

# Podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku

Nikol Panošová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikol Panošová**  
Osobní číslo: **M20159**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti založení nového podnikatelského subjektu a udržitelného podnikání.

II. Praktická část

- Zpracujte podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku.
- Vytvořte strategii udržitelnosti podniku.
- Proveďte zhodnocení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
- KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983.
- SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 19. 5. 2023

Jméno a příjmení: Nikol Panošová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku, jehož záměrem je prodej udržitelného sportovního oblečení. Teoretická část práce na základě zpracování literární rešerše popisuje základní pojmy z oblasti založení nového podnikatelského subjektu, obeznamuje s problematikou udržitelného podnikání a popisuje sestavení podnikatelského plánu. Praktická část práce reflektuje část teoretickou a obsahuje zpracování podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku. Součástí je popis podniku a produktu, navržení strategie udržitelnosti podniku, analýza trhu, detailní analýza cílové skupiny, popis marketingového plánu, vytvoření finančního plánu a sestavení časového plánu. V závěru je provedeno rizikové zhodnocení celého podnikatelského plánu.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikání, udržitelné podnikání, udržitelnost, sportovní oblečení

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the preparation of a business plan for establishing a sustainable business, the purpose of which is the sale of sustainable sportswear. The theoretical part of the thesis, based on literature research, describes the basic terms in the field of establishing a new business entity, gives insight into the issue of sustainable business and describes the compilation of a business plan. The practical part of the work reflects the theoretical part and contains the elaboration of a business plan for establishing a sustainable business. It includes a description of the company and the product, the creation of a strategy for the sustainability of the company, a market analysis, a detailed analysis of the target group, a description of the marketing plan, the compilation of a financial plan and the design of a time plan. At the end, a risk assessment of the entire business plan is carried out.

Keywords: business plan, business, sustainable business, sustainability, sportswear

Mé poděkování patří panu doc. Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, jeho čas, trpělivost a cenné rady. Ráda bych také poděkovala společnosti CIRA Advisory za poskytnutí tématu pro bakalářskou práci, pravidelné konzultace a dlouhodobé předávání znalostí a dovedností. Díky patří také všem osobám, které mi během psaní bakalářské práce zodpověděli veškeré dotazy a poskytli mi potřebné informace pro vypracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ SE ZALOŽENÍM PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODNIK .....	13
1.2    PRODUKT .....	13
1.3    PODNIKATEL .....	13
1.4    PODNIKÁNÍ .....	14
1.5    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	14
1.5.1    Fyzické osoby .....	15
1.5.2    Právnícké osoby.....	16
<b>2 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>19</b>
2.1    ÚVOD DO UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ .....	19
2.2    UDRŽITELNÝ ROZVOJ .....	20
2.2.1    Píliře udržitelného rozvoje.....	20
2.2.2    Cíle udržitelného rozvoje (SDGs).....	22
2.3    SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR) .....	22
2.4    CIRKULÁRNÍ EKONOMIKA .....	22
2.5    GREENWASHING .....	23
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>24</b>
3.1    DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	24
3.2    DŮVOD SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	24
3.3    STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	25
<b>4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b> .....	<b>26</b>
4.1    TITULNÍ STRANA .....	26
4.2    EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....	26
4.3    POPIS PODNIKU .....	26
4.4    STRATEGIE UDRŽITELNOSTI .....	27
4.5    POPIS PRODUKTU .....	27
4.6    ANALÝZA TRHU .....	27
4.6.1    Porterova analýza.....	28
4.6.2    SWOT analýza.....	28
4.7    ANALÝZA CÍLOVÉ SKUPINY.....	28
4.7.1    Výzkumné metody.....	29

4.8	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	29
4.8.1	Marketingový mix.....	30
4.8.2	Komunikační mix .....	30
4.8.3	Komunikace udržitelnosti bez greenwashingu .....	32
4.9	FINANČNÍ PLÁN.....	32
4.9.1	Plánování výnosů a příjmů .....	32
4.9.2	Plánování nákladů a výdajů .....	32
4.9.3	Finanční výkazy.....	33
4.10	ČASOVÝ PLÁN.....	33
4.11	RIZIKOVÉ ZHODNOCENÍ .....	33
4.12	PŘÍLOHY .....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>35</b>
5.1	POPIS PODNIKU .....	35
<b>6</b>	<b>NÁVRH STRATEGIE UDRŽITELNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>37</b>
6.1	EKONOMICKÁ OBLAST .....	37
6.2	SOCIÁLNÍ OBLAST .....	37
6.3	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST .....	38
<b>7</b>	<b>POPIS PRODUKTU .....</b>	<b>39</b>
7.1	UDRŽITELNÝ MATERIÁL.....	39
7.2	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....	41
7.3	VÝROBNÍ PROCES.....	42
<b>8</b>	<b>ANALÝZA TRHU .....</b>	<b>43</b>
8.1	PORTEROVA ANALÝZA.....	43
8.2	SWOT ANALÝZA .....	48
<b>9</b>	<b>ANALÝZA CÍLOVÉ SKUPINY .....</b>	<b>52</b>
9.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	52
9.1.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
9.2	HLOUBKOVÉ ROZHOVORY .....	59
9.2.1	Vyhodnocení hloubkových rozhovorů.....	59
9.3	SHRNUTÍ ANALÝZY CÍLOVÉ SKUPINY .....	61
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ PLÁN .....</b>	<b>63</b>
10.1	CÍLOVÁ SKUPINA .....	63
10.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	63
10.3	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	66
<b>11</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>68</b>



11.1	FINANCOVÁNÍ .....	68
11.2	NÁKUPNÍ CENA, PRODEJNÍ CENA, MARŽE .....	68
11.3	PLÁN POČÁTEČNÍCH VÝDAJŮ .....	70
11.4	PLÁN MĚSÍČNÍCH VÝNOSŮ.....	73
11.5	PLÁN MĚSÍČNÍCH NÁKLADŮ .....	73
11.6	PLÁN ROČNÍCH NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	76
<b>12</b>	<b>ČASOVÝ PLÁN.....</b>	<b>79</b>
<b>13</b>	<b>RIZIKOVÉ ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>80</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>90</b>

## ÚVOD

Udržitelné podniky začínají být v posledních letech stále více vyhledávané nejen u spotřebitelů, ale i u samotných firem. Důvodů je několik, mezi ty nejčastěji uváděné patří opakující se krize, změny klimatu nebo i finanční úspory. Firmy tak začínají při svém podnikání zohledňovat nejen oblast ekonomickou, ale také oblast sociální a environmentální. Cílem udržitelných podniků je tedy dosáhnout zisku a také mít přínos pro společnost a podnikat s ohledem na životní prostředí. Podniky, které do svého fungování strategii udržitelnosti zavedou, mají často konkurenční výhodu nejen u zákazníků, ale i u bank v podobě získávání výhodnějších úvěrů nebo v budování nových partnerských spolupracích.

Začínající podnikatelé si tuto problematiku uvědomují, a proto je v poslední době spousta nově vznikajících firem zakládáno s myšlenkou udržitelnosti již od samého začátku. V této bakalářské práci bude zpracován podnikatelský plán pro založení konkrétního udržitelného podniku, jehož cílem je vybudovat udržitelnou sportovní značku. Ta má lidi podporovat ve zdravém a udržitelném životním stylu. Celou značku chce podnikatel zahájit prodejem udržitelného sportovního oblečení. A právě na tuto dílčí část bude navržen podnikatelský plán v této bakalářské práci.

Bakalářská práce bude zpracována ve dvou částech - teoretické a praktické. Teoretická část práce čtenáři předá popis základních pojmů dotýkajících se oblasti podnikání. Součástí bude také vymezení udržitelného podnikání pro lepší orientaci v této problematice. V neposlední řadě zde bude definován podnikatelský plán včetně jeho strukturované formy. Následovat bude část praktická, která uvede poznatky získané v části teoretické do praxe. Praktická část bude vytvářet návrh podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku, který bude prodávat udržitelné sportovní oblečení. Nejdříve bude popsán podnik a produkt a navržena strategie udržitelnosti podniku. Poté bude provedena analýza trhu a detailní analýza cílové skupiny. Na základě získaných dat bude navržen marketingový plán, finanční plán a časový plán. Bakalářskou práci ukončí rizikové zhodnocení celého podnikatelského plánu.

Závěrem této bakalářské práce má být zjištění, zda je podnikatelský záměr nejen realizovatelný, ale také profitabilní.

## CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zpracovat podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku se zaměřením na prodej udržitelného sportovního oblečení a jeho následné rizikové zhodnocení. Tento podnikatelský nápad je dílčí částí celého podniku, jehož záměrem je vybudovat udržitelnou značku pro sportovce, která je bude podporovat ve zdravém a udržitelném životním stylu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Níže budou popsány metody, které budou pro zpracování jednotlivých částí práce využity.

Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši z oblasti založení nového podnikatelského subjektu a udržitelného podnikání. Součástí má být charakteristika základních pojmů souvisejících se založením podniku, vymezení problematiky udržitelného podnikání a definování pojmu podnikatelský plán včetně popisu jeho struktury.

Cílem praktické části je zpracovat podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku. Pro vypracování analýzy trhu bude využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která vymezení stávající a novou potenciální konkurenci, vliv dodavatelů a odběratelů a také možné substituty. Dále bude využita SWOT analýza, která určí silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami. Pro vypracování analýzy cílové skupiny bude zpracován kvantitativní výzkum, pro jehož sběr dat se využije metodologie dotazníkového šetření s cílem získat informace o potenciální cílové skupiny. Pro získání hlubších dat bude využit kvalitativní výzkum a metoda hloubkových rozhovorů.

Ze získaných dat bude zpracován návrh podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku, jehož součástí bude představení samotného podniku včetně právní formy podnikání a vymezení cílů podniku. Dále je cílem vytvořit strategii udržitelnosti podniku, která bude postavena na metodě SMART. V podnikatelském plánu nebude chybět ani popis produktu, vytvoření marketingového plánu na základě marketingového a také komunikačního mixu a finanční plán. V závěru bude popsán plán časový a provedeno rizikové zhodnocení celého podnikatelského plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ SE ZALOŽENÍM PODNIKU

V první kapitole této bakalářské práce budou popsány základní pojmy, které souvisí se založením podniku. Blíže zde bude definován pojem „podnik“ spolu s pojmem „produkt“. S tematikou úzce souvisí také pojmy „podnikatel“ a „podnikání“, jejichž popis bude rovněž součástí úvodní kapitoly.

## 1.1 Podnik

Podnik je chápán jako subjekt, který byl založen za účelem podnikání (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019). Obecně a velmi zjednodušeně v podniku dochází k přeměně vstupů na výstupy, tedy například materiálu na výrobky. V podniku se zpravidla objevuje několik subjektů. Někteří autoři je nazývají jako „stakeholdery“. Mezi ty nejzákladnější patří vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a stát. Každý z těchto subjektů potom od podniku očekává jiný užitek (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

## 1.2 Produkt

Produkt je to, co podnik nabízí svým zákazníkům, jedná se tedy o komunikační prostředek mezi podnikem a zákazníkem (Ondřej, 2022). Produkt lze považovat za výsledek určité činnosti. Tento výsledek může být v materiální podobě, typicky ve formě výrobků, nebo nemateriální podobě v podobě služeb (Karlíček a kol., 2018). Abrams (2019) dále doplňuje, že produkt nabízený zákazníkům by měl mít určité benefity a měl by také naplňovat potřeby zákazníků.

## 1.3 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která provozuje podnik a pracuje sama na sebe. Hučka, Čvančarová a Franek (2021) podnikatele srovnávají s jednotlivci, kteří si vybrali cestu zaměstnání. Vysvětlují, že podnikatel podstupuje vyšší rizika, ale zároveň může mít v budoucnu vyšší příjmy, zatímco zaměstnanec má bezpečné zaměstnání se stálým platem. Podobně zní také definice v § 420 odst. 1 nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.): která zní následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Šafrová Drášilová (2019) ve své knize podnikatele zajímavě rozděluje na dvě skupiny. První skupina má inovativní nápad, ale většinou to nejsou lidé, kteří by zvládli být podnikateli. Zpravidla se jedná o lidi, kteří zkrátka chtějí dělat jednu konkrétní věc, ale nezamýšlí se nad tím, že podnikání je komplexní. Druhou skupinou jsou tzv. chroničtí podnikatelé. To jsou lidé, kteří si sami sebe nedokážou představit v pozici zaměstnance a ví, že chtějí podnikat. Tito lidé však bohužel často hledají nápad. Pro ně je důležité umět hledat a využívat příležitosti. Srpová a kol. (2020) doplňuje, že podnikatel by měl mít i základní kompetence. Mezi ně se řadí schopnost rozpoznávat a zároveň i vytvářet příležitosti, proaktivně převádět podnikatelské nápady v realitu nebo i budovat kvalitní tým a ten dobře manažersky vést.

#### 1.4 Podnikání

Podnikání je činnost, kterou provozuje podnikatel za určitým účelem. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) vysvětlují, že podnikání spočívá v samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost. Téměř totožná je definice přímo v živnostenském zákoně v § 2: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* Podnikání je tedy komplexní záležitostí a většinou se v něm podnikatel nevěnuje pouze jedné činnosti, ale rovnou více zároveň. Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že samotná činnost podniku podnikatelům zabere pouze zlomek celkového času a zbytek musí věnovat například administrativě, jednání s dodavateli a zákazníky nebo řešení konfliktů a inovacím. Hučka, Čvančarová a Franek (2021) potom doplňují, že podnikání je nepostradatelné také pro celkovou ekonomiku státu včetně jejích účastníků, protože každoročně vytváří pracovní místa, zvyšuje prosperitu a oživuje města.

#### 1.5 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikání by se měl podnikatel rozhodnout, jakou právní formu podnikání zvolí. Na výběr má v zásadě ze dvou typů. Může podnikat buď jakožto fyzická osoba, nebo osoba právnická. Mezi rozhodující faktory, jakou právní formu podnikání zvolit, se řadí například jaký bude počet zakladatelů, jaké jsou nároky na základní kapitál nebo jaký je způsob a rozsah ručení u jednotlivých právních forem podnikání. Volba právní formy podnikání není závazná, jelikož se dá v budoucnu transformovat na jiný typ. To však vyvolává náklady navíc, je proto dobré se nad tím ihned na začátku dobře zamyslet (Srpová, 2020). Níže jsou uvedeny jednotlivé právní možnosti podnikání a základní informace o nich.

### 1.5.1 Fyzické osoby

Fyzická osoba je známá jako **osoba samostatně výdělečná činná** (dále jen zkratka **OSVČ**). Tyto osoby pro své podnikání musí získat **živnostenské nebo jiné oprávnění** k provozování podnikatelské činnosti (Ondřej, 2022). Živnost je dle živnostenského zákona 455/1991 Sb. „*soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem*”.

#### Podmínky provozování živnosti

Pro provozování živnosti je potřeba splnit určité podmínky. Ty se rozdělují na všeobecné a zvláštní (Ondřej, 2022).

- **Všeobecné podmínky:** plná svéprávnost, bezúhonnost.
- **Zvláštní podmínky:** jedná se o odbornou a jinou způsobilost a určují se na základě rozdělení živností.

#### Rozdělení živností

Živnost se dle živnostenského zákona rozdělují na dva typy – ohlašovací, které se dále dělí na řemeslné, vázané a volné, a koncesované živnosti. Jednotlivé typy živností a podmínky pro jejich získání jsou popsány níže (Srpková a kol., 2020).

- **Ohlašovací živnosti**

Živnosti ohlašovací vznikají dnem ohlášení a dále se rozdělují na tři typy. Jejich popis vychází ze živnostenského zákona, část druhá, hlava I.

- **Řemeslné živnosti**

Mezi tyto živnosti lze zařadit například řeznictví, zpracování kůží a kožešin, zámečnictví, hodinářství nebo kosmetické služby. Pro jejich získání a provozování je podmínkou ukončení středního vzdělání s výučním listem nebo s maturitní zkouškou v oboru, nebo ukončení vysokoškolského vzdělání s diplomem v oboru, nebo uznání odborné kvalifikace.

- **Vázané živnosti**

Příkladem jsou masérské služby, činnost účetních poradců, realitní zprostředkování, provozování autoškoly či psychologické poradenství. Vázanou živnost může podnikatel provozovat na základě prokázání odborné způsobilosti dokladem o uznání odborné kvalifikace.

- **Volné živnosti**

Mezi volné živnosti lze zařadit výrobu, obchod a služby neuvedené v živnostech řemeslných a vázaných. Příkladem může být poskytování služeb pro zemědělství, výroba textilií, reklamní činnost a marketing, překladatelská činnost nebo pořádání kurzů a školení. Pro jejich provozování živnostenský zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Musí být splněny pouze všeobecné podmínky.

- **Koncesované živnosti**

Druhým typem živností jsou živnosti koncesované. Jako příklad koncesovaných živností lze uvést provozování cestovní kanceláře, služby soukromých detektivů nebo provozování pohřební služby. Podnikatel musí získat odbornou způsobilost a získání koncese.

### 1.5.2 Právnícké osoby

Začít podnikat jako právnická osoba je podstatně administrativně složitější. Při zakládání firmy jako právnická osoba musí podnikatel často složit základní kapitál a všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Právnícké osoby se rozdělují na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Jednotlivé typy budou popsány níže (Moravec a Andreisová, 2021).



## Rozdělení společností

- **Osobní společnosti**

U osobních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti. Ručení za závazky společníky je většinou neomezené. Osobní společnosti se dále dělí na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Oba typy osobních společností budou na základě definic ze zákonů stručně popsány níže.

- **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost je podle Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, v § 95 odst. 1 definována následovně: „*Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.*” Celý název veřejné obchodní společnosti bývá nahrazen zkratkou „v. o. s.“ nebo „veř. obchd. spol.“.

- **Komanditní společnost**

Komanditní společnost je v Zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, v § 118 odst. 1 definována takto: „*Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“)* a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“).“ Název komanditní společnosti potom může být zkrácen na „kom. spol.“ nebo „k. s.“.

- **Kapitálové společnosti**

Druhým typem právnických osob jsou kapitálové společnosti, které jsou běžnější. U kapitálových společností mají zakladatelé povinnost vnést základní vklad. Ručení za závazky je zpravidla omezené, nebo žádné. Řadí se zde dva typy společností, a to společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Oba typy kapitálových společností budou na základě definic ze zákonů stručně popsány níže.

- **Společnost s ručením omezeným**

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech definuje společnost s ručením omezeným v § 132 odst. 1 následovně: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ Označení společnost s ručením omezeným se často zkracuje na „*spol. s r. o.*“ nebo „*s. r. o.*“. Minimálním základním kapitálem s. r. o. je 1 Kč, platí to však pro každého jednoho společníka. O výši vkladu může rozhodnout společenská smlouva (Pravdová, Josková a Dvořáková, 2021).

- **Akciová společnost**

Akciovou společnost Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech definuje velice zkráceně, a to takto: „*Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.*“ Celý název se stejně jako předešlé formy právnických osob zkracuje, a to na „*akc. spol.*“ nebo známější „*a. s.*“. Minimální základní kapitál a. s. je stanoven na 2 000 000 Kč (Moravec a Andreisová, 2021).

- **Družstvo**

Poslední typem, se kterým se lze setkat u právnických osob, je družstvo. Podle Vebera a Srpové (2012) se jedná o méně častou právní formu využívanou v podnikatelské praxi. Základním účelem u zakládání družstev je svépomoc, vzájemná podpora členů (Srpová, Řehoř a kol., 2010) a zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb těchto členů (Veber, Srpová a kol., 2012).

## 2 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským plánem pro založení udržitelného podniku. Vzhledem k tomu, že udržitelné podnikání zatím není běžné a začínající podnikatelé se mohou v pojmech lehce ztratit, bude druhá kapitola věnována uvedení do problematiky udržitelného podnikání. Na úvod bude vysvětleno, proč by se nejen začínající podniky měly zabývat udržitelným podnikáním a jaké benefity tento druh podnikání přináší. Definovány budou také základní pojmy, se kterými se podnikatel může u udržitelného podnikání setkat. Mezi ně se řadí například udržitelný rozvoj, cirkulární ekonomika nebo greenwashing. Opomenuty nebudou ani zkratky jako jsou CSR a SDGs a jejich význam.

### 2.1 Úvod do udržitelného podnikání

Podnikání bylo dříve definováno jako cílevědomá činnost za účelem dosažení zisku. Později se začal prosazovat spíše pojem maximalizace hodnoty podniku. V dalším společenském vývoji, ve kterém se i nyní nacházíme, se do podnikových cílů začaly dostávat aspekty sociální a ekologické. Na základě toho Vrabcová (2021) definuje, že globální cíl podnikání je dosahování zisku podniku při respektování společenských a ekologických požadavků.

S tím souhlasí i Šafrová Drášilová (2019), která uvádí, že i podnikání se dá dělat tak, aby nejen vydělávalo, ale bylo také užitečné v širším společenském kontextu. V zásadě udržitelné podnikání vysvětluje jako středník mezi neziskovým sektorem a podnikáním pouze pro zisk. Neziskové organizace nevytváří téměř žádný zisk a své zdroje čerpají primárně z darů, dotací či příspěvků. Jejich cílem je tedy spíše samotná společenská hodnota, než-li ta ekonomická. Ta je poté znázorněna na druhé straně osy. Uprostřed je znázorněno podnikání sociální a společensky odpovědné. Zde podniky řeší podnikání jak ve prospěch společenské hodnoty, tak i ve prospěch té ekonomické.

Zavádění udržitelného byznys modelu do svého fungování se v posledních letech stává u podniků stále populárnějším. Budování udržitelného obchodního modelu firmám přináší inovativní přístupy a tím i konkurenční výhodu. Koncept udržitelných obchodních modelů již využívají podniky a průmysly z různých odvětví (Nosratabadi et al., 2019).

V České republice zavádění udržitelného podnikání již není novinkou, ale rozhodně se stalo určitým trendem. Spotřebitelé začínají vyhledávat pracovní pozice ve firmách, které se tomuto typu podnikání věnují, a zároveň často dávají přednost nákupu produktů u firem, které jsou udržitelné. Tyto informace dokazuje i řada průzkumů. Ten nejnovější představila iniciativa Změna k lepšímu, která se podílí na udržitelném restartu české ekonomiky. Průzkum nese název „Udržitelný byznys 2023“ a sběr dat byl prováděn ve čtvrtém kvartálu roku 2022 napříč velkými i menšími firmami. Z celkového počtu 448 respondentů 83 % odpovědělo, že firma, ve které pracují, se zabývá udržitelností. Když se zbývající části respondentů ptali, proč se jejich firma udržitelností nezabývá, mezi nejčastější odpovědi patřily odpovědi jako jsou nedostatek kapacit, minimum znalostí nebo chybějící podpora od vedení společnosti.

## 2.2 Udržitelný rozvoj

Termíny jako jsou udržitelný rozvoj a udržitelnost jsou téměř totožné, přesto ale odlišné. Je důležité mezi nimi vnímat rozdíl. Lozano (2008) vysvětluje udržitelnost jako „cíl“, kterého chceme jako společnost dosáhnout. Udržitelný rozvoj potom označuje za „cestu“ nebo také „proces“, jak tohoto cíle dosáhnout.

Pojem udržitelný rozvoj definuje i Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí v § 6: *„Udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“*

### 2.2.1 Pilíře udržitelného rozvoje

Udržitelný rozvoj se skládá ze tří pilířů – **ekonomického, sociálního a environmentálního**. Cílem je, aby se tyto tři pilíře nacházely v rovnováze. To Kunz (2012) řadí i mezi výhody udržitelného rozvoje. Ve své publikaci vysvětluje, že výhoda konceptu udržitelného rozvoje je v komplexnosti trojdimenzionálního pohledu. V tomto pohledu jednotlivé pilíře nejsou chápány izolovaně, ale jako součást jedné stavby.

Jednotlivé pilíře by se daly popsat následovně (Vrabcová, 2021):

- **Ekonomický pilíř**

Udržitelnost ekonomická zajišťuje podniku budoucí příjmy nebo i zdroje a stabilní prostředí pro investory. Zároveň do ní lze zahrnout odmítání korupce, dodržování legislativních předpisů, transparentnost a bezpečnost a kvalitu produktů.

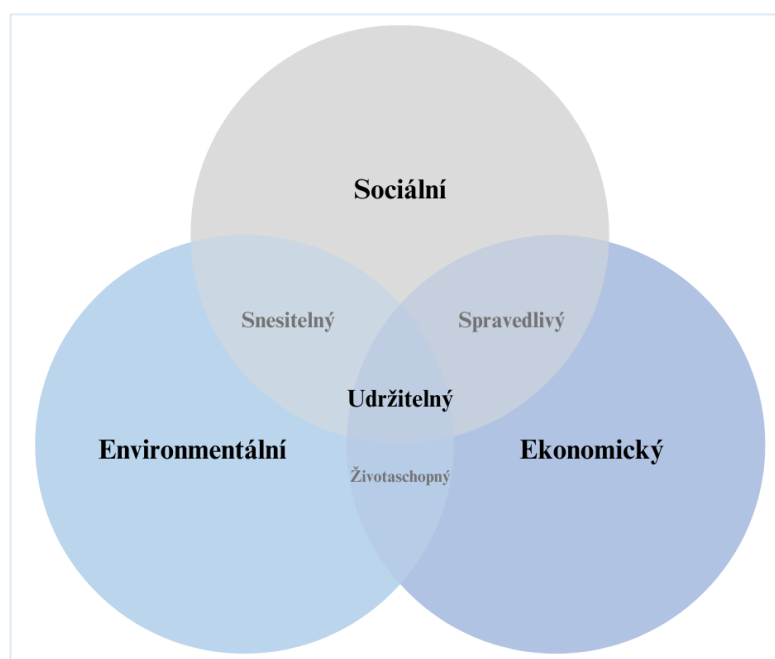
- **Sociální pilíř**

Pilíř sociální zajišťuje společenskou odpovědnost. Dodržuje lidská práva a správnou firemní kulturu. Spočívá ve vyvažování nerovností mezi jednotlivými společenskými skupinami či jednotlivci. Může se podporovat například i pravidelnými školeními či vzděláváním.

- **Environmentální pilíř**

Environmentální udržitelnost chrání přírodu a celkově životní prostředí. Je spojen s šetrnou produkcí, rovnoměrným využíváním obnovitelných a neobnovitelných zdrojů a zásadním předpokladem je ochrana biodiverzity.

Pilíře udržitelného rozvoje se dají vysvětlit také graficky. Na obrázku 1 lze vidět obdobu Vennova diagramu. V každé části je konkrétní pilíř a vzájemně jsou propojeny uzavřenými křivkami. Obrázek znázorňuje, že jakmile se tyto tři pilíře propojí, vzniká udržitelnost.



Obrázek 1 Udržitelný rozvoj (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo životního prostředí)

### 2.2.2 Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)

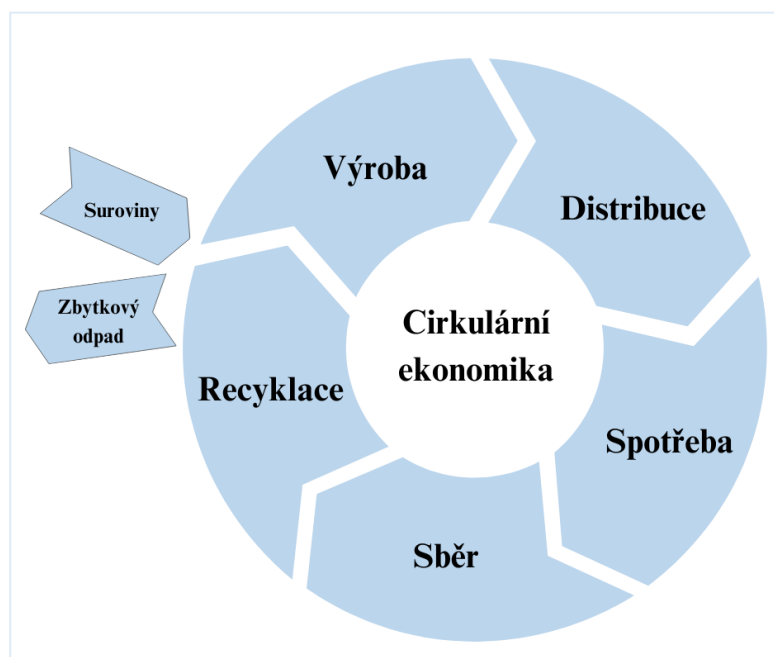
**Cíle udržitelného rozvoje** (anglicky **Sustainable Development Goals**, odtud dále využívána zkratka **SDGs**) byly v září 2015 přijaty všemi členskými státy OSN. Cílem je vyřešení ekonomických, sociálních a environmentálních problémů, se kterými se naše planeta potýká. Celkově je těchto cílů 17 a představují rozvojový program na 15 let, tedy do roku 2030 (OSN).

### 2.3 Společenská odpovědnost firem (CSR)

**Společenská odpovědnost firem** (anglicky **Corporate Social Responsibility**, odtud dále využívána zkratka **CSR**) je založena primárně na dobrovolnosti. Podle Kunze (2012) je to důvod, proč CSR nemá striktně vymezené hranice. Tím se dává prostor k diskuzi, jak tento koncept vlastně chápat. Kunz zároveň zmiňuje, že všechny definice, které existují, jsou nakonec propojené. Tyto definice se v konečném důsledku shodují v tom, že firma je nedílnou součástí společnosti a přináší jí tak určité závazky vůči širší společnosti a přispívání k růstu kvality života. Tetřevová a kol. (2017) doplňují, že společenská odpovědnost firem představuje určité chování manažerů firem, které má respektovat nejen ekonomické zájmy podniku, ale také zájmy firemních stakeholderů. Společenská odpovědnost firem je potom postavena, stejně jako udržitelný rozvoj, na třech pilířích. Kunz (2012) znázorňuje tyto oblasti v kontextu 3P – **profit (ekonomický pilíř), people (sociální pilíř) a planet (environmentální pilíř)**. Dále zdůrazňuje, že firmy principy ve zmíněných třech oblastech uplatňují opravdu dobrovolně, nad rámec svých legislativních povinností.

### 2.4 Cirkulární ekonomika

Výrobci i spotřebitelé ve 21. století zpravidla využívají lineární způsob ekonomiky. Pro tento typ ekonomiky je typické, že z počátečních surovin se vytvoří produkt, který je distribuován spotřebiteli, a po jeho využití z něj vzniká odpad. Cílem cirkulární ekonomiky je udržet hodnotu výrobků, materiálů i zdrojů v ekonomickém cyklu co nejdéle. Z již nepoužívaného produktu se tedy stane tzv. sekundární surovina – tím se docílí například opravou, znovupoužitím nebo recyklací. Výsledkem je minimalizace odpadu jak samotného produktu, tak vstupů, které vcházejí do výroby produktu nového – například zplodiny, ztráty energií nebo ztráty v rámci logistiky (Kislingerová, 2021). Pro lepší představu o tom, jak cirkulární ekonomika funguje, je přiložen obrázek 2.



Obrázek 2 Cirkulární ekonomika (Zdroj: Vlastní zpracování dle Institut cirkulární ekonomiky)

## 2.5 Greenwashing

Greenwashing představuje záměrné i nezáměrné představování produktů nebo služeb firmy v ekologičtějším pohledu, než skutečně produkty a služby jsou. Jedná se o formu dezinformace, která předává neověřená, nepřesná nebo vyloženě nepravdivá tvrzení. Důvodem může být snaha firem vědomě klamat zákazníky a ukazovat se tak v udržitelnější rovině, než skutečně firma je, mnohdy se ale firmy greenwashingu dopouštějí i nevědomě. Výsledkem pak může být nedůvěra spotřebitele vůči zeleným aktivitám firem (Koudelková et al., 2022).

Závěrem lze konstatovat, že se většina autorů shoduje na jednom – **udržitelné podnikání (občas) přináší zvýšené náklady, na druhou stranu ale i nové inovativní příležitosti, partnerské spolupráce či konkurenční výhodu.**

### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola se bude věnovat vysvětlení podnikatelského plánu. Ze všeho nejdříve bude vysvětlena definice podnikatelského plánu a proč by nejen začínající podniky měly věnovat čas přípravě podnikatelského plánu. Dále zde bude okrajově zmíněna také struktura podnikatelského plánu. Ta však detailněji bude popsána v kapitole následující.

#### 3.1 Definice podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je **dokument**, který popisuje, jak společnost dosáhne svého cíle. Plán popisuje koncept podniku a produktů. Zároveň dokument posuzuje všechny aspekty podnikání – trh, na kterém se podnik nachází, konkurenci, kterou podnik má, cílovou skupinu podniku, jak s touto cílovou skupinou bude podnik komunikovat, kolik a čeho bude podnik vyrábět a jak to celé zafinancuje. V závěru určuje jeho udržitelnou strategickou pozici (Abrams, 2019).

Svobodová a Andera (2017) vysvětlují, že podnikatelský plán lze sestavovat před zahájením samotného podnikání, ale i když se v rámci podnikání podnikatel rozhodne pro zásadnější změnu. Koráb, Peterka a Režňáková (2007) dále uvádí, že plánovací proces sestává ze tří stupňů. Jako první je důležité porozumět, kde jsme. Následně se rozhodnout, kam chceme jít. A poté plánovat, jak se tam dostaneme. To ostatně zmiňuje i Srpová et al. (2011), kteří zmiňují, že podnikatelský plán podnikateli pomůže ujasnit si odpovědi na otázky kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout. To je částečně i důvodem, proč by podnikatel měl podnikatelský plán sestavovat.

#### 3.2 Důvod sestavení podnikatelského plánu

Podle Ondřeje (2022) je kvalitně sestavený podnikatelský plán nezbytný při zahájení podnikání. Srpová et al. (2011) řadí mezi důvody sestavení podnikatelského plánu například nalezení společníka, informování obchodních partnerů či zaměstnanců nebo oslovení bank či investorů. Jak již bylo zmíněno, autoři mezi důvody sestavování podnikatelského plánu řadí také to, že si sám podnikatel ujasní svůj podnikatelský záměr a to, jaké kroky musí nejen v začátcích podnikání udělat. Zjistí, do jaké oblasti spadá, na kterém trhu bude podnikat včetně toho, jak silná je na tomto trhu konkurence, jaká je jeho cílová skupina, jak svůj produkt bude vyrábět, kolik bude potřebovat zaměstnanců či jak velký finanční obnos bude potřebovat.



Ambrams (2019) ve své publikaci cituje rakousko-amerického inženýra, Eugene Kleinera, který říká, že podnikatel by se v první verzi podnikatelského plánu neměl zabývat pouze získáváním peněz. Tento prvotní plánovací proces by pro něj naopak měl být rozhodovacím faktorem, který mu umožní posoudit, zda má jeho podnikatelský nápad smysl.

### 3.3 Struktura podnikatelského plánu

V různých zdrojích se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu a není jednotná a všemi odsouhlasená struktura. Většinou všichni autoři uvádí, že podnikatelský plán je pro každý podnik individuální záležitostí a každý podnikatelský plán se tedy maličko liší. Každá banka i každý investor má navíc své specifické požadavky na jeho strukturu a kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu (Srpková et al., 2011). Z toho také vychází, že délka každého podnikatelského plánu je jiná (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007). Obecně se uvádí, že by podnikatelský plán měl být dlouhý v rozmezí 20 – 40 stran včetně případných obrázků, grafů a tabulek. Důležité je, aby byl podnikatelský plán srozumitelný, čtenář v něm nemusel přeskakovat a byl i graficky přívětivý. Srpková et al. (2011) také uvádí, že někteří investoři z důvodu ušetření času vyžadují zpracování podnikatelského plánu formou prezentace. Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007) by však podnikatelský plán měl obsahovat základní atributy. S tím souhlasí také Šafrová Drážilová (2019), Srpková et al. (2011) a Abrams (2019). Ve strukturách, které tito autoři ve svých knihách uvádí, se opakují následující body: **Titulní strana -> Exekutivní souhrn -> Popis podniku -> Popis produktu -> Analýza trhu -> Marketingový plán -> Finanční plán -> Rizikové zhodnocení -> Přílohy**. Abrams do podnikatelského plánu zahrnuje navíc také bod **Společenská odpovědnost a udržitelnost**. Jednotlivé body budou popsány v následující kapitole.

## 4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této kapitole bude popsána vybraná struktura podnikatelského plánu. Již v předcházející kapitole je zmíněno, že každá literatura uvádí odlišný obsah podnikatelského plánu. Neexistuje tak jednotná struktura podnikatelského plánu. Pro účely sestavení podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku tak bude sestavena jedinečná struktura podnikatelského plánu. Jednotlivé části jsou popsány níže.

### 4.1 Titulní strana

Úvodní strana dělá první dojem na člověka, který podnikatelský plán dostane do ruky – může to být investor, banka či jiná zainteresovaná strana. Titulní strana by tedy měla být zpracovaná dobře graficky a měla by obsahovat název a logo podniku (pokud již existuje). Doporučuje se zde také uvést prohlášení, že informace obsažené v dokumentu, tedy podnikatelském plánu, jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství (Srpková et al., 2011).

### 4.2 Exekutivní souhrn

Cílem exekutivního souhrnu je shrnout celý podnikatelský plán do několika odstavců. Nachází se na začátku dokumentu, jelikož osoba, která dostane podnikatelský plán do ruky, se po jeho přečtení rozhodne, zda bude ve studování celého podnikatelského plánu pokračovat. Měly by zde proto být vypsány ty nejdůležitější a nejzajímavější informace, aby čtenáře přesvědčily číst dál. Zpravidla se píše až tehdy, kdy je hotový celý podnikatelský plán (Srpková et al., 2011).

### 4.3 Popis podniku

Tato část patří podrobnému popisu podniku a činnosti, kterou se zabývá. Tento popis je pro třetí strany důležitý z toho důvodu, že jim zprostředkuje představu o podniku jako takovém a o tom, jestli jim je aktivita podniku sympatická či rezonuje s jejich požadavky (Šafrová Drášilová, 2019). Zmíněna by zde měla být právní forma podniku včetně názvu a sídla a samotný zakladatel. V popisu by měly být zmíněny také cíle podniku, které by měly být **SMART**. Tato zkratka je sestavena z prvních písmen pěti anglických slov, které uvádí, jaké vlastnosti by cíle měly mít. Cíle by tedy měly být specifické (specifické), měřitelné (měřitelné), dosažitelné (akceptovatelné), realistické (reálné) a termínované (termínované).

#### 4.4 Strategie udržitelnosti

Dle Srpová et al. (2011) je jedním z kritérií hodnocení podnikatelských plánů i hodnocení dle společenského přínosu plánu. Jak sama autorka zmiňuje, tak ne každý investor se chce angažovat ve firmě, která je sice potenciálně vysoce zisková, ale zásadním způsobem narušuje životní prostředí nebo mezilidské vztahy ve společnosti. Toto kritérium hodnocení podnikatelských plánů je velice individuální, nicméně obecně lze konstatovat, že tato hlediska nabývají při posuzování nových podnikatelských projektů na významu. Strategie udržitelnosti nemá jasně danou strukturu. Pro tuto bakalářskou práci v praktické části budou využity tři pilíře udržitelného rozvoje (ekonomický, sociální a environmentální) a ke každému pilíři budou strategicky naplánovány dva udržitelné cíle dle SDGs.

#### 4.5 Popis produktu

Popis produktu by měl obsahovat vzhled výrobku nebo vlastnosti služby. Dle Srpové a kol. (2020) je také důležité se zmínit o službách, které jsou doplňkem pro výrobek. Příkladem mohou být například opravářské práce, servisní podpora, zaškolení pro správné používání výrobků, instalace výrobků nebo následovné poradenské služby. Výrobek i služba by také měla mít konkurenční výhodu a rozhodně by měl obsahovat také popis užitku produktu či služby pro zákazníka (Srpová et al., 2011).

#### 4.6 Analýza trhu

Většina začínajících podniků má již při vstupu do podnikání nějakou konkurenci. Provést důkladnou analýzu konkurence je tedy důležité. Díky tomu totiž podnik může zlepšit kvalitu nabízeného výrobku či služby. Srpová et al. (2011) zmiňuje, že pokud podnik působí na trhu, kde se nachází velké množství konkurentů, je detailní prozkoumání všech konkurentů časově i finančně náročné. Analýza trhu by měla obsahovat informace o tom, v jakém typu trhu se podnik nachází, jak je velký, jaká je hrubá výnosnost na tomto trhu, jaké existují překážky při vstupu na tento trh a samozřejmě také jací zákazníci se zde nachází.

K analýze konkurence se dá využít i spousta analytických nástrojů. Pro účely této bakalářské práce budou využity analytické nástroje Porterova analýza a SWOT analýza.

#### 4.6.1 Porterova analýza

Porterova analýza pěti sil, známá také jako Porterův model konkurenčních sil, slouží pro zkoumání konkurentů podniku. Zpravidla se rozděluje na pět oblastí, které jsou popsány níže (Šafrová Drášilová, 2019).

- **Stávající konkurence** – jedná se o konkurenci, která se nachází v oblasti podnikání, kde firma podniká nebo chce začít podnikat. Ovlivňují cenu a nabízené množství produktů.
- **Nová potenciální konkurence** – zde se řadí konkurence, která na trhu mnohdy ještě není, ale hrozí její vstup. Často se nachází u nového a inovačního produktu.
- **Vliv dodavatelů** – jsou pro firmu konkurencí tehdy, kdy ovlivňují cenu dodávaného zboží.
- **Vliv odběratelů** – kupující, neboli zákazníci, zásadním způsobem ovlivňují poptávané množství produktů a zároveň jejich cenu.
- **Substituty** – často se jedná o příbuzné produkty, které mohou ten daný produkt například při výpadku lehce nahradit.

#### 4.6.2 SWOT analýza

Tato analýza zkoumá vzájemné vztahy externí a interní analýzy podniku. Název SWOT je zkratka sestávající z anglických slov, jejichž popis je níže (Srpková et al., 2011).

- **S = Strengths** (silné stránky) - cílem je vypsát silné stránky podniku a zdůraznit ty, které má lepší než jeho konkurence.
- **W = Weaknesses** (slabé stránky) - důležité je vypsát opravdu všechny slabé stránky, kterých si je podnik vědom a případně se na ně zaměřit v příležitostech.
- **O = Opportunities** (příležitosti) - zdůrazňují se atraktivní příležitosti, které může podnik nově zařadit do svého fungování, nebo si je nechat v záloze do budoucna.
- **T = Threats** (hrozby) - popisují hrozby, které se mohou na trhu objevit.

#### 4.7 Analýza cílové skupiny

Znát cílovou skupinu, pro kterou se produkt vyrábí a se kterou se následně bude komunikovat, je stejně tak důležité, jako znát svou konkurenci. V podnikatelském plánu by proto neměla chybět ani část zabývající se analýzou cílové skupiny.

#### 4.7.1 Výzkumné metody

Pro co nejvíce objektivní výsledky a nejlepší navržení podnikatelského plánu pro udržitelný podnik budou v této bakalářské práci výzkumné metody kombinovány. Dle Tahala (2022) přináší kombinace výzkumných metod spoustu benefitů. Řadí se mezi ně například možnost srovnání odlišností výsledků, detailnější pohled na zkoumanou realitu, obohacení dat, eliminaci nevýhod jednotlivých výzkumných metod nebo i vyloučení chyb při sběru jednotlivých dat. Pro analýzu cílové skupiny u podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku bude využita kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření a kvalitativní metoda formou hloubkových rozhovorů.

##### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření patří mezi **kvantitativní** metodu výzkumu. Tento výzkum zkoumá rozsáhlejší soubor respondentů (Foret a Melas, 2020). Tahal (2022) potom doplňuje, že pomocí této metody se zjišťuje, kolik dotazovaných má určitý názor nebo se chová určitým způsobem. Data z této metody jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnitelná. Výstupem jsou obvykle grafy, případně tabulky.

##### **Hloubkové rozhovory**

Hloubkové rozhovory se řadí mezi opačnou metodu výzkumu, a to **kvalitativní**. Slouží k hlubšímu poznání motivů, příčin a důvodů, které respondenty vedou k nákupu daného produktu, nebo naopak je od nákupu odrazují (Tahal, 2022). Foret a Melas (2020) říkají, že tazatel klade jasně formulované otázky a pozorně naslouchá. Tahal (2022) potom doplňuje, že data z kvalitativní metody je potřeba věcně uspořádat, kategorizovat a najít v nich relevantní informace.

#### 4.8 Marketingový plán

Marketingový plán je pro podnik a samotný produkt důležitou součástí podnikání. Příkrylová a kol. (2019) uvádí, že se jedná o základ systematické komunikace s trhem, kam se řadí například dodavatele, banky či zákazníci. Souhlasí s tím také definice marketingu od Kotlera a Kellera (2013), kteří zmiňují, že se marketing zabývá identifikací potřeb firmy i trhu a jejich následné uspokojení. Na to navazuje i tvrzení Srpové, Řehoře a kol. (2010), kteří říkají, že marketing lze chápat jako nástroj, jehož cílem je v tržním prostředí pomáhat řešit situaci, kdy na straně nabídky je vysoká konkurence a poptávka po výrobcích či službách je naopak malá.

#### 4.8.1 Marketingový mix

V marketingovém plánování se nejčastěji využívá marketingový mix, který je složen z tak zvaných **4P**. Zkratka pochází z anglických písmen, které označují čtyři názvy nástrojů. Jednotlivé složky marketingového mixu jsou popsány níže (Karlíček a kol. 2018).

##### **Product (produkt)**

Produkt je jádrem marketingu a řeší, které produkty bude podnik nabízet, kdy je uvede na trh a kdy naopak starší produkty z trhu stáhne. Dále také například řeší jaké jsou vlastnosti produktu (design, obal, záruka), v jakých objemech se produkt bude vyrábět a jaký je jeho životní cyklus.

##### **Price (cena)**

Význam cenové politiky spočívá ve vytváření příjmů firmě. Při tvorbě ceny se přihlíží k několika faktorům, jako jsou například firemní cíle, náklady, poptávka, nabídka konkurence nebo i právní a regulační opatření.

##### **Place (místo)**

Distribuce zajišťuje odpovědi na to, jak bude podnik produkt prodávat. V zásadě se nabízí dvě možnosti. Produkt může prodávat přímo konečným zákazníkům skrze internetový obchod (e-shop) či kamennou prodejnu. Druhou možností je vyžití takzvaných prodejních mezičlánků. U těch je důležité určit, které obchodní organizace budou zapojeny a zda se jedná o velkoobchody či maloobchody.

##### **Promotion (propagace)**

Propagace je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Vzhledem k tomu, že existuje spousta propagačních nástrojů, rozděluje se tato část marketingového mixu na komunikační mix. V další podkapitole budou popsány jeho jednotlivé složky.

#### 4.8.2 Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z několika částí a záleží na marketingovém oddělení, jak jednotlivé typy komunikace optimálně nakombinuje, aby bylo dosaženo výsledků (Příkrylová a kol., 2019). Jednotlivé části komunikačního mixu jsou popsány níže (Machková a Machek, 2021).

### **Přímý marketing**

Cílem tohoto druhu marketingu (anglicky direct marketing) je oslovit co nejrychleji a pokud možno co nejosobněji zákazníky podniku. Lze zde zařadit komunikaci prostřednictvím e-mailingu, telefonního kontaktování nebo poštovních zásilek. V dnešní internetové době se také frekventovaně využívá online přímá komunikace prostřednictvím sociálních médií nebo webových stránek. Na těch jsou často díky umělé inteligenci implementovány tzv. chatboty, které návštěvníkům při příchodu na webové stránky okamžitě nabídnou možnost na cokoli se zeptat.

### **Reklama**

Jedná se o neosobní formu komunikace například prostřednictvím médií. Výhodou je, že zasáhne obrovské množství cílové skupiny. Naopak nevýhodou je pouze jednosměrná cesta, tj. že se od zákazníka nedozvíme jeho reakci. Značně využívaná je s rostoucím zájmem o internet a primárně sociální média také digitální reklama.

### **Public relations (tzv. PR)**

Lze přeložit jako vztahy s veřejností. Cílem je díky PR přispět ke zvýšení image firmy, neboli zlepšení obrazu toho, jak se firma prezentuje navenek. V tomto případě se nejedná pouze o sebeprezentaci cílovému zákazníkovi, ale i zaměstnancům, konkurenci, státním orgánům, médiím či široké veřejnosti. Lze zde zařadit charitativní dary, sponzoring, tiskové konference, výroční zprávy, komunikace s médii nebo vydávání magazínů.

### **Osobní prodej**

Jedná se o nejnáročnější, avšak zpravidla nejefektivnější formu komunikace. Velkou výhodou například oproti reklamě je, že prodejce vidí okamžitou reakci spotřebitele. Může se jednat například o obchodní setkání, veletrhy, výstavy nebo poradenství.

### **Podpora prodeje**

Tento druh komunikace (anglicky sales promotion) podporuje nákupní chování zákazníků. Patří zde například slevy, vzorky zdarma, soutěže, bonusy či věrnostní programy.

### 4.8.3 Komunikace udržitelnosti bez greenwashingu

V marketingové části plánování by podnikatel při zakládání udržitelného podniku měl myslet i na komunikaci samotné udržitelnosti produktů či služeb, a to bez greenwashingu. Definice greenwashingu byla zmíněna již dříve. Mezi zásady komunikace udržitelnosti bez greenwashingu podle Koudelkové et al. (2022) patří prezentace firmy, relevantnost, umístění sdělení a skryté hrozby.

## 4.9 Finanční plán

Finanční plán je další důležitou součástí podnikatelské plánu. Předává informaci, kolik celý podnikatelský plán bude stát a zda je vůbec ekonomicky reálný (Svobodová a Andera, 2017). Do finančního plánování je možné zařadit plán nákladů a výdajů, plán výnosů a příjmů, plán peněžních toků, plánový výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu, finanční analýzu a výpočet bodu zvratu (Srpková a kol., 2020). Svobodová a Andera (2017) potom připomínají, že podnik nesmí zapomenout naplánovat ani zakladatelský rozpočet. Zde by podnikatel měl zařadit všechny výdaje, které souvisí se začátkem podnikání – tedy například výdaj na živnostenské oprávnění, notářské poplatky nebo poplatek za zápis do obchodního rejstříku.

### 4.9.1 Plánování výnosů a příjmů

Je důležité rozlišovat mezi pojmy výnos a příjem. Podle Srpkové et al. (2011) jsou výnosy výsledkem podnikání a jsou vyjádřené v penězích za určité období (např. měsíc, pololetí nebo rok). Příjmy jsou potom podle autorů peněžní částky, které firma získala za skutečně prodané výrobky nebo služby.

### 4.9.2 Plánování nákladů a výdajů

I v tomto případě je důležité rozlišovat mezi pojmy náklad a výdaj. Srpková et al. (2011) uvádí, že náklady představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Výdaj je naopak úbytek těchto peněžních prostředků firmy.

Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018) lze potom náklady rozdělovat podle určitých typů, a to **podle druhu** (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.), **podle účelu** (útvár, výkon), **podle činnosti** (provozní, finanční, mimořádné) nebo **podle objemu výroby** (variabilní, fixní).



### 4.9.3 Finanční výkazy

Součástí finančního plánování by měly být i finanční výkazy, mezi které se řadí následující (Šafrová Drášilová, 2019):

- **plán peněžních toků** – jinak známý cash flow, specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s činností firmy,
- **plánovaný výkaz zisků a ztrát** – neboli výsledovka, vyčísluje výnosy a náklady a na základě toho hospodářský výsledek v jednotlivých letech,
- **plánovaná rozvaha** – ta zobrazuje očekávaný vývoj dlouhodobého i oběžného majetku firmy (aktiva) a vlastních i cizích zdrojích jeho financování (pasiva).

Finanční plán se většinou zpracovává v několika variantách. Nejvíce využívaná je varianta **realistická, pesimistická a optimistická** (Srpková a kol., 2020).

### 4.10 Časový plán

Jedná se o časový harmonogram, do kdy je potřeba jednotlivé aktivity zrealizovat a kdy vzniká představení produktu či služby cílové skupině, neboli zákazníkům. Je dobré zde zahrnout také časové prodlevy (Srpková et al., 2011).

### 4.11 Rizikové zhodnocení

Poslední část by se měla věnovat celkovému hodnocení rizik, které mohou podnik potkat. Podle Srpkové et al. lze (2011) rizika vycházet ze slabých stránek a hrozeb podniku. Mezi opatření ke snížení rizik patří diverzifikace, dělená rizika nebo outsourcing (Šafrová Drášilová, 2019).

### 4.12 Přílohy

Do příloh podnikatelského plánu může podnikatel vložit veškeré potřebné dokumenty, které by čtenáře při čtení podnikatelského plánu mohly zajímat. Jedná se například o životopisy klíčových osobností, zprávy a články z novin a časopisů o podniku a jeho produktech či službách nebo obrázky výrobků (Šafrová Drášilová, 2019).

Jednotlivé body podnikatelského plánu, které byly popsány v této kapitole, budou využity v praktické části této bakalářské práce a bude na základě nich sestaven podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat návrhem podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku. V této kapitole bude nejdříve popsán samotný podnik, jeho právní forma a také cíle aktuální i dlouhodobé. Z těchto informací bude celý podnikatelský plán vycházet. Jednotlivé části tohoto podnikatelského plánu budou sepsány v následujících kapitolách této bakalářské práce.

**Téma podnikatelského plánu bylo poskytnuto od reálné firmy a celý podnikatelský plán je tvořen na zadání pro klienta.** Klient bude v celé praktické části této bakalářské práce označován jako „Podnikatel“.

### 5.1 Popis podniku

Hlavní činností podniku bude prodej udržitelného sportovního oblečení, které bude šetrnější jak k lidskému tělu, tak k přírodě. Mezi základní portfolio produktů budou patřit tílka, trika a mikiny. Detailnější popis produktů včetně toho, co to udržitelné oblečení je a jaké jsou jeho výhody, bude popsán v kapitole 7 – Popis produktu.

#### Právní forma podnikání

Pro podnikatele byla zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným (dále jen s. r. o.). Důvodem zvolení právnické osoby, a nikoliv fyzické osoby s živnostenským oprávněním, jsou ambice podnikatele pro růst jeho podniku. Bude tedy administrativně jednodušší, když začne s podnikáním rovnou jako právnická osoba. Sídlem společnosti bude okres Brno-město. Základní kapitál podniku bude ve výši 20 000 Kč. Jednatel i společníkem bude při založení podniku pouze podnikatel.

#### Cíle podniku

Cílem podniku je vybudovat udržitelnou a odpovědnou značku, která bude sportovce podporovat ve zdravém a udržitelném životním stylu. Rozjezd této značky chce podnik zahájit již zmíněným prodejem udržitelného sportovního oblečení. Do půl roku podnikání chce podnik zahájit doplňkovou službu ve formě vzdělávání začínajících i pokročilých sportovců v oblasti zdravého životního stylu i osobního rozvoje, propojení člověka s přírodou a udržitelnosti.

Jestliže se bude podniku po prvním roce podnikání dobře dařit a o udržitelnou značku oblečení bude u sportovců zájem (měřítkem budou dosažené zisky a vytvořená sportovní komunita), má podnik v plánu zařadit také prodej sportovních a výživových doplňků. V horizontu dalších tří let podnikatel také zvažuje tvorbu vlastní aplikace a do pěti let otevření fitness centra s udržitelnými prvky.

S těmito cíli se v podnikatelském plánu pracovat **nebude**. Podnikatelský plán je sestaven pouze pro prodej udržitelného sportovního oblečení.

Cíle podniku úzce souvisí také se strategií udržitelnosti, která je součástí podnikatelského plánu a jejíž návrh bude představen v další kapitole.

## 6 NÁVRH STRATEGIE UDRŽITELNOSTI PODNIKU

Strategie udržitelnosti je založena na třech oblastech udržitelného rozvoje, a tedy ekonomické, sociální a environmentální. Každá z těchto oblastí má určeny dva udržitelné cíle, které mají podpořit naplnění Cílů udržitelného rozvoje od OSN. Všechny cíle jsou založeny na metodě SMART. Specifikace a měřitelnost cílů budou popsány u jednotlivých cílů zvlášť. S akceptovatelností a realností se počítá u všech těchto cílů. Co se týká termínovanosti cílů, jsou sestaveny pro prvních pět let podnikání, tedy do roku 2027.

### 6.1 Ekonomická oblast

#### **Cíl: Zapojit se do rozvoje udržitelného podnikání v České republice**

- **Specifikace:** Podnik se zapojí do rozvoje udržitelného podnikání v České republice. Svými činy pomůže zviditelnit tuto formu podnikání a pokusí se také inspirovat ostatní podniky, ať už malé či velké, v udržitelném podnikání. Podnik bude spolupracovat s lokálními dodavateli a firmami.
- **Měřitelnost:** Podnik bude pravidelně 1x za čtvrtletí monitorovat své dodavatele a navazovat spolupráce s novými firmami.

#### **Cíl: Spolupracovat s lokálními organizacemi a podporovat lokální designéry**

- **Specifikace:** Podnik bude navazovat nové spolupráce s lokálními organizacemi a společně budou pořádat například vzdělávací akce. Zároveň bude podnik podporovat lokální designéry, se kterými bude spolupracovat na limitovaných kolekcích. Nejen začínajícím designerům tak podnik dá příležitost zviditelnit se ve své práci.
- **Měřitelnost:** Podnik udělá alespoň 1x ročně limitovanou kolekci s českými designéry. Dále si bude podnik vést statistiky o spolupracích s organizacemi.

### 6.2 Sociální oblast

#### **Cíl: Pořádat sportovní akce**

- **Specifikace:** Podnik bude pravidelně pořádat sportovní akce, kde bude mít veřejnost příležitost vyzkoušet si různé druhy sportu. Tyto akce budou zpřístupněny také pro sociálně znevýhodněné obyvatele.

- **Měřitelnost:** Podnik alespoň 2x ročně uspořádá sportovní akci. Výstupem budou tiskové zprávy a články.

#### **Cíl: Podporovat zaměstnanost i sociálně znevýhodněných lidí**

- **Specifikace:** Podnik bude podporovat zaměstnanost i sociálně znevýhodněných lidí. Tito lidé budou pracovat ve skladu a balit objednávky, pomáhat s organizací při propagaci nebo šít oblečení.
- **Měřitelnost:** Tento cíl nebude měřitelný od začátku podnikání, jelikož podnik bude na startu podnikání mít pouze jednoho zaměstnance, a to svého zakládajícího podnikatele. Postupem času, jakmile bude podnik nabírat zaměstnance, bude minimálně z 10 % zaměstnávat lidi sociálně znevýhodněné.

### **6.3 Environmentální oblast**

#### **Cíl: Podporovat udržitelný módní průmysl**

- **Specifikace:** Podnik bude podporovat udržitelný módní průmysl – od začátku podnikání bude prodávat oblečení z udržitelných materiálů, které bude šito v Evropě a za dobrých pracovních podmínek. Materiál bude kvalitní, aby se snížil počet vadných kusů a již nepoužitelné oblečení bude dále recyklovatelné. Podnik bude stále hledat cesty, jak udělat celý výrobní cyklus oblečení udržitelnější a lokálnější.
- **Měřitelnost:** Podnik si povede statistiky vrácených oblečení zpět k dodavateli na recyklaci materiálu. Minimálně 1x za čtvrtletí bude dělat rešerše a mapovat nové dodavatele.

#### **Cíl: Inspirovat jednotlivce k udržitelnému životnímu stylu**

- **Specifikace:** Podnik bude inspirovat jednotlivce z řad spotřebitelů k udržitelnému životnímu stylu. Spotřebitele bude vzdělávat jak udržitelnost zakomponovávat do svého každodenního života a jak si tento životní styl udržet dlouhodobě.
- **Měřitelnost:** Podnik 4x ročně uspořádá webinář nebo vystoupí na nějaké akci ve spolupráci s jinými organizacemi. Zároveň budou do obsahového plánu zařazeny vzdělávací příspěvky, které budou publikovány minimálně 1x za čtrnáct dní. Výstupem budou tiskové zprávy a vedení statistik.

## 7 POPIS PRODUKTU

Již v úvodní kapitole praktické části této bakalářské práce bylo zmíněno, že produktem podniku bude udržitelné sportovní oblečení. Hlavní výhodou tohoto oblečení je, že je šetrnější k lidské pokožce i k přírodě. V této kapitole bude představen udržitelný materiál, ze kterého se sportovní oblečení bude vyrábět, včetně jeho výhod. Opomenut nebude ani vybraný dodavatel materiálu. Bude zde zařazena také ukázka produktového portfolia spolu s popisem designu oblečení a ilustračními obrázky. V neposlední řadě bude vysvětlen také výrobní proces oblečení založený na tzv. cirkularitě.

### 7.1 Udržitelný materiál

Cílem podnikatele je prodávat sportovní oblečení z tzv. udržitelných materiálů. Tyto materiály jsou šetrnější jak k lidské pokožce, tak k životnímu prostředí. Nejdříve bude představen vybraný dodavatel udržitelného materiálu, poté budou vybrané materiály popsány a zmíněny také jejich výhody.

#### Dodavatel materiálu

Dodavatel udržitelného materiálu byl primárně hledán v České republice, aby byla zachována ekonomická část udržitelnosti v co pokud možno nejdelším dodavatelském řetězci. Podnikatel zvolil společnost **NIL Textile**, jelikož se mu líbí jak jejich podnikatelský příběh, tak materiály, které nabízí. V začátku podnikání bude odebírat materiál pouze od jednoho dodavatele.

#### Popis materiálu

Vybraný dodavatel má v nabídce celkem čtyři různé druhy materiálu. Z těchto materiálů byly pro podnik zvoleny dva z nich a jejich popis je včetně jejich výhod níže.

- **NILPET® materiál**

Produkty z tohoto materiálu jsou vyrobeny ze 100% recyklovaného polyesteru. Tento recyklovaný polyester je získáván z polyesterového textilního a obalového odpadu. Pro sportovce má řadu výhod, viz tabulka 1. Proto budou z tohoto materiálu vyráběny sportovní tílka a trika.

Tabulka 1 Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prodyšný</li><li>• Funkční</li><li>• Antibakteriální – eliminace vzniku bakterií, které způsobují tělesný zápach</li><li>• Rychleschnoucí - rychlý odvod potu</li><li>• Nekřivý</li><li>• O 38 % nižší uhlíková stopa, o 50 % nižší spotřeba vody a o 51 % méně chemikálií v porovnání s klasickým polyesterem</li><li>• Plně recyklovatelný</li></ul>

- **NILCOTT® materiál**

Tento materiál je 100% molekulárně recyklovatelná bavlna. Ve verzi „Recycled“ obsahuje 50 % recyklované bavlny a 50 % organické bavlny. Druhá verze „Organic“ je vyráběna ze 100% GOTS certifikované bavlny, která zabezpečuje celý proces výroby na co nejvyšší úrovni (od vypěstování samotné bavlny, přes její zpracování, výrobu látky až po finální šití). Jednou z výhod bavlny je její příjemnost, i proto bude využita pro výrobu mikin. Další výhody jsou uvedeny v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní</li><li>• Příjemný</li><li>• U Recycled verze: o 63 % nižší uhlíková stopa, o 69 % nižší spotřeba vody oproti klasické bavlně</li><li>• U Organic verze: o 46 % nižší uhlíková stopa a o 38 % nižší spotřeba vody oproti klasické bavlně</li><li>• Plně recyklovatelný</li></ul>



## 7.2 Produktové portfolio

Mezi nabízenými produkty udržitelného sportovního oblečení budou **tílka, trika a mikiny**. Na obrázku 3 lze pozorovat **střihy** těchto produktů, ve kterých budou vyráběny. První prototypy oblečení budou prodávány v černé **barvě**. Tato barva vyšla jako čteně využívaná také v dotazníkovém šetření, které bylo prováděno v souvislosti s analýzou cílové skupiny a bude popsáno v jedné z dalších kapitol této bakalářské práce. **Design** oblečení si bude podnikatel navrhovat sám. V nabídce budou jednoduché designy s logem podniku i složitější designy související se sportem. Na designování jednotlivých kolekcí se bude podnikatel propojovat také s lokálními designéry, kteří budou navrhovat limitované edice. V plánu je také propojení se se známými sportovci a vytvoření jejich kolekcí udržitelného sportovního oblečení. Oblečení bude vyráběno v základních **velikostech**, a tedy XS, S, M, L, XL.



Obrázek 3 Produktové portfolio (Zdroj: Nilmore)

### 7.3 Výrobní proces

Výroba oblečení bude minimálně v prvním roce podnikání probíhat **externě**, a to z důvodu nedostatku kapitálu na zaplacení interních šiček a vybavení pro ně a také absence výrobního prostoru. Oblečení si podnikatel nechá vyrobit u dodavatele, od kterého bude odebírat materiál. Materiál tedy výrobce bude již mít a podnikatel mu dodá digitální střihy a designy. Hotové oblečení dodavatel dodá podnikateli, který si již sám bude řešit marketingovou propagaci, objednávky včetně komunikace se zákazníky a logistiku.

#### **Cirkularita**

Na začátku této kapitoly bylo zmíněno, že výrobní proces oblečení bude založený na cirkularitě. To znamená, že pokud spotřebitel oblečení již nechce, protože je například obnošené, poničené nebo vyšlo z módy, může oblečení vrátit zpět k recyklaci na sběrných místech. Výrobce materiálu (tedy NIL Textile) z něj vytvoří materiál nový a tento materiál bude sloužit pro výrobu nových oděvů. Díky tomu tak značka pomáhá řešit problém textilního odpadu.

## 8 ANALÝZA TRHU

Tato kapitola se bude zabývat analýzou trhu a konkurence nově vznikající sportovní udržitelné značky oblečení. Značka chce začít podnikat na velmi saturovaném trhu, jelikož trh se sportovním oblečením již má velkou a silnou konkurenci. Z toho důvodu je důležité tuto konkurenci podrobně znát, aby si podnik vytvořil konkurenční výhodu.

### 8.1 Porterova analýza

Pro analýzu konkurence bude využita metoda **Porterova analýza**, která analyzuje tzv. pět konkurenčních sil. Jednotlivé „síly“, neboli části analýzy, budou popsány níže.

#### Stávající konkurence

Na trhu se sportovním oblečením existují **velké sportovní značky** s mnohaletou tradicí, které do svého portfolia již udržitelnost zařazují také. Například velká značka Adidas se zavázala ke snižování plastového odpadu a že do roku 2024 přejdou na 100% recyklovaný polyester. V současné době vyrábí boty z plastů z oceánu a jejich cílem je snížit emise skleníkových plynů jak ze svých vlastních aktivit, tak z těch partnerských. Další velkou sportovní značkou, která zařazuje udržitelnost do svého fungování, je značka Nike. Ta zakazuje používání syntetické a přírodní kůže. Navíc vyžaduje, aby továrny jejich dodavatelů splňovaly normy týkající se mezd zaměstnanců, bezpečnosti a ochrany na pracovišti i životního prostředí. Mezi velké značky sportovního oblečení hlásící se k udržitelnosti patří například i Puma, Under Armour nebo Reebok (Quadir, 2021).

Se sportovním oblečením s prvky udržitelnosti přichází také **velké fast fashion řetězce** (pozn.: fast fashion = rychlá, většinou levná a lehce dostupná móda). Společnost H&M například nabízí recyklovaný polyester a je zainteresovaná i do cirkulární ekonomiky. Tchibo nabízí trika z udržitelné bavlny a jejich cílem je používat udržitelnější bavlnu ve 100 % jejich produktů z textilních vláken. Lidl nabízí sportovní kolekci, která v sobě také obsahuje prvky udržitelnosti. Prodejce sportovního zboží Decathlon, který je v České republice velice oblíbený a cenově dostupný, do svého fungování zahrnuje prvky udržitelnosti také.

Pro analyzování konkurence nově vznikající sportovní značky budou ovšem využity **menší a případně lokálnější** značky sportovního oblečení. K analyzování byly vybrány značky (v abecedním pořadí) **Aktin, Gymshark, Kinoko, MyProtein a Nebbia**. Tyto značky se budou analyzovat na základě pěti faktorů, které byly vybrány z níže uvedených důvodů.

- **Kvalita:** Kvalita se odráží i v materiálu oblečení. Nově vznikající značka chce sportovní oblečení vyrábět z udržitelného, respektive z cirkulárního materiálu, který má být kvalitnější a rovněž příjemnější pro tělo. V tomto faktoru se tedy bude zkoumat, z jakých materiálů značky své oblečení vyrábí.
- **Design:** Design oblečení bude zkoumat to, jaké střihy oblečení mají konkurenti v nabídce, jestli je toto oblečení s výraznými potisky či nikoliv a jak moc přistupují v designování oblečení k minimalismu.
- **Cena:** Zkoumání ceny je pro podnik důležité z toho důvodu, že bude prodejní cenu jeho produktů určovat primárně na základě konkurence.
- **Udržitelnost:** Cílem podniku je vybudovat značku sportovního udržitelného oblečení. Faktor udržitelnosti je zde tedy zařazen z toho důvodu, aby bylo zřejmé, které značky a do jaké míry se udržitelností zaobírají.
- **Influenceri:** Influenceri byli do této analýzy zařazeni z toho důvodu, že se jedná o v poslední době často využívaný doplněk v marketingu. Podnik tedy bude zjišťovat, jaký benefit influenceri dané značce přinášejí.

#### - Aktin

- **Kvalita:** Výrobce využívá kvalitní materiály, které jsou šetrné k přírodě i k lidskému tělu. Zároveň jsou určené na sport, a tedy jsou prodyšné a dobře regulují teplotu těla.
- **Design:** Aktin má minimalistický design bez výrazných log. Barevně je oblečení velice neutrální, převládá černá, šedá, bílá a krémová barva.
- **Cena:** Cena se nachází v relativně nízkém rozmezí, a to 350 - 500 Kč.
- **Udržitelnost:** U svého oblečení Aktin zmiňuje, že díky čistě přírodnímu materiálu je oblečení šetrnější k přírodě, i k lidskému tělu. Oblečení vyrábí ekologicky a eticky. Určité typy oblečení jsou vyrobeny z materiálu s GOTS certifikací, některé jsou vyrobeny z recyklovaného materiálu. Oblečení je vyráběno v Turecku i v České republice.
- **Influenceri:** Aktin má kolem sebe v České republice vybudovanou silnou síť primárně fitness influencerů, se kterými spolupracuje. Lidem se tak dostává do podvědomí. S těmito influencery poté spolupracují i na limitovaných kolekcích výrobků.

### - Gymshark

- **Kvalita:** Trika jsou velice často vyráběna ze 100% bavlny, případně z polyesteru.
- **Design:** Gymshark je značka určená primárně do fitness centra a i design celkového oblečení tomu odpovídá. Není tak jednoduchý, ale má i výraznější prvky v podobě nápisů značky, případně loga. V nabídce je celá barevná škála, vybere si tedy každý typ zákazníka. Střihy oblečení jsou různé, některé i s odlišnými detaily.
- **Cena:** Cenově se konkrétně trika nachází v rozmezí 500 – 1 000 Kč.
- **Udržitelnost:** Gymshark na svých webových stránkách nejeví žádné propojení s udržitelností.
- **Influenceri:** Gymshark má rovněž síť fitness influencerů, ale spíše v zahraničí. Opět se díky nim značka dostává do podvědomí cílové skupiny.

### - Kinoko

- **Kvalita:** Oblečení je zpravidla vyrobeno 50 % bavlna a 50 % modal, trika jsou občas z polyamidu. Některé typy oblečení odvádí vlhkost od těla ven a materiál rychle schne.
- **Design:** Značka Kinoko cílí primárně na ženy, proto i jejich designy jsou touto cestou zaměřené. Barevně je oblečení spíše červené, růžové a fialové.
- **Cena:** Ceny jsou již maličko vyšší a nachází se v rozmezí 850 – 1 200 Kč.
- **Udržitelnost:** Oblečení je navrženo a šito v České republice, některé oblečení je šito v partnerské továrně v Asii.
- **Influenceri:** Kinoko s influencery spolupracuje, ale mají jich méně – tj. vybírají si pouze ty, kteří s danou značkou skutečně rezonují. Spolupracují ale s módními časopisy, se kterými tvoří akce pro své zákazníky.

### - MyProtein

- **Kvalita:** Trika od této značky jsou vyrobeny ze 100% bavlny, z recyklovaných plastových lahví nebo nylonu. Materiál je pružný a často bežešvý, tj. neomezuje v pohybu.
- **Design:** Designově se značka MyProtein zásadně neodlišuje, ale barevně ano. V nabídce má spoustu různých barevných kombinací i střihů. Zajímavostí u jejich trik je, že některé typy lze nosit oboustranně.
- **Cena:** Cenové rozpětí je velice široké, nachází se v rozmezí 150 Kč - 1 000 Kč.
- **Udržitelnost:** MyProtein se nevyznačuje nějakým zásadním způsobem svým přístupem k udržitelnosti. Látka na oblečení je však často vyrobená z bio bavlny nebo recyklovaných plastových lahví.
- **Influenceri:** MyProtein má v České republice řadu influencerů. Často se však nejedná o fitness influencery, jako tomu bylo u značky Aktin, ale o rekreační sportovce často v podobě veřejně známých osobností.

### - Nebbia

- **Design:** Nebbia si zakládá na originálním designu – potisky na jejich oblečení jsou mnohdy spíše větší a odlišně umístěné. Barevně převládá černá, tmavě zelená a hnědá.
- **Kvalita:** Materiál je vzdušný, rychleschnoucí a odolný vůči potu. Často jsou trika vyrobena z polyesteru.
- **Cena:** Cena u Nebbia produktů je také maličko vyšší oproti konkurenci, a to 700 – 1 300 Kč.
- **Udržitelnost:** Sama Nebbia prosazuje to, že jejich výroba je evropská a šetrná k přírodě. Vyzývají zákazníky k tomu, že jakmile jim oblečení doslouží, mají ho recyklovat nebo darovat.
- **Influenceri:** Nebbia je typická fitness značka. Influencery mají, ale dávají si záležet na jejich výběru. Navíc jsou primárně se zaměřením na fitness.

### **Nová potenciální konkurence**

Vstup na trh se sportovním oblečením je velice snadný, a proto zde hrozí, že se taková nová značka objeví. Udržitelná (nejen) sportovní móda navíc teprve vzniká, a tak je zde relativně velká pravděpodobnost, že v blízkém budoucnu vznikne nová konkurence. Hrozí zde jak vstup udržitelného sportovního oblečení, tak spíše i klasického sportovního oblečení.

### **Vliv odběratelů**

Odběratelem je zákazník, který sportuje, dbá na zdravý životní styl a osobní rozvoj a nakupuje sportovní oblečení. Zákazník má na trhu na výběr ze spousty značek, ať už to jsou velké sportovní značky, fast fashion značky nebo menší lokálnější značky, které byly zmíněny výše. Příležitostí má tak odběratel hodně a je velká hrozba, že může odejít ke konkurenci, hlavně tehdy, když budou mít produkty levnější.

### **Vliv dodavatelů**

Mezi dodavatele se řadí firmy, které budou podniku dodávat udržitelný materiál a budou mu zprostředkovávat samotnou výrobu oblečení. Zde hrozí, že dodavatel přestane dodávat tento specifický materiál svým odběratelům a například mu vznikne výhradní smlouva o dodávání materiálu jinému podniku.

### **Substituty**

Substitutem udržitelného sportovního oblečení může být rozhodně sportovní oblečení „obyčejné“. Tím je myšleno oblečení od velkých sportovních značek případně i z fast fashion řetězců. Nabízí se i možnost substituovat sportovní oblečení s oblečením, které je určeno na běžné nošení.

## 8.2 SWOT analýza

V následující části bude využita metoda SWOT analýza, která popíše silné a slabé stránky nově vznikající značky, stejně tak jako její příležitosti, které značka může využít a hrozby, které značce hrozí. Do SWOT analýzy jsou zahrnuty také poznatky z Porterovy analýzy konkurence. V tabulce 3 jsou popsány pouze základní klíčová slova, která budou následně rozepsána pod tabulkou.

Tabulka 3 SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržitelný byznys model</li> <li>• Vlastní kapitál</li> <li>• Potenciálně zajímavý příběh značky</li> <li>• Strategický přístup ke komunikaci a marketingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neznalost oboru</li> <li>• Vyšší prodejní cena</li> <li>• Malé portfolio produktů</li> <li>• Absence prodejny</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full house model podnikání</li> <li>• Influencer marketing</li> <li>• Merchandise</li> <li>• Marketplaces</li> <li>• Diverzifikace vstupního materiálu</li> <li>• Propojení s designéry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší procento vratek v módním průmyslu</li> <li>• Velká a silná konkurence</li> <li>• Flexibilita a pružnost velkých sportovních značek i fast fashion řetězců</li> <li>• Nezáměr ze strany spotřebitelů o udržitelnost</li> </ul>

### Silné stránky

- **Udržitelný byznys model**
  - Značka je od začátku stavěná na udržitelném byznys modelu. Podnik bere v potaz ekonomický, environmentální i sociální pilíř podnikání.
- **Vlastní kapitál**
  - Podnikatel má naspořenou finanční částku, kterou podnikání může minimálně v prvním roce financovat.



- **Potenciálně zajímavý příběh značky**
  - Značka vzniká jako lokální brand s udržitelným materiálem, nechybí autentičnost v podobě nadšení zakládajícího podnikatele pro osobní rozvoj.
- **Strategický přístup ke komunikaci a marketingu**
  - Podnikatel již od začátku strategicky přistupuje ke komunikaci a marketingu celé značky v podobě propojení se s komunikační agenturou, která se zaměřuje na komunikace udržitelnosti bez greenwashingu.

### Slabé stránky

- **Neznalost oboru**
  - Začínající podnikatel nemá zásadní zkušenosti v módním průmyslu, ani s budováním značky primárně v internetovém prostředí (přes e-shop).
- **Vyšší prodejní cena**
  - Cena udržitelných trik je poměrně vyšší, pohybuje se kolem 1 000 Kč, cena mikiny až 2 000 Kč. Z analýzy konkurence vychází, že některé firmy dokáží nabízet udržitelné triko za nízkou cenu, a to zhruba 500 Kč. Otázkou však zůstává, jestli je takové triko opravdu vyrobeno s udržitelnými prvky.
- **Malé portfolio produktů**
  - Na začátku bude podnik začínat pouze s malým portfolio produktů, a to pouze se třemi druhy oblečení. Proto je velice důležité již od začátku nastavit silný marketing a komunikaci značky směrem k zákazníkům.
- **Absence prodejny**
  - Podnikatel bude sportovní oblečení prodávat pouze prostřednictvím internetového obchodu. Zákazníci si tak nebudou moci oblečení vyzkoušet. To souvisí s hrozbou vyššího procenta vratek, která bude zmíněna později.

## Příležitosti

- **Full house model podnikání**
  - Vzhledem k obrovské konkurenci ve sportovním průmyslu tento typ podnikání dává velký smysl. Vytváří totiž několik zdrojů příjmů z různých produktů a služeb, které se mohou navzájem podporovat (výroba oblečení, sportovní a výživové doplňky, edukace apod.)
- **Influencer marketing**
  - Z důvodu vysoké a silné konkurence je důležité značku postavit na příbězích motivovaných sportujících lidí (např. trenéři, fitness nadšenci, handicapovaní sportující lidé apod.).
- **Merchandise**
  - Zde je příležitost propojení s fitness centry, které pro své klienty tvoří merch oblečení a nabízet jim tuto službu. Případně propojení se sportovci, kteří si vytvoří svůj merch.
- **Marketplaces**
  - Využít další prodejní kanály mimo svůj vlastní e-shop (například portály jako jsou Zalando nebo lokálnější EtikButik).
- **Diverzifikace vstupního materiálu**
  - Možnost mít na výběr různé materiály od různých dodavatelů. Zákazník si tak může vybrat, zda má zájem o cirkulární materiál, recyklovaný materiál nebo třeba materiál z bio bavlny.
- **Propojení s designéry**
  - Propojení s designéry či studenty uměleckoprůmyslových škol a spolupráce například na limitovaných modelech oblečení může podpořit sociální pilíř udržitelného rozvoje.

## Hrozby

- **Vyšší procento vratek v módním průmyslu**
  - Lidé si z internetových obchodů často objednají více druhů a velikostí oblečení a pak část z této objednávky vrátí. Z toho důvodu je nutno počítat se zvýšenými režijními náklady na logistiku a zákaznický servis.
- **Velká a silná konkurence**
  - Pro danou cílovou skupinu je produkt málo originální, jelikož zde existuje velká a silná konkurence v podobě velkých sportovních značek a fast fashion řetězců.
- **Flexibilita a pružnost velkých sportovních značek i fast fashion řetězců**
  - Velké sportovní značky typu Adidas nebo Nike začínají využívat udržitelnějších materiály ve svém oblečení. Se sportovním oblečením s prvky udržitelnosti přichází i velké fast fashion řetězce.
- **Nezájem se strany spotřebitelů o udržitelnost**
  - Byť spotřebitelé mnohdy tvrdí, že jim na životním prostředí záleží, ve skutečnosti spousta z nich udržitelnější životní styl do svého života nezařazují. Stále existuje také řada spotřebitelů, kteří udržitelnost neřeší vůbec.

## 9 ANALÝZA CÍLOVÉ SKUPINY

Po analýze trhu přichází na řadu analýza cílové skupiny. V této kapitole praktické části budou popsány dvě metody, které byly pro průzkum cílové skupiny zvoleny, a to dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Hlavním cílem těchto analýz bylo zjistit, jaké je nákupní chování spotřebitelů při výběru sportovního oblečení a jakou váhu při tomto výběru přikládají udržitelnosti tohoto sportovního oblečení. Nejdříve budou v kapitole představeny jednotlivé metody průzkumu zvláště a na závěr bude popsáno shrnutí zjištěných dat.

### 9.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno pro získání kvantitativních dat. Před vytvořením dotazníku byly stanoveny následující otázky a cílem bylo na ně na základě získaných dat z dotazníku najít odpovědi:

- „Zajímá sportující lidi udržitelné sportovní oblečení?“
- „Jaký faktor u nákupu sportovního oblečení je pro lidi nejdůležitější – kvalita, design, cena nebo udržitelnost?“
- „Jakou částku jsou lidé ochotni zaplatit za udržitelné sportovní triko?“

Dotazník obsahoval 20 otázek, které se zaměřovaly na potřeby zákazníků u sportovního oblečení. Součástí byly také 3 otázky identifikační, které pomohly lépe identifikovat skupinu respondentů. Konkrétní seznam otázek je přiložen v Příloze I.

Sběr dat probíhal po dobu jednoho měsíce, a to od 15. 3. do 15. 4. 2023 pomocí platformy Google Formuláře. Distribuce dotazníku byla cílená na sportovní komunity na platformě Facebook, ve kterých se sdružují sportující lidé. Cílem bylo získat odpovědi od 150 respondentů, finálně se podařilo získat odpovědi od 165 respondentů.

#### 9.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo 165 respondentů. Z toho je relevantních 154 odpovědí, jelikož zbývající část respondentů do dotazníku zaznačila, že nesportuje. Vyhodnocení je proto uděláno pouze ze 154 odpovědí. Níže je popsáno rozdělení respondentů dle identifikačních otázek.

**Podle pohlaví:**

- 87 % žen,
- 13 % mužů.

Lze si povšimnout, že v dotazníkovém šetření je vysoké procento zastoupení žen. Tato informace získaná data bohužel zkresluje a vyhodnocení tak nebude objektivní pro obě pohlaví. I přesto získaná data předávají zajímavé a důležité informace, se kterými je možné dále pracovat.

**Podle věkové kategorie:**

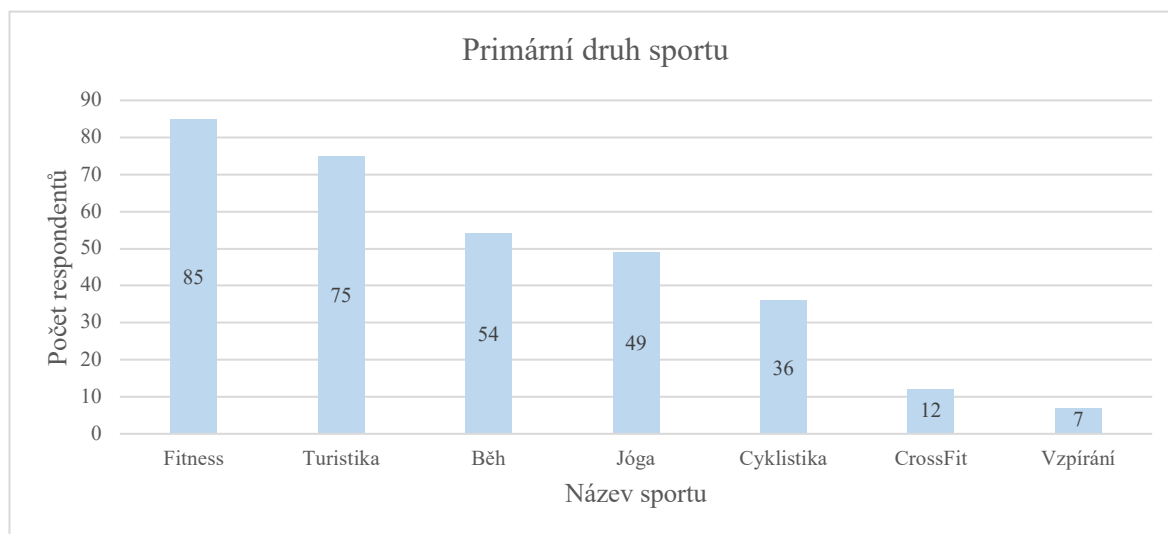
- 45 % 21 – 30 let,
- 32 % 31 – 40 let,
- 12 % 41 – 50 let.

**Podle primární profese:**

- 49 % Zaměstnanci,
- 23 % Podnikatelé či OSVČ,
- 19 % Studenti.

**Primární druh sportu**

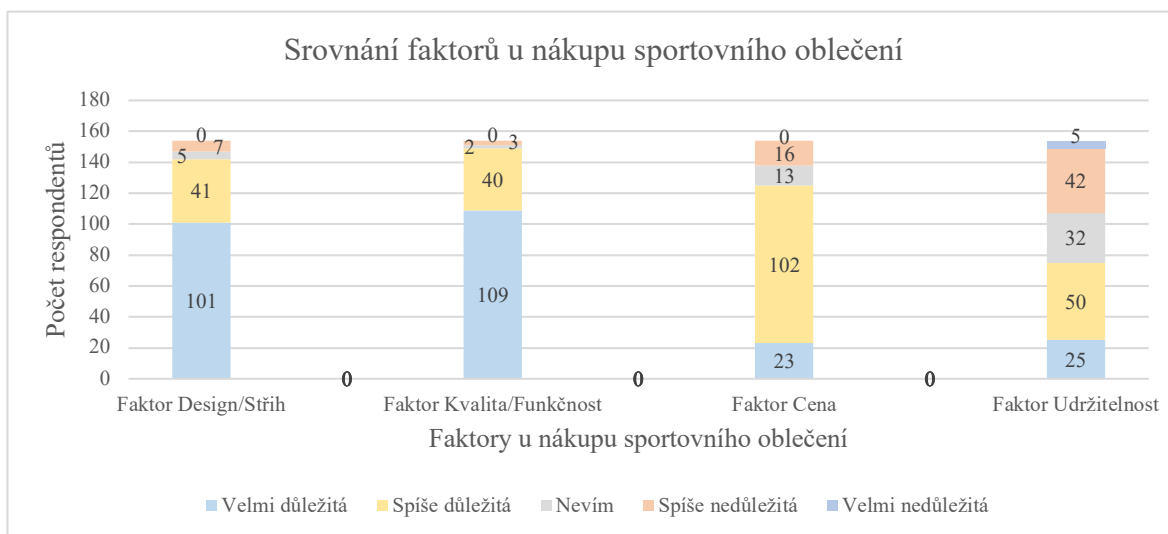
Na obrázku 4 můžeme pozorovat graf, který zobrazuje primární druh sportu, kterému se respondenti věnují. Mezi respondenty je oblíbené fitness, kterému se věnuje 85 lidí ze 154. Dále 75 respondentů věnuje turistice a 54 lidí běhu. Tato data nám předávají informaci, že následující výsledky budou ovlivněna tím, co lidé preferují právě u zmíněných nejčastěji se opakujících sportů.



Obrázek 4 Graf - Primární druh sportu (Zdroj: Vlastní zpracování)

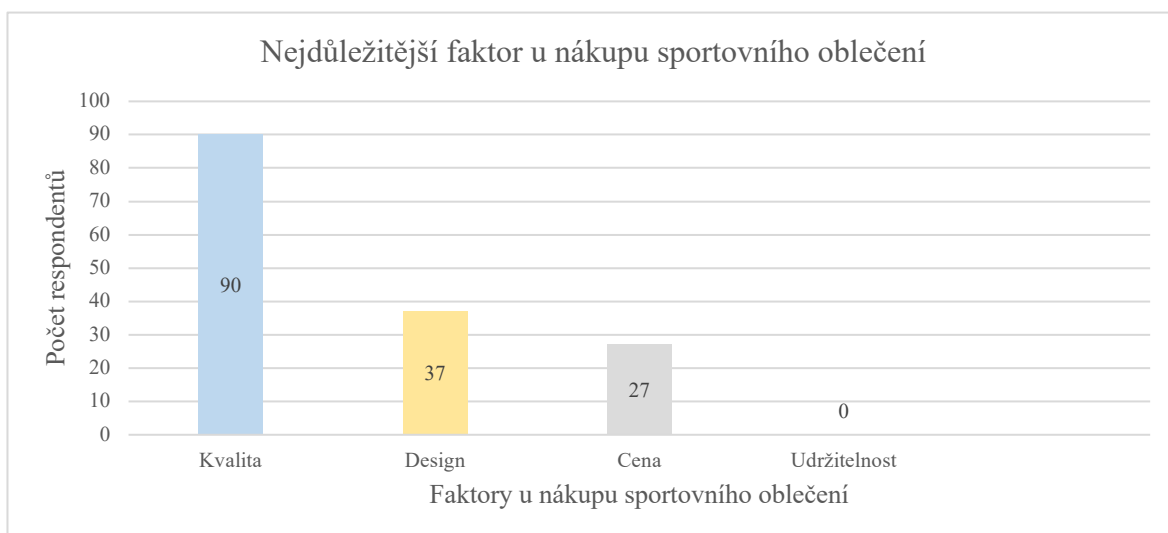
### Faktory u nákupu sportovního oblečení

Graf na obrázku 5 odpovídá na stěžejní otázku, na kterou měl dotazník zjistit odpověď, a to jaký faktor u nákupu sportovního oblečení je pro lidi nejdůležitější. Graf srovnává jednotlivé faktory, které byly určeny na začátku dotazníku. Cílem bylo zjistit, jak se respondenti staví k jednotlivým faktorům u nákupu sportovního oblečení. Z grafu můžeme vidět, že velmi důležitý je pro respondenty faktor kvality oblečení, stejně jako design oblečení. Cena je pro respondenty spíše důležitá, ale přednost vždy dají kvalitnímu oblečení. U otázky, která se zabývala faktorem udržitelnosti, jsou odpovědi poměrně různorodé. Pro část respondentů je faktor udržitelnosti spíše důležitý, pro velkou část však i spíše nedůležitý. Respondent na každý faktor odpovídal zvlášť, a tedy se často stalo, že faktory „Design“ a faktor „Kvalita“ zařadil oba do kategorie „Velmi důležité“. Na to však navazuje další otázka, kde byla možnost zvolit pouze jednu odpověď.



Obrázek 5 Graf - Srovnání faktorů u nákupu sportovního oblečení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

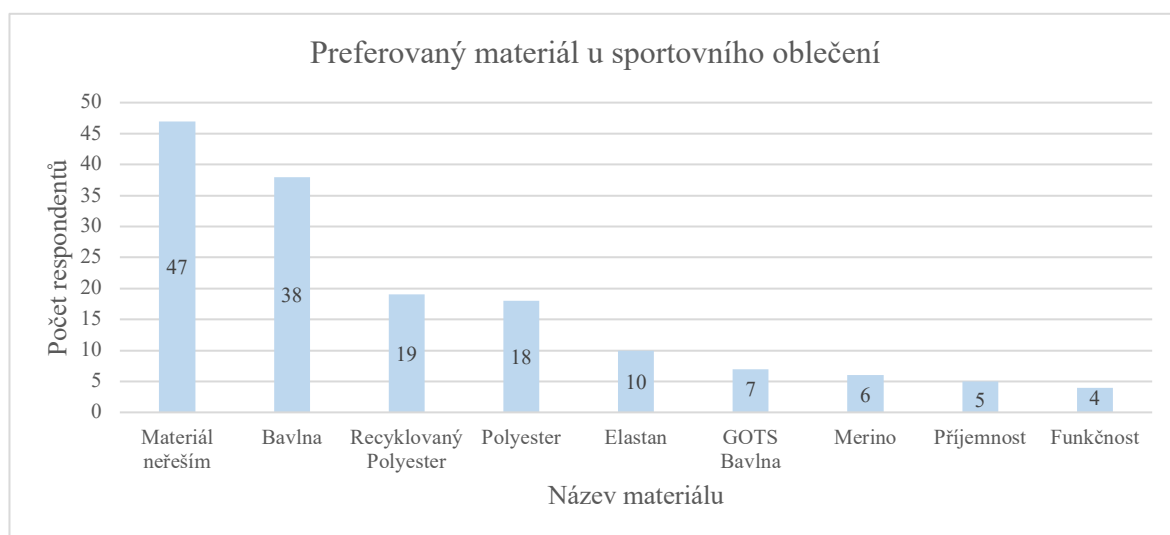
Na předchozí otázku navazuje i graf 6, který znázorňuje nejdůležitější faktor u nákupu sportovního oblečení. Zde měl respondent možnost zvolit pouze jednu odpověď s tím nejdůležitějším faktorem. Ten ukazuje, že pro lidi udržitelnost při nákupu sportovního oblečení není vůbec zásadní, protože ji jako nejdůležitější nezvolil ani jeden respondent. Naopak 90 lidí jako nejdůležitější faktor u nákupu sportovního oblečení zvolilo kvalitu, 37 lidí design a 27 lidí cenu. **Nejdůležitější je pro respondenty tedy kvalita a funkčnost oblečení.**



Obrázek 6 Graf - Nejdůležitější faktor u nákupu sportovního oblečení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Kvalita

Z předchozí otázky již vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem je pro respondenty kvalita a funkčnost trika. Tento faktor přibližuje také graf na obrázku 7. Ten ukazuje, jaký materiál respondenti preferují u sportovního oblečení. I přesto, že je materiál jednou z důležitou částí u kvality oblečení, 47 lidí ze 154 dotázaných materiál u sportovního oblečení neřeší. Pokud jej řeší, tak 38 respondentů preferuje bavlnu, což souvisí i s 5 odpověďmi respondentů, kde zmínili, že sportovní oblečení by mělo být hlavně příjemné. Objevuje se zde také materiál „Merino“. Jedná se o udržitelnější typ materiálu, který by mohl být novým trendem v oblasti materiálu u oblečení. Tento typ materiálu tedy bude poznačen do příležitostí pro nově vznikající značku sportovního oblečení.

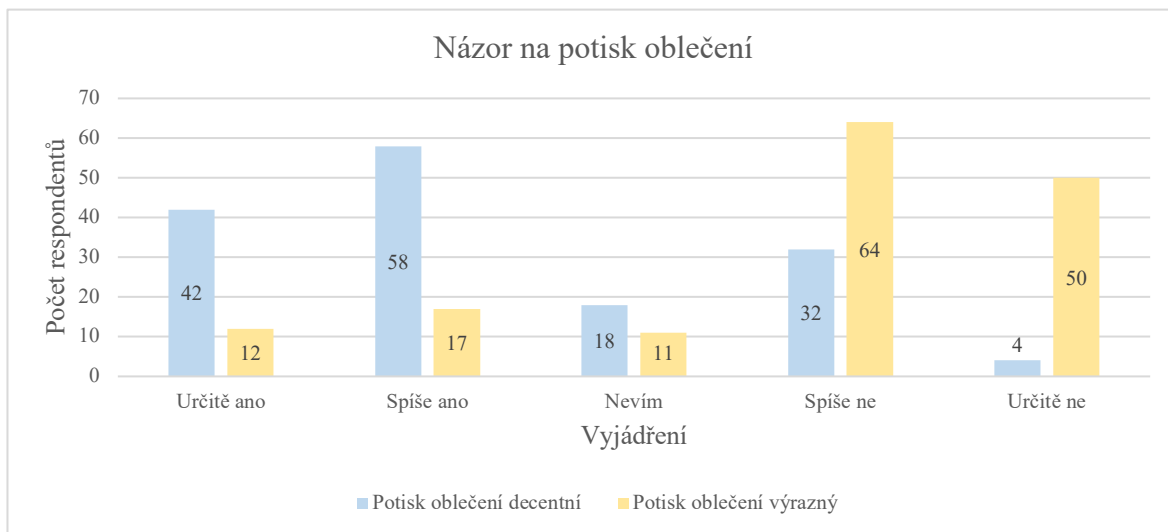


Obrázek 7 Graf - Preferovaný materiál u sportovního oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

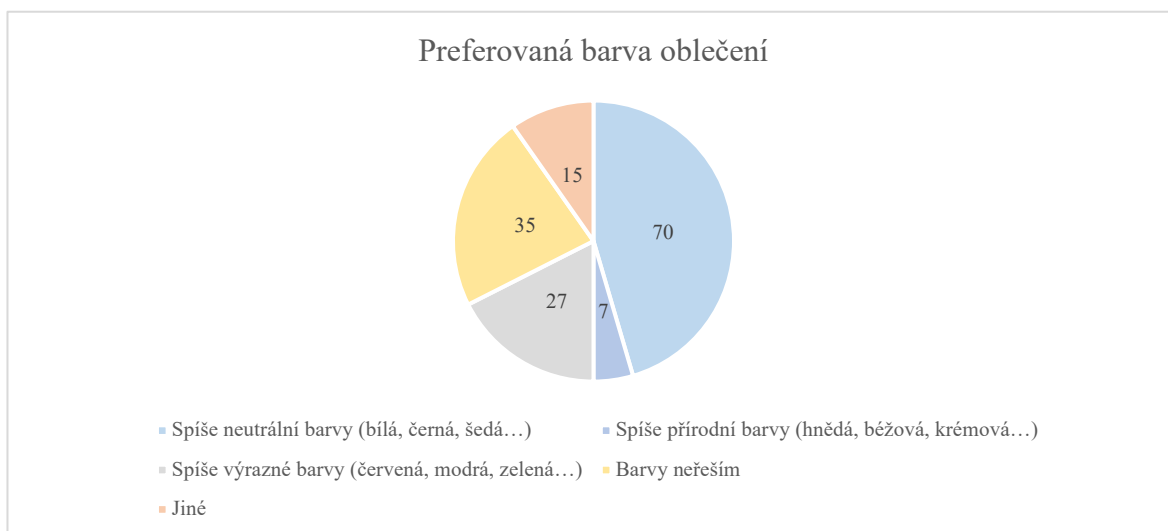
## Design

Další série otázek se věnovala designu trik. Odpovědi na tyto otázky jsou důležité, abychom zjistili, jaké potřeby mají zákazníci u nákupu sportovního oblečení a tím lze značku nastavit tak, aby zákazníkům co nejvíce vyhovovala. Obrázek grafu 8 sděluje, že lidé preferují menší potisky na oblečení před těmi většími a výraznějšími. Další obrázek, graf na obrázku 9 ukazuje, že respondenti jsou ve většině případů za neutrální barvy v podobě bílé, šedé a černé. Z grafu na obrázku 10 je potom patrné, že pro 80 lidí je důležité, aby jejich sportovní oblečení bylo sjednocené. To znamená, že chtějí, aby například triko ladilo s legínami.

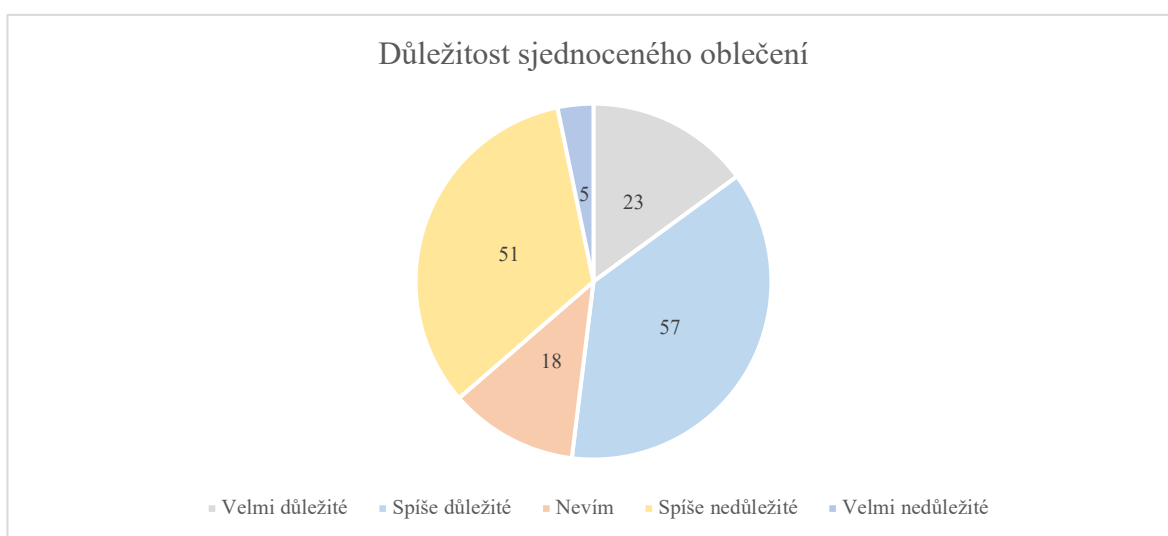




Obrázek 8 Graf - Názor na potisk oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)



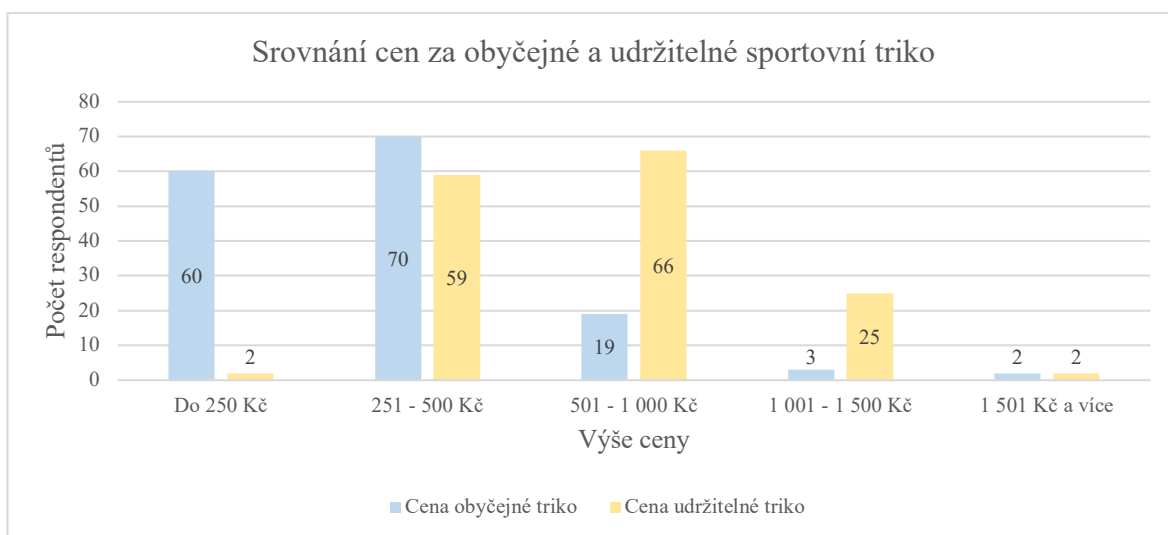
Obrázek 9 Graf - Preferovaná barva oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 10 Graf - Důležitost sjednoceného oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Cena

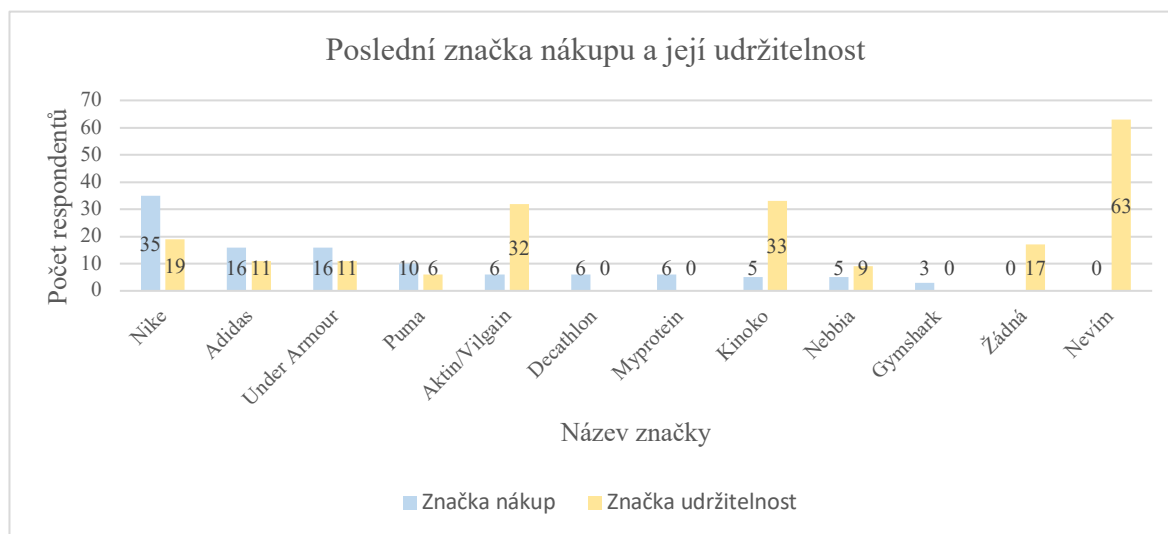
Další graf na obrázku 11 blíže zkoumá srovnání cen. Otázky byly cíleny primárně na zjištění ceny za sportovní triko. První otázka se respondentů ptala, kolik jsou ochotni zaplatit za „obyčejné“ sportovní triko. Respondentům bylo vysvětleno, že tímto sportovním trikem se myslí triko z materiálu polyester, nevyrobena šetrně k přírodě a ušito v rozvojové zemi. Z grafu lze vyčíst, že celkově 130 lidí by bylo ochotno zaplatit za takové triko do 500 Kč. Další otázka zjišťovala, kolik by byli respondenti ochotni zaplatit za „udržitelné“ sportovní triko. Zde bylo respondentům vysvětleno, že se jedná triko z recyklovaného polyesteru, 100% recyklovatelné, s nižší uhlíkovou stopou a ušité v České republice. Celkově 127 respondentů by bylo ochotno za takové triko zaplatit do 1 000 Kč, 25 lidí dokonce do 1 500 Kč.



Obrázek 11 Graf - Srovnání cen za obyčejné a udržitelné sportovní triko  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Udržitelnost a značka sportovního oblečení

Respondenti byli také dotázáni na jejich poslední nákup sportovního oblečení – cílem bylo zjistit, jakou značku sportovního oblečení si naposledy koupili. V další otázce měli určit, o jaké sportovní značce si myslí, že je udržitelná. Srovnání těchto dvou na sebe navazujících otázek znázorňuje graf na obrázku 12. Z grafu lze vyčíst, že 63 lidí neví, co si pod udržitelným oblečením představit a 17 lidí nepovažuje žádnou značku za udržitelnou. Mezi ty udržitelnější značky řadí značky Aktin a Kinoko, pravděpodobně z důvodu jejich lokálnosti.



Obrázek 12 Graf - Poslední značka nákupu a její udržitelnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Shrnutí dotazníkového šetření bude napsáno níže v podkapitole 9.3 spolu se shrnutím hloubkových rozhovorů.**

## 9.2 Hloubkové rozhovory

Pro kvalitativní zjištění dat byla pro účely bakalářské práce na téma vytvoření podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku zvolena také metoda hloubkových rozhovorů. Cílem bylo zjistit odpověď na následující otázku:

- „*Jak si respondenti představují ideální sportovní triko?*“

Hloubkové rozhovory byly provedeny se šesti cíleně vybranými respondenty. Podmínkou výběru bylo, aby se respondent věnoval sportu a zajímal se o zdravý životní styl. Vybírány byly tři ženy a tři muži ve věkové kategorii 20 – 40 let. Jednalo se o kolegy zakládajícího podnikatele. Tito lidé byli osloveni e-mailem, samotný hloubkový rozhovor poté proběhl u tří lidí online prostřednictvím platformy Google Meet a se třemi respondenty proběhl rozhovor osobně. Konkrétní výzkumné otázky, které byly využity k hloubkovým rozhovorům, jsou přiloženy v Příloze II.

### 9.2.1 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů

Identifikační část respondentů je přiblížena v tabulce 4. Respondenti jsou složeni z různých věkových kategorií. Většina z nich jsou trenéři fitness, případně pravidelní sportovci fitness.

Tabulka 4 Identifikační část respondentů u hloubkových rozhovorů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<b>Pohlaví</b>	Žena	Žena	Žena	Muž	Muž	Muž
<b>Věk</b>	31 – 40 let	31 – 40 let	21 - 30 let	31 – 40 let	31 – 40 let	21 - 30 let
<b>Profese</b>	OSVČ, lektorka jógy	Zaměstnanec, příležitostně fitness trenérka	Studentka, fitness trenérka	Zaměstnanec, sportovec	Majitel fitness centra, fitness trenér	Zaměstnanec, trenér kondičních tréninků
<b>Sport</b>	Jóga, tanec	Fitness	Fitness, běh, jóga	Fitness, jóga, jízda na kole	Fitness, CrossFit	Běh, fitness

Rozhovor byl rozdělen na několik částí. Respondenti byli dotázáni na to, jak důležitá je pro ně kvalita, případně funkčnost oblečení. Dále byl kladen důraz na design sportovních trik, a to konkrétně na střih, barvu a potisky trik. Další dotazy byly směřovány k jejich oblíbené sportovní značce oblečení. Na závěr byli respondenti dotázáni na jejich názor k influencerům.

Níže bude uvedeno pouze shrnutí z každé části otázek. Odpovědi každého respondenta na jednotlivé otázky jsou přiloženy v Příloze III.

### Kvalita

Materiál, funkčnost a celkově kvalita trika se respondenti shodli, že je pro ně u sportovního oblečení nejdůležitější faktor při nákupu. Vyhledávají funkční materiál, který dobře odvádí pot a zároveň reguluje teplotu těla. Na sporty, které jsou spíše klidnější, převažuje poptávka po trikách z bavlny nebo jiných přírodních materiálech.

### Design

#### - Střih

U střihu trika vychází, že většina respondentů vyhledává triko na fitness spíše volné, nebo mírně uplé, rozhodně však ne na tělo. Obtáhnutá trika mají naopak raději na běhání, kde zároveň vyžadují dobrou funkčnost v podobě odvádění potu.

#### - Barva

Respondenti se nezávisle na sobě shodli na tmavých a neutrálních barvách. To se shoduje i s odpověďmi z dotazníkového šetření, kdy 70 lidí odpovědělo, že preferují neutrální barvy jako jsou černá, bílá, šedá apod.

### - Potisky

Potisky u respondentů nejsou v oblibě. Většina z nich se shodla, že vyhledávají spíše trika bez potisků, ale nebrání se malému potisku v podobě loga. Větší potisky byly zmiňovány v souvislosti se zadní stranou topu - tedy potisk na zádech. Odpovědi se shodují i s odpověďmi z dotazníkového šetření, kdy přes 100 lidí odpovědělo, že oblečení s výraznými potisky nevyhledává.

### Cena

Respondenti jsou ochotni si za kvalitní triko připlatit. Nejčastěji byla zmiňována částka 1 000 Kč. Pokud by si byli jisti, že se jedná o opravdu kvalitní triko, které dlouho vydrží, tak jsou ochotni zaplatit až 1 500 Kč.

### Udržitelnost a oblíbená značka

Často zmiňovaná oblíbená a kvalitní sportovní značka byla Nike. Respondenti však vlastní oblečení i od lokálnějších značek, jako je například Aktin, Kinoko nebo Froggy wear. Jsou tedy ochotni podpořit i lokální značku. Udržitelnost řeší, ale ne na úkor kvality.

### Influenceri

Respondenti influencers sledují, ale spíše pro motivaci a inspiraci. Ne vždy na doporučení influencerů dají, ale rozhodně jim daná značka zůstává v podvědomí. Zároveň dané značce důvěřují, když ji znají od nějakého influencerů. Je tedy dobré vybírat influencers, kteří se věnují osobnostnímu rozvoji a kteří nemají spolupráce s hodně značkami.

## 9.3 Shrnutí analýzy cílové skupiny

Respondenti v dotazníkovém šetření i hloubkových rozhovorech byli sportovci, kteří si téměř každodenně oblékají sportovní oblečení. Hlavním cílem této analýzy bylo zjistit, jak sportující lidé postupují při výběru sportovního oblečení a jestli zde řeší otázku udržitelnosti. Z průzkumu vyšla na tuto otázku odpověď negativně, avšak ne nečekaně. **Pro respondenty je udržitelnost na posledním místě rozhodování při koupi sportovního oblečení.** Jako udržitelnou značku často označují tu, která je buď lokální (v našem případě z České, případně Slovenské republiky), případně když je oblečení z recyklovaných materiálů, ale pořádně neví, co si pod tím představit. Zde se jednoznačně nabízí **příležitost edukace** cílové skupiny v tom, co to udržitelnost je, proč by ji měli nejen při sportu, ale také při výběru oblečení řešit a jak ji mohou do svých životních stylů zakomponovat.

Z průzkumu také vychází, že za udržitelné oblečení jsou respondenti ochotni si připlatit. Často je to však spojováno s tím, že si udržitelnost spojí s kvalitním materiálem. A právě kvalita byl faktor, který byl u respondentů při rozhodování o koupi sportovního oblečení nejdůležitější. Respondenti často zmiňovali, že sportovní oblečení musí být hlavně kvalitní (tj. vydrží dlouho), funkční (tj. dobře odvádí pot) a příjemné (tj. na těle např. nesvědí). Na druhém místě po kvalitě je pro respondenty důležitý design, neboli aby bylo oblečení hezké. U sportovního oblečení respondenti nejvíce vyhledávají tmavší barvy a minimalistické střihy i designy.

Závěrem lze konstatovat, že podstatným zjištěním, kterého je potřeba se při budování sportovní značky udržitelného oblečení držet, je následující: **Klíčovým rozhodovacím faktorem při nákupním chování lidí u sportovního oblečení je kvalita. Poté musí být sportovní oblečení designově hezké. Následně musí být oblečení cenově dostupné. A až na posledním místě se řeší udržitelnost sportovního oblečení.**

Po vyhodnocení těchto analýz a zjištění informací, že podnikatelský záměr tak, jak je nastavený, u cílové skupiny pravděpodobně nebude rezonovat, byl s podnikatelem uskutečněn rozhovor. Zde bylo tématem konverzace to, jestli v sestavování podnikatelského plánu pro daný podnikatelský záměr chce pokračovat. Podnikatel v tomto podnikatelském záměru pokračovat dále chtěl.

## 10 MARKETINGOVÝ PLÁN

Kapitola marketingového plánu specifikuje cílovou skupinu podniku prodávající sportovní udržitelné oblečení. Poté zde bude na základě marketingového mixu popsán produkt, stanovení ceny a místo prodeje. Detailněji zde bude popsána propagace a její komunikační mix.

### 10.1 Cílová skupina

Obecně lze říci, že zákazník nově vznikající značky s udržitelným sportovním oblečením bude **sportovec nebo sportovkyně ve věkové kategorii 30 – 40 let**. Tento zákazník začíná nebo již žije zdravým životním stylem, neustále se osobně rozvíjí a má rád trávit čas v přírodě. Ke sportování vyhledá oblečení, které bude kvalitní, funkční a příjemné, bude hezké designově a zároveň bude šetrné k životnímu prostředí.

Značka udržitelného oblečení pro sportovce bude primárně cílit na koncové zákazníky, a tedy bude využívat B2C marketing (celým názvem anglicky Business-to-Consumer) s cílovou skupinou, která byla popsána výše. Sekundárně se potom zaměří také na sportovní kluby a fitness centra, ve kterých bude sportovní oblečení prodávat nebo s nimi tvořit limitované kolekce. Zde tedy využije B2B marketing (celým názvem anglicky Business-to-Business).

### 10.2 Marketingový mix

#### Produkt

Detailnějšímu popisu produktu, jeho materiálu, designu i výrobnímu procesu, byla věnována kapitola číslo 7 – Popis produktu. V této části proto bude zmíněn pouze základní popis produktu a obal produktu.

Hlavním produktem nově vznikajícího podniku je udržitelné sportovní oblečení. Mezi základní sortiment, se kterým značka bude začínat, patří tílka, trika a mikiny. Nákupní cenu jednotlivých produktů lze vidět v tabulce 5.

Vedlejším produktem bude potom poskytování vzdělávání začínajících i pokročilých sportovců v oblasti zdravého životního stylu i osobního rozvoje, propojení člověka s přírodou a udržitelnosti. Tato edukace bude zařazena do půl roku od zahájení podnikání prostřednictvím obsahu na komunikačních platformách, pořádáním webinářů a přednášek a nebude součástí tohoto plánu.

Tabulka 5 Produkt - Nákupní cena produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Nákupní cena 1 ks v Kč	Potisk 1 ks v Kč	Nákupní cena 1 ks v Kč celkem
Tílko 100% NILPET® Unisex černé	179	30	209
Tričko 100% NILPET® Unisex černé	209	30	239
Mikina s kapucí 100% NILCOTT® Organic Unisex černá	609	30	639

- **Obal**

Vzhledem k tomu, že se jedná o „měkké“ výrobky v podobě oblečení, není potřeba zde myslet na přísnější zabalení produktu. Pro balení bude využito balicích sáčků. Pro zasílání oblečení budou zvoleny papírové krabice. Podnik bude obalový materiál odebírat od společnosti Paketo group, která provozuje e-shop s kartony, krabice a obalovými materiály. Balné bude započítáno do prodejní ceny, zákazník tak za balné nebude platit nic navíc. Nákupní ceny lze pozorovat v tabulce 6.

Tabulka 6 Obal - Nákupní cena obalů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Nákupní cena za 1 ks v Kč
Krabice malá	20
Krabice velká	30
Balící sáček	10
Doprava materiálu	0

## Cena

Při určení ceny produktů, za kterou podnik bude zboží prodávat, se podnikatel inspiroval u společnosti NIL Textile, která oblečení z cirkulárních materiálů (vysvětlení tohoto materiálu bylo napsáno v kapitole 7 – Popis produktu) vyrábí a prodává pod svou značkou Nilmore. Při tvorbě ceny bylo přihlíženo také na konkurenci. Cena za trika je zároveň validována i u potenciální cílové skupiny, která se shodla, že za kvalitní a udržitelné triko je ochotna zaplatit kolem částky 1 000 Kč. Tato validace proběhla pomocí dotazníkové šetření a hloubkových rozhovorů a byla zmíněna v kapitole 9 - Analýza cílové skupiny. Cena za jednotlivé druhy produktů, za kterou zákazník finálně produkt koupí, je zobrazena v tabulce 7.



Tabulka 7 Cena - Prodejní cena produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Prodejní cena za 1 ks v Kč
Tílko	790
Triko	990
Mikina s kapucí	1 990

### Místo

Produkty udržitelné značky oblečení pro sportovce budou prodávány online prostřednictvím e-shopu. E-shop bude provozován skrze platformu Shoptet. Pro začínající podnik byla zvolena varianta „Basic“. Tato verze nabízí až 100 produktů, které mohou být do online obchodu nahrány. Je také připravena na GDPR a EET a je zde možnost využívání třemi uživateli. V tabulce 8 je zobrazena cena za pronájem této varianty na 1 měsíc. Zákazníci budou moci na e-shopu platit kartou online. K tomu si podnik aktivuje službu platebního systému Shoptet Pay, kterou nabízí stejná společnost. Vzhledem k této službě musí podnik počítat s poplatky za každou online platbu kartou, tedy za každou objednávku, kterou zákazník na e-shopu udělá. Tuto službu má Shoptet Pay zpoplatněnou u tarifu „Basic“ 1,8 % + 2,7 Kč za každou transakci.

Tabulka 8 Místo - Cena za pronájem e-shopu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena za 1 měsíc v Kč
Poplatek za pronájem e-shopu	420

### Propagace

Pro propagaci budou využity jednotlivé části komunikačního mixu, a tedy přímý marketing, reklama, public relations, osobní prodej i podpora prodeje. Jednotlivé části komunikačního mixu budou popsány v následující podkapitole.

### 10.3 Komunikační mix

V této podkapitole budou zmíněny komunikační kanály, které podnik využije pro svou propagaci. Komunikaci bude podniku zajišťovat externí komunikační agentura, která firmám pomáhá s komunikací udržitelnosti bez greenwashingu. Měsíční cena za agenturu a také ostatní měsíční poplatky spojené s propagací jsou uvedeny v tabulce 9. V ceně za komunikační agenturu je zahrnuta veškerá realizace komunikace, a tedy obsahový management, copywriting, správa sociálních médií a tvorba reklamních kampaní včetně grafických podkladů. Samotnou platbu za reklamní kampaně bude muset podnik uhradit zvlášť a plánuje do ní uvolňovat 5 000 Kč za měsíc. V ceně za komunikační agenturu je dále započítána také služba vyhledávání příležitostí pro networking a výstavní veletrhy a realizace PR. Celkově bude podnik za komunikační agenturu platit 70 000 Kč měsíčně.

Tabulka 9 Propagace - Rozpočet za propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena za 1 měsíc v Kč
Komunikační agentura	70 000
Digitální reklamy	5 000
<b>Celkem</b>	<b>140 000</b>

#### Přímý marketing

Hlavní částí celé propagace značky bude přímý marketing. V této části komunikačního mixu využije značka pro svou propagaci blog, newsletter a sociální média.

- **Blog**

Blog bude sloužit pro předávání vzdělávacích informací. Korespondovat bude s komunikačními tématy, které se budou využívat také pro propagaci na sociálních médiích. Pravidelnost přidávání článků bude na začátku nastavena na 1 x týdně a tato pravidelnost se bude postupně zvyšovat.

- **Newsletter**

Newslettery se budou zasílat každý týden, aby se značka svým zákazníkům neustále připomínala. Jeden týden bude newsletter primárně prodejní, ve kterém se zákazníkům doporučí konkrétní oblečení a druhý týden bude newsletter informační, ve kterém budou mít zákazníci možnost vzdělat se. Newslettery budou zasílány prostřednictvím platformy Ecomail.

- **Sociální média**

Sociální média jsou v dnešní době jednou z nejdůležitějších platforem v komunikačním mixu. Ke své propagaci je tedy využije i nově vznikající značka. Pro zaměření na primární cílovou skupinu bude využita sociální síť Instagram. Pro zaměření na sekundární cílovou skupinu, tedy sportovní skupiny a kluby bude využita sociální síť LinkedIn. Založena bude také sociální síť Facebook, aby se využili placené příspěvky.

### **Reklama**

Pro širší propagaci bude využita digitální reklama na sociálních sítích – konkrétně na sociální síti Facebook a Instagram.

### **Public relations**

Public relations, neboli zkráceně PR, je nedílnou součástí propagace. Součástí PR propagace budou tiskové zprávy v online i tištěných médiích a soustředit se bude na produktové zprávy. Zároveň bude snaha dostat se do podcastů, které se zaměřují primárně na zdravý životní styl. Tento typ podcastů bude zaměřený na propagaci na koncové zákazníky, tedy B2C. Na segment B2B se budou vyhledávat podcasty zaměřené na udržitelnost. Je důležitý také networking podnikatele, a proto je potřeba vyhledávat akce, na kterých se bude objevovat.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je náročný, ale na druhou stranu velmi účinný komunikační kanál. Pro osobní prodej budou využity designové a módní veletrhy, na kterých se může podnikatel zviditelnit. Tato forma propagace bude ovšem zařazena až v pozdějších měsících podnikání, nikoliv hned od začátku.

### **Podpora prodeje**

Při příležitosti různých sportovních dnů nebo významných dnů spojených s přírodou (např. Den Země, Den životního prostředí atd.), budou zákazníkům poskytnuty akční nabídky v podobě slev nebo soutěží.

## 11 FINANČNÍ PLÁN

Jeden z posledních plánů bude zaměřen na část, která bude celý podnikatelský nápad financovat – a tedy finanční plán. Nejprve zde bude vysvětlena část financování, která je sestavena primárně z interních zdrojů. Poté bude vysvětleno určení nákupní a prodejní ceny a na to navazující určení marže. Následně budou naplánovány počáteční výdaje, měsíční výnosy v pesimistické, optimistické a realistické variantě a ve stejných variantách také měsíční náklady. Rovněž budou naplánovány fixní náklady a roční plán nákladů a výnosů.

**Podnikatel se rozhodl, že nebude dobrovolným plátcem DPH. Všechny ceny včetně výpočtů jsou tedy uváděny včetně DPH.**

### 11.1 Financování

Podnikatel do zakládání společnosti vloží základní kapitál 20 000 Kč. S tímto kapitálem bude dále pracovat. Další financování bude minimálně první rok podnikání z vlastních zdrojů podnikatele, bude tedy využívat interní zdroje.

### 11.2 Nákupní cena, prodejní cena, marže

V této podkapitole budou představeny nákupní ceny a prodejní ceny jednotlivých produktů. Na základě těchto informací bude určena marže na produktech.

#### Určení nákupní ceny

Nákupní ceny jednotlivých produktů jsou vyobrazeny v tabulce 10. Ceny vychází z indikativního ceníku oděvů, který byl podniku poskytnut od dodavatele materiálu a zároveň výrobce oděvů, a to jest od NIL Textile. Tato cenová nabídka je platná ke dni 10. 5. 2023 po dobu sedmi kalendářních dní, poté si výrobce vyhrazuje možnost cenovou nabídku nebo minimální odběrová množství aktualizovat. Minimální odběrové množství pro oděvy v černé barvě, které chce podnik vyrábět a prodávat v první kolekci, je 100 ks. Ceny jednotlivých oděvů se liší v závislosti na tom, z jakých materiálů jsou vyrobeny. Pro podnikem zvolené materiály jsou výrobní ceny oděvu 1 ks v Kč uvedeny v tabulce 10. Tyto ceny jsou uvedeny včetně materiálu, stříhání a šití. Potisk oděvů malým logem je zpoplatněn při odběru 100 ks oblečení a tisku na materiál NILPET® částkou 30 Kč za 1 ks. K výrobní ceně byl tedy v každém případě připočítán také tento poplatek. Celková nákupní cena tílka je 209 Kč, trika 239 Kč a mikiny 639 Kč. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Tabulka 10 Určení nákupní ceny (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Nákupní cena 1 ks v Kč</b>	<b>Potisk 1 ks v Kč</b>	<b>Nákupní cena 1 ks v Kč celkem</b>
Tílko 100% NILPET® Unisex černé	179	30	209
Tričko 100% NILPET® Unisex černé	209	30	239
Mikina s kapucí 100% NILCOTT® Organic Unisex černá	609	30	639

### Určení prodejní ceny

Prodejní cena byla zmíněna již v kapitole 10.2 Marketingový mix – Cena. Podnik se při určování prodejní ceny inspiroval u společnosti NIL Textile a u konkurence. Na prodejní ceny lze znovu nahlédnout v tabulce 11. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Tabulka 11 Určení prodejní ceny (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Prodejní cena 1 ks v Kč</b>
Tílko	790
Triko	990
Mikina s kapucí	1 990

### Určení marže

Marže byla vypočítána na základě nákupní ceny (cena včetně materiálu, stříhu, šití a potisku), která byla odečtena od ceny prodejní, viz tabulka 12. Marže na sportovním oblečení je tedy průměrně 73 %. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Tabulka 12 Určení marže (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Nákupní cena 1 ks v Kč</b>	<b>Prodejní cena 1 ks v Kč</b>	<b>Marže v Kč</b>	<b>Marže v %</b>
Tílko	209	790	581	74%
Triko	239	990	751	76%
Mikina s kapucí	639	1 990	1 351	68%

### 11.3 Plán počátečních výdajů

V této podkapitole bude popsán plán počátečních výdajů, které bude podnikatel muset do začátku podnikání uvolnit. Jednotlivé položky a jejich plánovaná částka je zazanečena v tabulce 13. Vysvětlení jednotlivých položek je popsáno níže.

**Pro všechny výpočty cen se vychází z cen platných ke dni 10. 5. 2023. Všechny ceny jsou zaokrouhleny nahoru a jsou uvedeny včetně DPH.**

#### Založení společnosti

První výdaje musí podnik zaplatit již při samotném založení společnosti. Pro průzkumu trhu bylo zjištěno, že založení společnost s ručeným omezením se pohybuje okolo 9 000 Kč. Do této částky spadá sepsání společenské smlouvy, ohlášení živnosti, potvrzení banky o splnění vkladové povinnosti, notářské poplatky a zápis do obchodního rejstříku. Částky za jednotlivé položky jsou vyobrazeny v tabulce 13.

#### Nájem

Podnikatel bude minimálně v prvním roce podnikat a vést podnik z domova. V plánu počátečních výdajů ani v měsíčním plánu fixních nákladů tedy nemusí počítat s nájmem za skladování produktů. Rovněž bude podnikání provozovat online, a tedy nemusí počítat ani s nájmem za prostory pro prodej produktů.

#### Provoz e-shopu

Jak bylo zmíněno výše, podnikatel bude podnikání provozovat online. Své produkty bude prodávat prostřednictvím e-shopové platformy, která byla blíže vysvětlena v kapitole 10.2 Marketingový mix – Místo. Za tuto základní verzi podnik zaplatí 420 Kč. Podnik bude mít aktivovanou také službu online placení kartou. Za každou transakci bude prodejci ve vybraném tarifu strženo 1,8 % + 2,7 Kč. Za každou výplatu peněz z platební brány potom zaplatí 10 Kč. V plánu počátečních výdajů na provoz e-shopu však s platbami související s platební branou nebude počítat, jelikož se tyto částky vztahují až k samotným prodejům.

#### Kancelářské vybavení

Podnikatel bude ke svému podnikání potřebovat i kancelářské vybavení například v podobě notebooku, telefonu a tiskárny. V těchto výdajích počítá také s nákupem papírů, štítků, propisek, fixů apod. V začátku podnikání podnikateli stačí pouze základní vybavení a v plánu je uvolnit na nákup tohoto vybavení 35 000 Kč.

### **Nákup produktů**

Jedním ze základních výdajů jsou výdaje na nákup produktů. V tabulce 13 lze vidět částky za jednotlivé produkty. Tyto ceny jsou uvedeny za 100 ks oblečení včetně ceny za materiál, střih, šití a potisk. Doprava hotových produktů od dodavatele k podnikateli je zdarma. V plánu je, že za první nákup produktů by podnikatel měl zaplatit necelých 110 000 Kč.

### **Nákup obalového materiálu**

Pro dodání produktů od podnikatele k zákazníkovi je potřeba nakoupit také obalový materiál. Podnik počítá s nákupem 200 ks malých a 200 ks velkých samolepicích krabic, balících sáčků a lepicích pásek. Na pořízení obalového materiálu podnik plánuje vydat zhruba necelých 15 000 Kč.

### **Telekomunikace**

Pro komunikaci s dodavateli i zákazníky si musí podnik aktivovat služby internetu a volání. Obě služby bude odebírat od společnosti Vodafone a plánuje s částkou 1 200 Kč za obě služby.

### **Propagace**

S propagací podniku bude pomáhat externí komunikační agentura. Počáteční výdaj za agenturu bude podnik stát 140 000 Kč. V této ceně je zahrnuta tvorba komunikační strategie a následně veškerá měsíční realizace komunikace včetně obsahového managementu, copywritingu, správy sociálních médií, přípravy reklamních kampaní a tvorby grafických podkladů. V ceně za komunikační agenturu je dále započítána také služba vyhledávání příležitostí pro networking a výstavní veletrhy a realizace PR. Na rozjezd značky na sociálních sítích v podobě digitálních reklam na Instagramu a Facebooku podnik plánuje vydat 10 000 Kč.

Tabulka 13 Plán počátečních výdajů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
<b>Založení společnosti</b>	<b>9 000</b>
<i>Sepsání společenské smlouvy</i>	2 500
<i>Ohlášení živnosti</i>	1 000
<i>Potvrzení banky o splnění vkladové povinnosti</i>	500
<i>Notářské poplatky</i>	2 000
<i>Zápis do obchodního rejstříku</i>	3 000
<b>Nájem</b>	-
<b>Provoz e-shopu</b>	<b>430</b>
<i>Poplatek za pronájem e-shopu</i>	420
<i>Poplatek za výplatu peněz z platební brány</i>	10
<b>Kancelářské vybavení</b>	<b>35 000</b>
<i>Notebook</i>	10 000
<i>Telefon</i>	15 000
<i>Tiskárna</i>	5 000
<i>Další kancelářské vybavení</i>	5 000
<b>Nákup produktů</b>	<b>108 700</b>
<i>Tílko 100% NILPET® Unisex černé 100 ks</i>	20 900
<i>Tričko 100% NILPET® Unisex černé 100 ks</i>	23 900
<i>Mikina s kapucí 100% NILCOTT® Organic Unisex černá 100 ks</i>	63 900
<i>Doprava produktů od výrobce do podniku</i>	0
<b>Nákup obalového materiálu</b>	<b>14 600</b>
<i>Krabice malá 200 ks</i>	4 000
<i>Krabice velká 200 ks</i>	6 000
<i>Balící sáček 10 balení/500 ks</i>	4 000
<i>Lepicí páska 6 ks</i>	600
<i>Doprava materiálu</i>	0
<b>Telekomunikace</b>	<b>1 200</b>
<i>Internet</i>	500
<i>Volání</i>	700
<b>Propagace</b>	<b>140 000</b>
<i>Komunikační agentura</i>	130 000
<i>Digitální reklamy</i>	10 000
<b>Celkem</b>	<b>308 930</b>
<b>Celkem zaokrouhleně</b>	<b>310 000</b>



## 11.4 Plán měsíčních výnosů

Měsíční výnos bude mít podnik pouze z prodeje produktů. Plán měsíčních výnosů byl vyhotoven ve třech variantách - v pesimistické, optimistické a realistické. Tento plán je k nahlédnutí v tabulce 14 a níže je vysvětlení jednotlivých částí.

Při výpočtech se počítá s prodejními cenami, které byly určeny podnikatelem. Za 1 ks tílka je prodejní cena 790 Kč, za 1 ks trika 990 Kč a za 1 ks mikiny 1 990 Kč, vše včetně DPH. Zároveň se předpokládá, že 1 měsíc má 4 týdny.

V pesimistické variantě podnik uvažuje s prodejem v každé variantě produktu 40 ks oblečení za 1 měsíc. Při úvaze prodeje 40 ks tílek, 40 ks trik a 40 ks mikin za zmíněné prodejní ceny bude měsíční výnos podniku činit 150 800 Kč.

Optimistická varianta vychází ze 100% prodeje vyrobených produktů – a tedy že podnik prodá 100 ks tílek, trik i mikin. V tomto případě a při stanovených prodejních cenách může podnik očekávat plánovaný měsíční výnos až ve výši 377 000 Kč.

Při realistické variantě podnik bere v potaz prodej 70 ks tílek, 70 ks trik a 70 ks mikin. Při uvedených prodejních cenách a při prodeji tohoto množství oblečení by podnik dosáhl částky 263 900 Kč.

Tabulka 14 Plán měsíčních výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Prodejní cena 1 ks v Kč	Pesimistická varianta		Optimistická varianta		Realistická varianta	
		Počet ks	Měsíční výnos	Počet ks	Měsíční výnos	Počet ks	Měsíční výnos
Prodej tílek	790	40	31 600	100	79 000	70	55 300
Prodej trik	990	40	39 600	100	99 000	70	69 300
Prodej mikin	1 990	40	79 600	100	199 000	70	139 300
<b>Celkem</b>		<b>120</b>	<b>150 800</b>	<b>300</b>	<b>377 000</b>	<b>210</b>	<b>263 900</b>

## 11.5 Plán měsíčních nákladů

Plán měsíčních nákladů se odvíjí od prodaných produktů. To, co podnikatel prodá, to taky nakoupí. Tabulka 15 vyjadřuje plán měsíčních nákladů na nákup oblečení a nákup obalového materiálu. Plán je opět vytvořen ve třech variantách, a to v pesimistické, optimistické a realistické.

Při plánování nákladů na nákup oblečení podnikatel počítá s nákupními cenami, za které podniku dodavatel produkty dodá. Uvedené ceny jsou včetně ceny za materiál, střih, šití a potisk oblečení a včetně DPH. Podnik bude mít dopravu zdarma. Nákup 1 ks tílka tedy podnik bude stát 209 Kč, 1 ks trika 239 Kč a 1 ks mikiny 639 Kč. Podnik uvažuje, že 1 měsíc má 4 týdny.

Jestliže podnik v plánu měsíčních výnosů v pesimistické variantě počítá s prodejem pouze 40 ks každé položky za měsíc, tak stejný počet ks oblečení také nakoupí. Při tomto množství rovněž počítá s nižším nákupem obalového materiálu, a to pouze 140 ks malých a 140 ks velkých krabic. Podnik tedy v pesimistické variantě plánuje s měsíčním nákladem 50 480 Kč.

U optimistické varianty podnik předpokládá 100% prodej nakoupených výrobků. Podnik by tedy v optimistickém plánu nákladů musel nechat vyrobit 100 ks tílek, 100 ks trik a 100 ks mikin. Zároveň by se zvýšil také počet nakoupených malých i velkých, a to na 200 ks. Celkem by v optimistické variantě podnik zaplatil 118 700 Kč.

Realistická varianta vychází z prodeje 70 ks tílek, 70 ks trik a 70 ks mikin a stejné množství jednotlivých produktů by podnikatel i nakoupil. Co se týká obalového materiálu, zakoupil by 170 ks malých a 170 ks velkých krabic. Částka realistické varianty výdajů by dosáhla výše 88 490 Kč.

Tabulka 15 Plán měsíčních variabilních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Nákupní cena na 1 ks v Kč	Pesimistická varianta		Optimistická varianta		Realistická varianta	
		Počet ks	Měsíční náklad	Počet ks	Měsíční náklad	Počet ks	Měsíční náklad
Nákup tílek	209	40	8 360	100	20 900	70	14 630
Nákup trik	239	40	9 560	100	23 900	70	16 730
Nákup mikin	639	40	25 560	100	63 900	70	44 730
Nákup krabic malé	20	140	2 800	200	4 000	170	3 400
Nákup krabic velké	30	140	4 200	200	6 000	170	9 000
<b>Celkem</b>			<b>50 480</b>		<b>118 700</b>		<b>88 490</b>

Tabulka 16 potom zobrazuje přehled měsíčních fixních nákladů, tedy nákladů, které budou každý měsíc stejné. Jak již bylo zmíněno dříve v této kapitole, s částkou za nájem skladových ani prodejních prostor podnik počítat nemusí. Počítá však s fixní částkou za provoz e-shopu.

Minimálně první rok podnikání bude podnikatel vést podnik sám a mzda za jeho vykonanou práci je určena na 25 000 Kč měsíčně. Z této mzdy odvádí zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 34 %, což vychází na 8 500 Kč a pro podnik to představuje náklad.

Podnik počítá také s externí firmou, která mu bude zpracovávat účetnictví. Po průzkumu trhu vyšlo najevo, že pro malé podniky se měsíční částka za vedení účetnictví pohybuje zhruba okolo 8 000 Kč.

Pravidelně bude podnik dojíždět také na depo logistických společností odesílat balíčky. Podnikatel uvažuje, že délka cesty z místa jeho bydliště na depo je 20 km tam i zpět a spotřeba jeho auta je 6 l / 100 km. Ke dni 10. 5. 2023 bylo zjištěno, že cena za 1 l benzínu se pohybuje okolo 35 Kč. S touto cenou bude podnik tedy dále počítat při vypočítávání toho, na jakou částku vyjde měsíční dojíždění s balíčky na depo a zpět. Při výpočtu se dále bere v potaz, že podnikatel bude s balíčky jezdit 2x týdně. Jestliže se uvažuje o tom, že měsíc má 4 týdny, bude podnikatel na depo jezdit 8x za měsíc. Pokud tedy podnik bude počítat s výše uvedenými informacemi, tak za měsíc ujede 160 km a benzín za dopravu ho vyjde na 336 Kč. V tabulce si lze povšimnout, že je tato částka zaokrouhlena až na výši 500 Kč. Je to z toho důvodu, že cena za 1 l benzínu se neustále mění, a proto podnik počítá raději s vyšší částkou.

Do fixních nákladů podnik započítává také platbu za telekomunikaci, konkrétně internet a volání. Měsíčně také počítá s náklady na propagaci. Většinu komunikačních aktivit, které již byly popsány v textech výše, bude podniku vykonávat externí komunikační agentura. Ta si za tuto práci bude měsíčně účtovat 70 000 Kč. Podnik také počítá s pravidelnými digitálními reklamami do kterých uvolní 5 000 Kč.

Tabulka 16 Plán fixních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Měsíční cena v Kč</b>
Nájem	-
Provoz e-shopu	430
Mzdy	25 000
Sociální a zdravotní pojištění	8 500
Účetnictví	8 000
Doprava	500
Telekomunikace	1 200
<i>Internet</i>	<i>500</i>
<i>Volání</i>	<i>700</i>
Propagace	75 000
<i>Komunikační agentura</i>	<i>70 000</i>
<i>Digitální reklamy</i>	<i>5 000</i>
<b>Celkem</b>	<b>118 630</b>

## 11.6 Plán ročních nákladů a výnosů

Poslední část finančního plánování se zabývá plánováním ročních nákladů a výnosů. Díky tomu podnik zjistí, zda-li bude ve ztrátě či zisku. Plány budou zpracovány opět ve třech variantách, a tedy v pesimistické, optimistické a realistické. Všechny tři varianty budou zpracovány pro rok 2023 (zde se bude plánovat až od měsíce červenec, kdy podnik plánuje zahájit první prodeje, tedy 6 kalendářních měsíců) a pro celý rok 2024 (tedy 12 kalendářních měsíců).

### Pesimistická varianta

V tabulce 17 je zobrazen plán ročních nákladů a výnosů v pesimistické variantě v roce 2023 a 2024. V pesimistické variantě se počítá s prodejem 40 ks všech druhů oblečení v každém měsíci, tedy s měsíčním výnosem 150 800 Kč (viz tabulka 14). U variabilních nákladů se počítá s nákupem 40 ks všech druhů oblečení v každém měsíci, tedy měsíční částkou 50 480 Kč (viz tabulka 15). Fixní náklady jsou neměnné a jejich měsíční výše je 118 630 Kč (viz tabulka 16). V obou letech vychází hospodářský výsledek v záporné hodnotě, a tak se nepočítá ani s daní z příjmů právnických osob. Podnik by měl v pesimistické variantě v obou letech ztrátu.

Tabulka 17 Plán ročních nákladů a výdajů - Pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Náklady	1 014 660	2 029 320
<i>Fixní náklady</i>	<i>711 780</i>	<i>1 423 560</i>
<i>Variabilní náklady</i>	<i>302 880</i>	<i>605 760</i>
Výnosy	904 800	1 809 600
<b>Hrubý zisk = Základ daně</b>	<b>-109 860</b>	<b>-219 720</b>
Zaokrouhlený základ daně	-	-
Daň z příjmu právnických osob	-	-
<b>Čistý zisk po zdanění</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá se 100% prodejem i nákupem produktů, což představuje 100 ks všech druhů oblečení. Měsíční výnosy jsou 377 000 Kč (viz tabulka 14) a měsíční variabilní náklady 118 700 Kč (viz tabulka 15). Fixní náklady zůstávají konstantní v měsíční výši 118 630 Kč (viz tabulka 16). V obou letech vzniká hrubý zisk. Od něj se následně bude odečítat daň z příjmu právnických osob, která je v České republice stanovena na 19 %. Čistý zisk po zdanění v optimistické variantě lze vidět v tabulce 18. I přesto, že se podnikatel nestal dobrovolným plátcem DPH, tak by mu v optimistické variantě v obou letech v závislosti na překročení obratu 2 mil. Kč vznikla povinnost registrace k DPH.

Tabulka 18 Plán ročních nákladů a výnosů - Optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Náklady	<b>1 423 980</b>	<b>2 847 960</b>
<i>Fixní náklady</i>	<i>711 780</i>	<i>1 423 560</i>
<i>Variabilní náklady</i>	<i>712 200</i>	<i>1 424 400</i>
Výnosy	2 262 000	4 524 000
<b>Hrubý zisk = Základ daně</b>	<b>838 020</b>	<b>1 676 040</b>
Zaokrouhlený základ daně	838 100	1 676 100
Daň z příjmu právnických osob	159 239	318 459
<b>Čistý zisk po zdanění</b>	<b>678 861</b>	<b>1 357 641</b>

**Realistická varianta**

V realistické variantě se počítá s prodejem 70 ks všech druhů oblečení a se stejným počtem nákupu. Výnosy za měsíc by v realistické variantě byly 263 900 Kč (viz tabulka 14). Měsíční variabilní náklady by dosáhly výše 88 490 Kč (viz tabulka 15) a fixní náklady jsou ve stále výši 118 630 Kč (viz tabulka 16). Rok 2023 i rok 2024 v realistické variantě dosahuje zisku, který slouží jako základ daně. Zisk po zdanění lze vidět v tabulce 19. Podnikatele by se v roce 2024 také týkala povinnost registrace k DPH.

Tabulka 19 Plán ročních nákladů a výnosů - Realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Náklady</b>	<b>1 242 720</b>	<b>2 485 440</b>
<i>Fixní náklady</i>	<i>711 780</i>	<i>1 423 560</i>
<i>Variabilní náklady</i>	<i>530 940</i>	<i>1 061 880</i>
<b>Výnosy</b>	<b>1 583 400</b>	<b>3 166 800</b>
<b>Hrubý zisk = Základ daně</b>	<b>340 680</b>	<b>681 360</b>
Zaokrouhlený základ daně	340 700	681 400
Daň z příjmu právnických osob	64 733	129 466
<b>Čistý zisk po zdanění</b>	<b>275 967</b>	<b>551 934</b>



## 13 RIZIKOVÉ ZHODNOCENÍ

V poslední části této bakalářské práce budou zmíněna rizika celého podnikatelského plánu, která mohou podnik na začátku i při růstu podnikání potkat. Některá z těchto rizik již byla zmíněna ve SWOT analýze, která se dělala již na začátku praktické části této bakalářské práce a která měla sloužit jako zhodnocení celého podnikatelského nápadu před začátkem tvorby podnikatelského plánu. Nyní, po vyhotovení podnikatelského plánu, budou některé z těchto hrozeb opět zmíněny, navíc k nim však budou přiřazeny i další hrozby, které vyšly najevo při sestavování podnikatelského plánu. Ke každému riziku bude zároveň navrženo i opatření ke snížení rizik.

### **Riziko první: Vyšší prodejní cena oblečení a nezájem o udržitelnost ze strany spotřebitelů**

- **Popis:** Cena za udržitelné oblečení je zpravidla vyšší, a to z důvodu jejich ekologičtější výroby. Rizikem, které vyšlo i z analýzy cílové skupiny, ovšem je, že spotřebitelé se o udržitelnost zajímat vůbec nebudou a tedy vyšší částku za koupi oblečení nedají.
- **Opatření ke snížení rizik:** Na opatření se nabízí snížení prodejních cen, jelikož nákupní ceny nejsou tak vysoké, a tedy je zde stále prostor pro dostatečnou marži i přesto, že by se prodejní ceny snížily. Pro podnik by to mohla být konkurenční výhoda a zákazníci by tak o udržitelné oblečení měli větší zájem.

### **Riziko druhé: Flexibilita a pružnost velkých sportovních značek i fast fashion řetězců**

- **Popis:** Velké sportovní značky i fast fashion řetězce začínají využívat trend udržitelnosti a přizpůsobují svou nabídku poptávce zákazníků. Vzhledem k jejich velikosti, možnému financování a komunitě zákazníků je pro ně jednodušší a se těmito novým trendům přizpůsobit.
- **Opatření ke snížení rizik:** Podnik musí za značkou postavit silný příběh a dobře jej marketingově odkomunikovat. Zároveň se spojí s ostatními organizacemi z České republiky a společně budou propagovat udržitelné a lokální podnikání v České republice. Podnik také musí neustále a dopředu sledovat nové trendy, aby je pochytit dříve, než velké sportovní značky a fast fashion řetězce.



**Riziko třetí: Vznik nové přímé konkurence skrze dodavatele**

- **Popis:** Podnik bude využívat specifický cirkulární materiál od českého dodavatele, který je na trhu monopolem. Pro ostatní podniky tak nebude problém dohledat si tohoto dodavatele a vznikne poměrně rychlá nová přímá konkurence.
- **Opatření ke snížení rizik:** Zde se nabízí řešení v podobě sepsání smlouvy s dodavatelem, která bude odběrateli zajišťovat výhradní odběr tohoto materiálu. Další možností řešení je diverzifikace dodavatele a zařazení do portoflia produktů také jiné materiály. To je výhodou také pro zákazníka, který si může vybrat z více materiálů.

## ZÁVĚR

Problematika, kterou se tato bakalářská práce zabývala, bylo zpracování podnikatelského plánu pro založení udržitelného podniku, jehož záměrem je prodej udržitelného sportovního oblečení. Práce měla za cíl zjistit, zda je tento podnikatelský záměr realizovatelný a také profitabilní.

Pro řešení bakalářské práce byla zvolena řada metod. Nejdříve byla v teoretické části zpracována literární rešerše, ve které byly popsány základní pojmy z oblasti založení nového podnikatelského subjektu, problematiky udržitelného podnikání a samotného sestavení podnikatelského plánu.

Poté byla v rámci praktické části provedena analýza trhu, ke které se využila Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na základě té bylo zjištěno, že trh s udržitelným sportovním oblečením je již dost satureovaný a konkurence je v tomto odvětví nejen velká, ale také silná.

Pro zjištění potřeb sportujících zákazníků u sportovního oblečení proběhl kvantitativní výzkum dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum hloubkových rozhovorů. Z těchto analýz byla zjištěna zásadní informace, a to že faktor udržitelnosti při nákupním chování lidí u sportovního oblečení nemá žádnou váhu. Naopak klíčovým rozhodovacím faktorem při nákupu sportovního oblečení je u sportovců kvalita. Lidé také chtějí, aby oblečení bylo designově hezké a cenově dostupné.

Po vyhodnocení analýz a relativně negativního zjištění proběhl s podnikatelem rozhovor, jehož hlavním tématem bylo to, zda si přeje v sestavování podnikatelského plánu pro daný podnikatelský záměr pokračovat. Vzhledem k tomu, že jeho cílem je vybudovat udržitelnou značku pro sportovce, která je bude podporovat ve zdravém a udržitelném životním stylu a tento podnikatelský nápad je pouze dílčí částí celého podniku, rozhodlo se v přípravě podnikatelského plánu dále pokračovat.

V práci byl tedy dále zpracován návrh strategie udržitelnosti podniku, která s cíli podnikatele úzce souvisí. Dále proběhlo vypracování marketingového plánu založeného na marketingovém a komunikačním mixu.

Pro zjištění, zda bude podnikatelský záměr profitabilní, byl detailněji vytvořen plán finanční. Jeho součástí je plán počátečních výdajů, který měl určit, kolik bude podnikatele zahájení podnikání stát. Dále je součástí plán měsíčních výnosů a plán měsíčních nákladů. Na základě těchto dvou plánů byl sestaven plán ročních nákladů a výnosů pro rok 2023 a 2024 ve třech variantách. Optimistická a realistická varianta vyšla v obou letech kladně, potřeba zdůraznit je však pesimistickou variantu, které vyšla v obou letech záporně.

Jedním z rizik, které bylo zhodnocováno v poslední kapitole praktické části této bakalářské práce, je vyšší prodejní cena a s tím spojen nezáměr o udržitelnost ze strany spotřebitelů. Z toho důvodu je doporučeno prodejní ceny snížit, aby se podnik nedržel v pesimistické variantě finančního plánu. Vzhledem k nízkým nákupním cenám by snížení prodejních cen nijak zásadně neovlivnilo podnikatelovu marži.

Výsledkem celé bakalářské práce je navržený podnikatelský plán pro založení udržitelného podniku se zaměřením na prodej udržitelného oblečení a jeho rizikové zhodnocení. Bylo zjištěno, že podnikatelský záměr při daných podmínkách realizovatelný ani profitabilní spíše není. Jestliže má být podnikatelský záměr realizovatelný, je potřeba rozšířit portfolio produktů. Pro dosažení ziskovosti se nabízí snížení prodejních cen tak, jak bylo popsáno již výše.

Dle mého názoru, jakožto autorky bakalářské práce, byl cíl bakalářské práce splněn. Na předloženou problematiku bylo navržené a vypracované řešení, na základě kterého bylo dosaženo výsledku a navrhuto doporučení ke zlepšení. Pro mě osobně měla bakalářská práce velký přínos. Zkusila jsem si díky ní práci na reálném projektu a využila tak své získané teoretické znalosti během studia v praxi. Zároveň jsem získala lepší představu o tom, jak funguje (nejen) udržitelné podnikání a samotné založení podniku, kterému předchází řada analýz a neustálé zdokonalování nabízeného produktu pro konečného zákazníka.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California, PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Cirkulární ekonomie a ekonomika: Společenské paradigma, postavení, budoucnost a praktické souvislosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 264 s. ISBN 978-80-271-3230-0.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUDELKOVÁ, Petra et al. *Manuál komunikace udržitelnosti bez greenwashingu*. In: CIRA Advisory [online]. 2022. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.bezgreenwashingu.cz/>

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983.

LOZANO, Rodrigo. Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2008 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vyd. Praha: Grada, 2021, 208 s. ISBN 978-80-271-4537-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 311 s. ISBN 978-80-271-1217-3.

ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, 289 s. ISBN 978-80-7676-445-3.

OSN. *Cíle udržitelného rozvoje*. In: OSN [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: Právo - účetnictví - daně*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 282 s. ISBN 978-80-271-3017-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

QUADIR, Noreen. The World's Top 10 Activewear Brands, Ranked on Sustainability. In: ATTIRE [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.attiremedia.com/popular-brands/top-10-activewear-brands-ranked-on-sustainability>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 1 vyd. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022, 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VRABCOVÁ, Pavla. *Udržitelné podnikání v praxi: Dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, ISBN 978-80-271-3303-1.

Změna k lepšímu. *Průzkum Udržitelný byznys 2023* In: Změna k lepšímu [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.klepsimu.cz/udrzitelny-byznys-2023>

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. In: *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>

Zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
B2C	Business-to-Consumer
B2B	Business-to-Business
CSR	Corporate Social Responsibility, česky Společenská odpovědnost firem
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
ESG	Environmental, Social, Governance
GDPR	General Data Protection Regulation, česky Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
Kč	Koruna česká
mil.	Milion
např.	Například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
pozn.	Poznámka
R	Respondent
SDGs	Sustainable Development Goals, česky Cíle udržitelného rozvoje
tj.	To jest

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Udržitelný rozvoj (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo životního prostředí) .....	21
Obrázek 2 Cirkulární ekonomika (Zdroj: Vlastní zpracování dle Institut cirkulární ekonomiky).....	23
Obrázek 3 Produktové portfolio (Zdroj: Nilmore) .....	41
Obrázek 4 Graf - Primární druh sportu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Obrázek 5 Graf - Srovnání faktorů u nákupu sportovního oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 6 Graf - Nejdůležitější faktor u nákupu sportovního oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 7 Graf - Preferovaný materiál u sportovního oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 8 Graf - Názor na potisk oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 9 Graf - Preferovaná barva oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 10 Graf - Důležitost sjednoceného oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 11 Graf - Srovnání cen za obyčejné a udržitelné sportovní triko (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 12 Graf - Poslední značka nákupu a její udržitelnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	59



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Tabulka 2 Výhody NILCOTT® materiálu pro zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Tabulka 3 SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Tabulka 4 Identifikační část respondentů u hloubkových rozhovorů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 5 Produkt - Nákupní cena produktů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 6 Obal - Nákupní cena obalů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 7 Cena - Prodejní cena produktů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 8 Místo - Cena za pronájem e-shopu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 9 Propagace - Rozpočet za propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 10 Určení nákupní ceny (Zdroj: Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 11 Určení prodejní ceny (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 12 Určení marže (Zdroj: Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 13 Plán počátečních výdajů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 14 Plán měsíčních výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 15 Plán měsíčních variabilních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 16 Plán fixních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	76
Tabulka 17 Plán ročních nákladů a výdajů - Pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 18 Plán ročních nákladů a výnosů - Optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 19 Plán ročních nákladů a výnosů - Realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 20 Časový plán v Ganttově diagramu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	79

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I: Výzkumné otázky do dotazníkového šetření
- Příloha II: Výzkumné otázky pro hloubkové rozhovory
- Příloha III: Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle respondentů

# PŘÍLOHA I: VÝZKUMNÉ OTÁZKY DO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## Otázka úvodní:

- Sportujete? (1 odpověď)
  - Ano
  - Ne

## Otázky v případě odpovědi „Ano“:

- 1) Jak často sportujete? (1 odpověď)
  - Několikrát do týdne
  - 1x / týden
  - Nepravidelně
- 2) Jakému sportu se primárně věnujete? (Více odpovědí)
  - Fitness
  - CrossFit
  - Jóga
  - Běh
  - Turistika
  - Cyklistika
  - Jiné
- 3) Jak často nakupujete sportovní oblečení? (1 odpověď)
  - 1x / týden
  - Několikrát do měsíce
  - Několikrát do roka
  - 1x / ročně
  - Méně často
- 4) Jak moc je pro vás při nákupu sportovního oblečení důležitá cena? (1 odpověď)
  - Velmi důležitá
  - Spíše důležitá
  - Nevím
  - Spíše nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
- 5) Jak moc je pro vás při nákupu sportovního oblečení důležitý design/střih? (1 odpověď)
  - Velmi důležitý
  - Spíše důležitý
  - Nevím
  - Spíše nedůležitý
  - Velmi nedůležitý
- 6) Jak moc je pro vás při nákupu sportovního oblečení důležitá kvalita/funkčnost? (1 odpověď)
  - Velmi důležitá
  - Spíše důležitá
  - Nevím
  - Spíše nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
- 7) Jak moc je pro vás při nákupu sportovního oblečení důležitá udržitelnost? (1 odpověď)
  - Velmi důležitá
  - Spíše důležitá
  - Nevím
  - Spíše nedůležitá
  - Velmi nedůležitá
- 8) Který faktor je pro vás při nákupu sportovního oblečení důležitý nejvíce? (1 odpověď)
  - Cena
  - Design/Střih
  - Kvalita/Funkčnost
  - Udržitelnost

- 9) Kolik jste ochotni zaplatit za obyčejné sportovní triko? Triko je z materiálu polyester, nebylo vyrobeno šetrně k přírodě a bylo ušito v rozvojové zemi. (1 odpověď)
- Do 250 Kč
  - 251 - 500 Kč
  - 501 - 1 000 Kč
  - 1 001 - 1 500 Kč
  - 1 501 Kč a více
- 10) Kolik jste ochotni zaplatit za udržitelné sportovní triko? Triko je z recyklovaného polyesteru, 100% recyklovatelné, má nižší uhlíkovou stopu a bylo ušito v České republice. (1 odpověď)
- Do 250 Kč
  - 251 - 500 Kč
  - 501 - 1 000 Kč
  - 1 001 - 1 500 Kč
  - 1 501 Kč a více
- 11) Kde sportovní oblečení nejčastěji nakupujete? (Více odpovědí)
- Specializovaná prodejna
  - Kamenná prodejna konkrétní značky
  - Fitness centrum
  - Specializovaný online e-shop
  - Online e-shop konkrétní značky
  - Jiný online prodejce (např.: Zalando, About You apod.)
  - Jiné
- 12) Od které sportovní značky oblečení jste si naposledy nakoupili sportovní oblečení? (1 odpověď)
- Nike
  - Adidas
  - Puma
  - Under Armour
  - Gymshark
  - Nebbia
  - Decathlon
  - Aktin/Vilgain
  - Kinoko
  - Jiné
- 13) Jakou sportovní značku oblečení byste hodnotili jako udržitelnou? (Více odpovědí)
- Nike
  - Adidas
  - Puma
  - Under Armour
  - Gymshark
  - Nebbia
  - Decathlon
  - Aktin/Vilgain
  - Kinoko
  - Jiné
- 14) Jste u sportovního oblečení věrni jedné značce, nebo značky kombinujete? (1 odpověď)
- Jsem věrný/á pouze jedné jediné značce
  - Mám pár oblíbených značek, které kombinuji
  - Značky neřeším, mám od každé něco
- 15) Jak moc je pro vás důležité, aby bylo vaše oblečení na sport (outfit) sjednocené? (1 odpověď)
- Velmi důležité
  - Spíše důležité
  - Nevím
  - Spíše nedůležité
  - Velmi nedůležité
- 16) Jaké barvy u sportovního oblečení preferujete? (1 odpověď)
- Spíše neutrální barvy (bílá, černá, šedá...)
  - Spíše přírodní barvy (hnědá, béžová, krémová...)
  - Spíše výrazné barvy (červená, modrá, zelená...)
  - Barvy neřeším
  - Jiné

- 17) Máte rádi sportovní oblečení s decentními potisky? (1 odpověď)
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 18) Máte rádi sportovní oblečení s výraznými potisky? (1 odpověď)
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 19) Jaký materiál u sportovního oblečení preferujete? (Více odpovědí)
- Bavlna
  - GOTS Bavlna
  - Polyamid
  - Polyester
  - Recyklovaný Polyester
  - Elastan
  - Materiál neřeším
  - Jiné
- 20) Jakmile vám sportovní oblečení doslouží, využili byste vrácení trička k recyklaci zpět prodejci? (1 odpověď)
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne

**Otázky v případě odpovědi „Ne“:**

- Proč nesportujete? (1 odpověď)
  - Nebaví mě to
  - Nemám na to čas
  - Nechce se mi

**Otázky identifikační**

- Jaké je vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  - Nechci uvádět
- V jaké věkové kategorii se pohybujete?
  - Do 15 let
  - 16 - 20 let
  - 21 - 30 let
  - 41 - 50 let
  - 51 - 60 let
  - 61 - 70 let
  - 71 a více let
- V jaké věkové kategorii se pohybujete?
  - Student
  - Zaměstnanec
  - Podnikatel či OSVČ
  - Člověk v důchodu
  - Na mateřské dovolené
  - Jiné

# PŘÍLOHA II: VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRO HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

## Otázky identifikační

- Pohlaví:
  - Žena
  - Muž
  
- Věková kategorie:
  - Do 15 let
  - 16 - 20 let
  - 21 - 30 let
  - 31 - 40 let
  - 41 - 50 let
  - 51 - 60 let
  - 61 - 70 let
  - 71 a více let
  
- Profese:
  - Student
  - Zaměstnanec
  - Podnikatel či OSVČ
  - Člověk v důchodu
  - Na mateřské dovolené
  - Jiné

## Otázky ke sportu

- Jak často sportujete?
- Jakému sportu se primárně věnujete? (*Fitness, CrossFit, Jóga, Běh, Turistika, Cyklistika apod.*)
- Sportujete s trenérem, ve skupině nebo sám/sama?
- Vyhledáváte sportovní komunity?
- Jezdíte na sportovní akce/pobyty?

## Otázky ke sportovnímu oblečení

- Jak vypadá vaše ideální sportovní triko?
  - Nakreslete jej nebo najděte fotku a popište jej. Součástí může být: značka, délka rukávu, barva, potisk, materiál, cena apod.
  - Nebo vyberte z moodboardu, které triko s Vámi rezonuje.
  
- **DESIGN:**
  - Proč má triko zrovna tuto barvu?
    - Spíše neutrální barvy (bílá, černá, šedá...)*
    - Spíše přírodní barvy (hnědá, béžová, krémová...)*
    - Spíše výrazné barvy (červená, modrá, zelená...)*
  - Proč triko má/nemá potisk?
    - Máte rádi sportovní trika s decentními potisky?*
  - Proč má triko krátký/dlouhý rukáv?
  - Jaké má triko střih?
  - Další informace:
  
- **KVALITA:**
  - Z jakého je triko materiálu? (*Bavlna, GOTS Bavlna, Polyamid, Polyester, Recyklovaný polyester, Elastan atd.*)
  - Kde bylo triko vyrobené? (*ČR, Zahraničí*)
  
- **CENA:**
  - Kolik triko stálo?
  
- **ZNAČKA:**
  - Proč je triko od této značky? Hodnotili byste tuto sportovní značku jako udržitelnou? (*Nike, Adidas, Puma, Under Armour, Gymshark, Nebbia, Decathlon, Aktin/Vilgain, Kinoko atd.*)
  
- **INFLUENCERŮ**
  - Sledujete je?
  - Ovlivňují vás při nákupu?

## PŘÍLOHA III: VYHODNOCNÍ HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ DLE RESPONDENTŮ

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Shrnutí
<b>Část I.</b>							
<b>Pohlaví</b>	Žena	Žena	Žena	Muž	Muž	Muž	
<b>Věková kategorie</b>	31 - 40 let	31 - 40 let	21 - 30 let	31 - 40 let	31 - 40 let	21 - 30 let	
<b>Profese</b>	OSVČ - lektorka jógy a tance	Zaměstnanec, příležitostná fitness trenérka	Studentka, fitness trenérka	Zaměstnanec, podnikatel	Majitel fitness centra, fitness trenér	Zaměstnanec, trenér kondičních tréninků	
<b>Primární sport</b>	Jóga, orientální tanec	Fitness	Fitness, běh, jóga	Fitness, jóga, jízda na kole, basketbal	Fitness, CrossFit	Běh, fitness	
<b>Část II.</b>							
<b>Kvalita/Funkčnost</b>	Na józe, kde se tolik nepotí, preferuje přírodní materiál jako je například bio-bavlna.	Materiál a kvalita je pro ni u výběru celkově sportovního oblečení ten nejdůležitější faktor. Oblíbila si oblečení z recyklovaného plastu (poprvé vyzkoušela u značka Nebbia). U oblečení jí hodně vadí, když dělá „rolky pod paží“ a rychle se žmolkuje. Zároveň vyhledává oblečení, které odvádí pot.	Materiál je pro ni velice důležitý - je pro ni důležitá kvalita a aby to vydrželo co nejdéle. Na fitness a běh sáhne spíše po polyesteru, klidně recyklovaném, ale primární je kvalita (když je však triko z udržitelného materiálu, tím lépe). Na jógu vyhledává spíše trika z bavlny, je to příjemnější.	Zásadní roli pro něho hraje materiál a funkčnost. Ve sportovním triku se chce cítit příjemně a vnímat ho jako druhou kůži, tj. nelimituje ho v pohybu. Zároveň plní funkci odvádění potu i zápachu a reguluje teplotu těla.	Materiál je pro něho hodně důležitý a vyhledává přírodní materiály. Hodně trik má z merino vlny a bavlny. Nemá rád materiál umělý.	Materiál hodně vybírá u trik na běh, tam je pro něho důležité, aby dobře odváděl pot. U trik na fitness mohou být klidně z bavlny. Udržitelnost materiálu řeší, ale nesmí to být na úkor kvality.	Materiál, funkčnost a celkově kvalita trika se respondenti shodli, že je pro ně u sportovního oblečení nejdůležitější faktor u nákupu. Vyhledávají funkční materiál, který dobře odvádí pot a zároveň regulují teplotu těla. Na sporty, které jsou spíše klidnější, převažuje poptávka po tričkách z bavlny nebo jiných přírodních materiálech.

Design							
- Střih	Na józe řeší spíše legíny, než samotný top. Triko ale vyhledává spíše obtáhnuté (ne volné), protože na józe účastníci lépe vidí pohyby těla lektorky.	Střih trika má radši volnější - na fitness ho chce mít spíše lehké. Nosí však i crop topy a tílka - opět musí být z lehkého materiálu. Vyhledává i netradiční střihy - například u trik má ráda zip od půlky hrudi nebo klokaní kapsu. U sportovních podprsenek vyžaduje, aby zakončovací bylo bez gummy, nebo minimálně aby guma byla široká a u legín nechyběl široký pas.	Střih trika se liší od sportu. Co se týká běhu, má radši uplejší triko a důležité je, aby dobře odsávalo pot. Na fitness jí je to v zásadě jedno, protože nosí sportovní podprsenku, ale spíše má radši volnější. Na jógu potom vyhledává něco mezi - tam je pro ni důležité, aby jí to bylo pohodlné, ale když je to zároveň moc volné, tak jí to při cvičení zavazí.	Preferuje delší střih, to znamená zadní díl trika aby byl prodloužený.	Trika má rád spíše obtáhnuté - ale nesmí být úplně uplé, zároveň ani ne plně volné, něco mezi. Určitě nemá rád výstřih do V.	Na běh vyhledává spíše trika uplá a střih by měl sedět přesně na tělo. Na fitness má rád naopak spíše trika volná, střihově mohou být i maličko větší.	U střihu trika vychází, že většina respondentů vyhledává triko na fitness spíše volné, nebo mírně uplé, rozhodně však ne na tělo. Obtáhnutá trika mají naopak raději na běhání, kde zároveň vyžadují dobrou funkčnost v době odvádění potu.
- Barva	Nemá jednu oblíbenou barvu sportovního oblečení, různé kombinuje a ladí konkrétní oblečení.	Má ráda výrazné oblečení (růžová, modrá, žlutá) a ráda barvy střídá. Nejedná se však jen o názor u fitness oblečení, ale u oblečení celkově.	Obecně má ráda hodně černou barvu, a tak i oblečení na sport vyhledává spíše černé. Nebrání se však i jiným neutrálním barvám, hlavně to musí být minimalistické.	Barevně má rád zemité barvy a kamuflážový styl.	Nejvíce vyhledává barvu černou, ale občas si koupí i tmavě modré, khaki nebo tmavě červené. Nic křiklavého a výrazného.	Kombinuje barvy modrá, tmavě zelená a černá. Jiné moc rád nemá.	Respondenti se nezávisle na sobě shodli na tmavých a neutrálních barvách. To se shoduje i s odpověďmi z dotazníkového šetření, kdy 70 lidí odpovědělo, že preferují neutrální barvy jako jsou černá, bílá, šedá apod.
- Potisky	Ideálně má ráda trika bez potisku, ale zvolí klidně i jógové menší vzory.	Potisky na triku má ráda, líbí se jí i potisky s motivačními slogany nebo například činka - něco, co evokuje, že je to na sport. U mikin se jí líbí potisky na zádech.	Nemá ráda trika s potisky, raději si vybere čisté minimalistické triko. Triko může obsahovat maximálně nějaký malý nenápadný znak, například logo značky.	Na trikách nemá rád velká loga (velký branding), dá přednost minimalistickému logu (např. jako Nike), nejraději má trika bez potisků.	Spíše má radši minimalistický design, ale když je potisk jednoduchý, může být i velký. Velké potisky má potom rád na zádech.	Potisky rád nemá a vždy cíleně vyhledává trika bez potisků.	Potisky u respondentů nejsou v oblíbenosti. Většina z nich se shodla, že vyhledávají spíše trika bez potisků, ale nebrání se malému potisku v podobě loga. Odpovědi se shodují i s odpověďmi z otazníkového šetření, kdy přes 100 lidí odpovědělo, že oblečení s výraznými potisky nevyhledává.



<b>Cena</b>	Uvědomuje si, že eko produkce je dražší a tedy za udržitelné oblečení je ochotna si připlatit. Raději zaplatí za ekologii, než za značku. Za udržitelné triko je ochotna zaplatit kolem 1 000 Kč.	Je ochotná si za kvalitní oblečení připlatit, za triko zaplatí klidně kolem 1 000 Kč, za legíny až 1 500 Kč.	Vzhledem k tomu, že je studentka a trenérství má aktuálně pouze jako přivýdělek, tak je ochotná zaplatit kolem 500 Kč.	Nakupuje nová trika z druhé ruky. Hlavním důvodem ale není cena, jako spíše ekologie - chce se vyhnout zbytečnému nakupování oblečení.	Obecně je ochotný zaplatit 1 000 - 1 200 Kč. Za trika z umělého materiálu (polyester) by zaplatil ale výrazně méně.	Za triko zaplatí kolem 1 000 Kč. Pokud ví, že je triko kvalitní a vydrží dlouho, klidně až 1 500 Kč.	Respondenti jsou za kvalitní sportovní triko ochotni si připlatit. Nejčastěji byla zmiňována částka 1 000 Kč, pokud by si byli jisti, že se jedná o opravdu kvalitní triko, které dlouho vydrží, tak jsou ochotni zaplatit až 1 500 Kč.
<b>Oblíbená značka a udržitelnost</b>	Je velkou podporovatelkou secondhand obchodů, kde značku příliš neřeší. Když ale kupuje věci nové, zajímá ji, koho a co nákupem podporuje (udržitelnost, lokálnost, kvalita výroby...).	Vyzkoušela hodně značek, ale nejvíce si oblíbila značku Nebbia. Legíny od nich mají široký pas, nejvíce ráda má jejich oblečení z recyklovaného plastu. Dříve vyzkoušela oblečení i od značky Adidas či Nike, nebo i fitness sety od influencerek - nic jí však nevyhovovalo tak, jako Nebbia.	Hodně má ráda značku Nike. Zkouší oblečení i od českých, „lokálnějších“ značek jako je například Vilgain (Aktin) nebo Kinoko.	Jeho oblíbená značka je na „casual sport“ Hollister. Na sport má veškeré funkční oblečení od značky Nike - s jejich produkty má skvělé zkušenosti. Značka, která ho zklamala svou kvalitou, je Under Armour.	Značky kombinuje, nejvíce má oblečení od značky Reebok. Někaké trika má i od značky Adidas a Nike. Trika z merino vlny má od slovenské značky Froggy wear.	Veškeré oblečení na běh má od Nike, s touto značkou je spokojený. Na fitness různé kombinuje, má rád oblečení od Aktinu, ale něco má i od Reebok nebo Adidas.	Často zmiňovaná oblíbená a kvalitní sportovní značka byla Nike. Respondenti však vlastní oblečení i od lokálnějších značek, jako je například Aktin, Kinoko nebo Froggy wear. Jsou tedy ochotni podpořit i lokální značku. Udržitelnost řeší, ale ne na úkor kvality.
<b>Influenci</b>	Nemá názor.	Od influencerů zkouší kupovat sportovní sety, ale nikdy nebyla moc spokojená. Influencerky ale sleduje a motivují ji jak ke cvičení, tak ke zdravému životnímu stylu. Díky jedné influencerce dříve začala i cvičit.	Hodně sleduje influencery, kteří jsou Ambasadory značky Aktin/Vilgain. Jsou pro ni inspirací jak pro tréninky, tak pro stravování. Inspiraci na oblečení si od nich bere, protože cvičí, a tak to oblečení mají odzkoušené.	Nemá názor.	Pravidelný nakupující podle influencerů není, nakupuje spíše podle toho, co reálně potřebuje. Ničméně určité se mu věci na doporučení od influencerů do podvědomí dostávají. Ve fitness centru s jedním influencerem také spolupracovali, ale nebyli spokojeni, protože z toho nebyly moc dobré výsledky.	Sleduje pár kluků influencerů, ale spíše pro informace ohledně stravy a případně techniky ve fitness. Jejich reklamy a doporučení spíše přeskakuje.	Respondenti influencery sledují, ale spíše pro motivaci a inspiraci. Ne vždy na doporučení influencerů dají, ale rozhodně jim daná značka zůstává v podvědomí. Zároveň dané značce důvěřují, když ji znají od nějakého influencerů. Je tedy dobré vybírat influencery, kteří se věnují osobnostnímu rozvoji a kteří nemají spolupráce s hodně značkami.