu a vysoký standard kvality, který ji definuje.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán vlastní módní značky, který byl naplněn jak v první části, kdy byl vytvořen teoretický rámec tohoto plánu, tak v části druhé, kdy byla tato teorie přenesena do praxe. Na základě cíle byl vytvořen podnikatelský plán, na kterém může být a bude, založené reálné podnikání a tímto způsobem využitý v praxi. Práce měla rovněž osobní přínos, jelikož došlo k reálné komunikaci s dodavateli, objednávání všech potřebných materiálů či založení profilů na sociálních sítích, což výrazně přispělo k přípravě na podnikání.

Zvolené metody, které byly použité k dotvoření celkového plánu byly zejména marketingový mix a analýza trhu, SWOT analýza, analýza konkurence, cílové skupiny a dodavatelů, dále také PEST analýza a Porterův model pěti sil. Základní finanční výpočty umožnily nastavení cenové strategie, ověření dosažení bodu zvratu a zhodnocení ekonomické udržitelnosti podnikání pomocí výpočtů peněžních toků v následujících třech letech.

Především pomocí SWOT analýzy a analýzy rizik bylo zjištěno, že zakladatelka by se měla soustředit na zdokonalování řemesla a do budoucna mít na paměti, že zaškolení nového člena týmu bude nezbytné pro expanzi značky. V tomto ohledu je důležité zachovat si autenticitu a osobní přístup, který může být pro zákaznice důležitý, což je výhoda, které velké značky nemohou konkurovat.

Následující SWOT syntéza provede krátké shrnutí poznatků z celé bakalářské práce a přispěje k objektivnímu zodpovězení otázky ohledně naplnění cílů.

Za silné stránky značky K. lze považovat:

- Originální nabídka ručně vyráběných jedinečných produktů.
- Osobní přístup k zákaznicím a budování důvěry ve značku.
- Udržitelný přístup, lokální dodavatelé, absence nadprodukce a ekologické balení.
- Jasně definovaná cílová skupina a zasahování luxusního segmentu zákaznic.

Mezi slabší stránky lze zařadit:

- Výrazná závislost na jedné osobě.
- Omezená výrobní kapacita a nabídka velikostí.

- Nutnost neustálé optimalizace marketingových strategií s ohledem na proměnlivost online prostředí.
- Vysoké náklady na influencer marketing.

Do příležitostí je možné zařadit:

- Růst zájmu o udržitelnou módu, slow fashion a ruční výrobu.
- Vzrůstající popularita háčkovaných oděvů mezi celebritami na sociálních sítích.
- Možnost rozšíření sortimentu o jiné produkty.

Mezi hrozby patří:

- Snadný vstup konkurence na trh díky nízkým bariérám a vysoké marži.
- Kopírování designu konkurencí.
- Riziko omezení produkce z důvodu osobních kapacit.
- Částečná závislost na sezónní poptávce.

Z výše uvedených bodů lze vyvodit podmínky, za kterých je podnikatelský záměr vhodný realizovat. Mezi tyto podmínky patří zachování exkluzivity a originality výrobků spolu s osobním propojením zakladatelky se zákazníky. Dalším důležitým bodem je optimalizovat výrobu a časem delegovat méně důležité úkoly, aby se zefektivnila produkce a značka mohla obsluhovat větší množství zákazníků. Důležité je také sledovat dění na trhu s možností upravovat každou kolekci a odpovídat na aktuální trendy v módě. Poslední podmínkou, která je nezbytná pro růst značky vyskytující se v online prostředí, je přijít na efektivní marketingovou strategii, která bude optimální a bude značce přinášet aktivní a věrné potenciální zákazníky v podobě sledujících.

Závěrem lze říct, že vytvořený podnikatelský záměr je realizovatelný při dodržení výše stanovených podmínek. Naplnil stanovené cíle a poskytl ucelený pohled na možnosti založení vlastní módní značky, která se zaměřuje na háčkované plavky. Kombinací teoretických a praktických poznatků vznikl realistický návrh, který může sloužit jako základ pro uvedení značky na trh a její další rozvoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6. [cit. 2025-02-07].

AVEN, Terje. *Risk analysis*. Second edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley, 2015. ISBN 9781119057802. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1055004&authtype=ip,shib&custid=s3936755>. [cit. 2025-02-28].

BARTLOVÁ, Adéla. *Vše, co jste chtěli vědět o módě*. V Brně: Jota, 2018. ISBN 9788075653307.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *OSVČ - snadně a přehledně*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/osvc-snadne-a-prehledne>. [cit. 2025-05-09].

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Stanovení výše pojistného*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/osvc-duchodove-pojisteni-stanoveni-vyse-pojistneho>. [cit. 2025-05-09].

ČESKO, *Zákon o dani z přidané hodnoty Zákon č. 235/2004 Sb.: Hlava I a II*. In: 2004. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>. [cit. 2025-02-28].

ČESKO, *Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.: Společnost s ručením omezeným, Hlava IV*. In: 2012. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/90-2012-zakon-o-obchodnich-korporacich/cast-1-hlava-4/>. [cit. 2025-01-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Online. 10.4. 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/inflace-spotrebitelske-ceny?pocet=10&start=0&podskupiny=012&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-04-30].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2024*. Online. 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2024>. [cit. 2025-05-09].

ČT 24. *Začínají platit Trumpova plošná cla*. Online. Česká Televize. 2025. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/zacinaji-platit-trumpova-plosna-cla-359876>. [cit. 2025-04-23].

DALLABONA, Alice. *Luxury fashion marketing and branding: a strategic approach*. Mastering fashion management. Abingdon, Oxon: Routledge, 2024. Dostupné z: <https://doi.org/9781003264811>. [cit. 2025-03-09].

DIB, Allan. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2591-3.

DVOŘÁKOVÁ, Veronika; PITTERLING, Marcel a SKALICKÁ, Hana. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2019*. Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-315-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zdanovani-prijmu-fyzickych-a-pravnickych-osob-2019-11090/>. [cit. 2025-02-28].

EKANEM, Ignatius. *Writing a business plan: a practical guide*. Routledge focus on business and management. Abingdon, Oxon: Routledge, 2017. ISBN 9781315465791. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=154177&authtype=ip,shib&custid=s3936755>. [cit. 2025-02-07].

EVROPSKÁ KOMISE, *Generální ředitelství pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky*. Publications Office, 2015. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/244305>. [cit. 2025-03-11].

GODIN, Seth. *Tohle je marketing! Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2567-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tohle-je-marketing-6092/>. [cit. 2025-03-01].

HENNINGER, Claudia E.; ALEVIZOU, Panayiota J.; GOWOREK, Helen a RYDING, Daniella. *Sustainability in fashion: a cradle to upcycle approach*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2017. Dostupné z: <https://doi.org/9783319512532>. [cit. 2025-03-10].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 3. přepracované a rozšířené vydání*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/strategicky-marketing-12335/>. [cit. 2025-02-15].

KAPFERER, Jean-Noël; KERNSTOCK, Joachim; BREXENDORF, Tim Oliver a POWELL, Shaun M. *Advances in luxury brand management*. Journal of brand management:

advanced collections. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2017. Dostupné z: <https://doi.org/9783319511276>. [cit. 2025-03-09].

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-marketingu-4400/>. [cit. 2025-03-01].

KARRA, Neri. *Fashion entrepreneurship: the creation of the global fashion business*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2022. Dostupné z: <https://doi.org/9781315458779>. [cit. 2025-03-09].

KRÁLOVÁ, Magdalena a HEJRET, Miloslav. *Zákon o účetnictví: s komentářem*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1047-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zakon-o-ucetnictvi-6135/>. [cit. 2025-03-01].

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe - 5. vydání*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/mezinarodni-marketing-10211/>. [cit. 2025-02-15].

MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan*. 14th edition. Berkeley, California: Nolo, 2018. ISBN 9781413325461. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1840225&authtype=ip,shib&custid=s3936755>. [cit. 2025-02-07].

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2025: úplná znění platná k 1. 1. 2025*. Grada, 2025. ISBN 978-80-271-5716-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/danove-zakony-2025-14507/>. [cit. 2025-02-28].

ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-445-3.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010. ISBN 9780470876411.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503897.

SINGH, Satyendra. *Luxury and fashion marketing: the global perspective*. Routledge Studies in Marketing Ser. Milton: Taylor & Francis Group, 2021. Dostupné z: <https://doi.org/9781351269582>. [cit. 2025-03-09].

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Iveta a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-802-7104-079.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 9788074002748.

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

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingovy-vyzkum-3971/>. [cit. 2025-02-15].

VALENTIN, E. *Writing and Pitching a Business Plan*. In: *Business Planning and Market Strategy*. 55 City Road, London: SAGE Publications, Ltd. pp. 182-192, 2015. Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9781483399799>. [cit. 2025-02-07].

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vyměřovací základ*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/vymerovaci-zaklad-a-vypocet-pojistneho/vymerovaci-zaklad>. [cit. 2025-05-09].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Business Model Canvas.....	21
Obrázek 2 Lean Canvas.....	22
Obrázek 3 Smyčka zpětné vazby „vytvoř - vyhodnot’ - pouč se“.....	26
Obrázek 4 SWOT analýza	29
Obrázek 5 Pyramida systému luxusních značek	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem.....	37
Tabulka 2 Konkurenční srovnání cen značek.....	58
Tabulka 3 SWOT analýza	60
Tabulka 4 Analýza dodavatelů	64
Tabulka 5 Identifikace a srovnání konkurentů	65
Tabulka 6 Analýza rizik	72
Tabulka 7 Nákladová a zisková analýza na jeden kus výrobku	75
Tabulka 8 Plán tržeb	78
Tabulka 9 Finanční scénáře	80
Tabulka 10 Cash flow	82

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH Daň z přidané hodnoty

BMC Business Model Canvas

LC Lean Canvas

MVP Minimum viable product

DM Direct messages

ČR Česká republika

FN Fixní náklady

VN Variabilní náklady

P Cena

Q Množství

EU Evropská unie

USA Spojené státy americké

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Fotografie finálních produktů

PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE FINÁLNÍCH PRODUKTŮ

1. Set růžových plavek Rose Quartz



2. Set modrých plavek Ocean Bloom

