

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti investičního záměru

Feasibility study of the investment plan

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

ŠIMAN

MARTIN

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Šiman Jméno: Martin Osobní číslo: 412214
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Řízení rozvojevých projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Studie proveditelnosti investičního záměru

Název diplomové práce anglicky:
Feasibility study of the investment plan

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je zhodnotit investiční záměr investora a informovat ho o proveditelnosti investice.

PŘÍNOS: Přínosem práce je souhrn všech informací o daném investičním záměru a jeho zhodnocení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projektové řízení, investice a rozhodování o investicích, studie proveditelnosti 3. Praktická část - představení investičního záměru, analýza současného stavu, studie proveditelnosti 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

- 1) DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír a NĚMĚC Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 1996.
- 2) FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2011.
- 3) SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti: metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

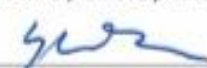
doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., ČVUT v Praze, Fakulta stavební, katedra inženýrské informatiky

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:


Miroslav Hofman investor projektů

Datum zadání diplomové práce: 7. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 24. 8. 2018

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce

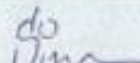

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

22. 8. 2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ŠIMAN, Martin. *Studie proveditelnosti*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 7.7.2018

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc., za odbornou pomoc při psaní této studie.

Dále bych chtěl poděkovat slečně Zuzaně Zabloudilové za její čas při tvorbě praktické části a za její cenné informace, bez kterých by se tato studie neobešla. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat také své rodině za podporu.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti investičního záměru. V teoretické části jsou detailně probrány jednotlivé základní pojmy, které souvisejí s řízením projektů. Dále jsou podrobně vypracovány jednotlivé kapitoly, které by měla studie proveditelnosti obsahovat. V praktické části je představen investiční záměr kadeřnického salonu. Předmětem diplomové práce bylo navržení celého projektu a následné schválení či zamítnutí investičního záměru.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, projektové řízení, finanční analýza, investiční záměr, kadeřnictví

Abstract

This diploma thesis deals with the feasibility study of the investment plan. In the theoretical part, the basic concepts related to project management are discussed in detail. In addition, the individual chapters that should be included in the feasibility study are elaborated in detail. The practical part introduces the investment plan of the hairdressing salon. The subject of the diploma thesis was the design of the whole project and the subsequent approval or rejection of the investment plan.

Key words

Feasibility study, project, project management, financial analysis, investment plan, hairsaloon

Obsah

Úvod	11
Teoretická část	12
1. Projektové řízení	13
1.1. Projekt	13
1.2. Životní cyklus projektů	15
1.3. Časový rozpis projektu	18
1.4. Řízení rizika.....	22
2. Studie proveditelnosti.....	23
2.1. Souhrnný přehled výsledků studie	25
2.2. Pozadí a historie návrhu projektu	26
2.3. Kapacita trhu a závodu.....	27
2.3.1. Marketingový mix	27
2.4. Analýza konkurence	29
2.4.1. SWOT analýza.....	29
2.4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil	30
2.5. Suroviny, materiál a výrobní vstupy.....	32
2.6. Lokalita a pozemek.....	33
2.7. Technické řešení projektu	34
2.8. Organizace závodu a režijní náklady	35
2.9. Pracovní síly.....	37
2.10. Plán realizace projektu.....	38
2.11. Finanční a ekonomická analýza.....	38
2.11.1. Analýza bodu zvratu	39
2.11.2. Finanční plán a ekonomická analýza	40
2.11.3. Ukazatele rentability	40
Praktická část	44
2. Představení projektu.....	45
3. Studie proveditelnosti kadeřnického salonu	46
3.1. Přehled výsledků studie	46
3.2. Pozadí a historie návrhu projektu	47
3.3. Analýza trhu a marketingová strategie	49
3.3.1. Odhad poptávky	49
3.3.2. PEST analýza.....	54
3.3.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	58

3.3.4.	SWOT analýza.....	65
3.3.5.	STP analýza.....	67
3.3.6.	Marketingový mix	68
3.3.6.1.	Product (výrobek, služba).....	68
3.3.6.2.	People (lidské zdroje).....	70
3.3.6.3.	Processes (procesy).....	70
3.3.6.4.	Price.....	71
3.3.6.5.	Physical evidence (materiálové předpoklady)	72
3.3.6.6.	Place	72
3.3.6.7.	Promotion (propagace).....	73
3.4.	Suroviny, materiál a výrobní vstupy.....	75
3.5.	Lokalita a místo	76
3.6.	Technické řešení projektu.....	78
3.7.	Organizační struktura a režijní náklady.....	81
3.7.1.	Organizační struktura.....	81
3.7.2.	Režijní náklady.....	82
3.8.	Pracovní síly.....	83
3.8.1.	Popis pracovních pozic.....	84
3.9.	Plán realizace projektu.....	86
3.10.	Finanční a ekonomická analýza.....	87
3.10.1.	Stanovení celkové výše investice	88
3.10.2.	Výkaz zisku a ztát.....	88
3.10.3.	Cash flow projektu	90
3.10.4.	Čistá současná hodnota	91
3.10.5.	Doba návratnosti investice.....	93
3.10.6.	Vnitřní výnosové procento.....	93
4.	Hodnocení rizik.....	94
	Závěr.....	96
	Seznam použitých zdrojů	98
	Seznam obrázků	99
	Seznam grafů.....	99
	Seznam tabulek.....	100
	Seznam příloh.....	101

Úvod

V nynějším zrychleném světě, který příliš nedává prostor chybovat, má každé špatné rozhodnutí dvojnásobný dopad. Pokud se i v tomto konkurenčním prostředí podnikatel rozhodne otevřít nový podnik, měl by mít co nejlepší přehled nejen o dané situaci na trhu, ale i možnostech a rizicích, které se s daným projektem vážou. Proto je důležité celý projekt důkladně promyslet a spočítat. Na základě těchto skutečností se pak rozhodnout, zda se projekt vyplatí realizovat či nikoli. Tyto ukazatele měří studie proveditelnosti, která zahrnuje komplexní analýzu celého projektu a přináší pro podnikatele cenné výstupy. Ty pak usnadňují důležitá rozhodnutí. Detailně vypracovaná studie proveditelnosti dokáže vymodelovat projekt tak, aby zaplnil co možná nejlépe tržní výklenek a byl co nejlépe připraven na tlak konkurence.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část nejdříve seznamuje čtenáře s problematikou projektového řízení, která definuje nejdůležitější pojmy jako druhy, fáze a rizika projektu. Dále se věnuje studii proveditelnosti a podrobně rozepisuje její jednotlivé kapitoly. Zvýšená pozornost je věnována analýze trhu a následné marketingové strategii, dále pak dodavatelům a výběru vhodné lokality. V neposlední řadě je rozebrána finanční a ekonomická analýza. Teoretická část byla vypracována za pomoci odborné literatury a slouží jako podklad pro část praktickou.

Praktická část spojuje teoretické poznatky s reálným podnikatelským záměrem. Byla vypracována studie proveditelnosti na míru reálného projektu, kterým je otevření nového kadeřnického salonu Na vlásku v Praze 5. Studie se drží jasné struktury, která byla určena v teoretické části a bod po bodu zasazuje celý projekt do reality. Je analyzován daný trh, vytvořena marketingová strategie a provedena ekonomická a finanční analýza. Celá studie proveditelnosti bude sloužit zadavateli jako podklad pro její projekt. Na základě výsledků této studie se rozhodne zda-li projekt zrealizuje či zamítne. Aby studie zachytila co největší spektrum možností, kterými se vývoj projektu může udávat, zachycuje projekt ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické variantě.

Cílem této diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti Kadeřnického salonu Na vlásku a následné posouzení o výhodnosti realizace celého projektu.

Teoretická část

1. Projektové řízení

V první kapitole bude rozebráno téma projektového řízení a dále budou popsány jednotlivé fáze projektu.

„Projektové řízení je nutno chápat jako řadu propojených procesů, kdy proces je formulován jako posloupnost akcí zaměřených na vytvoření výsledků“. Doležal (2012, s. 86)

Projektové řízení zažívalo vzestup hlavně po druhé světové válce hlavně z následujících důvodů:

- Velký rozvoj technických systémů především kvůli vývoji válečných zbraní. Nové technologie se dále využívaly i v dalších odvětvích, například vesmírných projektech.
- Konkurence prudce vzrostla, je velký nárok na flexibilitu firem a neustálý vývoj výrobků, důraz se dává na zavádění nových metod, které umožňují dosahování tržních cílů v daném čase bez překročení vyhrazených nákladů.
- Nárůst nákladů na vývoj. Složitější výrobky přináší dražší technologie na vývoj. Důraz se klade na co nejkratší termíny dokončení vývoje, a to vede k důslednému rozhodování. Jedná se o využívání poměrně náročných rozhodovacích metod, které zamezí možným chybám. Vytlačil (2008, s. 7)

Projektové řízení je tedy přístup řízení, který rozhoduje o prosazování závažných změn, jež znázorňují složitý úkol a složitou koordinaci s vymezenou délkou trvání. Projektové řízení obsahuje velké množství aktivit od plánování, koordinaci, dozor, až po řešení individuálních problémů a změn. Veber (2009, s. 257)

1.1. Projekt

Dříve byl projekt brán jako plán nebo návrh ke zformování celé dokumentace, která sloužila k vyhodnocení a následné realizaci projektu. Nyní se však projekt chápe jinak, tudíž nejde už pouze jen o dokumentaci, ale i o celý tvůrčí proces.

„Série jednotlivých kroků navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému“. Vytlačil (2008, s. 10)

Projektem se dá nazvat jakákoli činnost, kterou vykonáváme v osobním životě. Například uvaření večeře. Jedná se o sled úkolů, které mají vymezený začátek a konec a ze kterých vznikne určitý výstup.

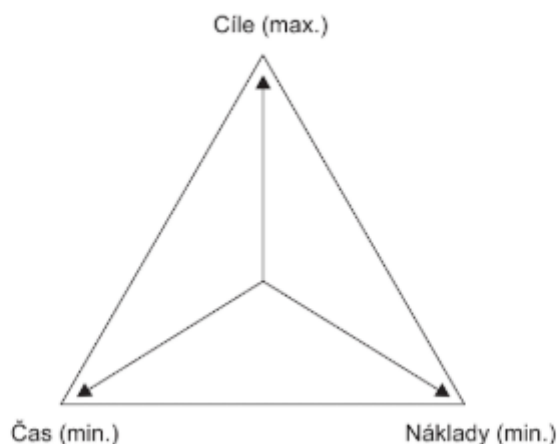
Vlastnosti, které charakterizují projekt:

Docent Vytlačil ve své knize rozdělil vlastnosti projektu takto. Vytlačil (2008, s. 10)

- Účelovost. Projekt má předem daný výsledek. Dělí se dále na dílčí úkoly. Aby bylo úspěšně dosaženo cíle, tak se musí všechny dílčí cíle splnit. Větší projekty potřebují důkladnou koordinaci jak v čase, tak v nákladech.
- Unikátnost. Každý projekt je svým způsobem unikátní. Žádné dva projekty nejsou stejné a každý projekt sebou nese i míru rizika.
- Konfliktnost. V každém projektu figuruje více zainteresovaných stran, které mají jiné priority. Zákazník, organizace i projektový tým mají jiné cíle a řízení projektu tedy vyžaduje omezit tyto konflikty na co nejnižší možnou míru.

Autoři Doležal, Máchal a Lacko ve své publikaci Projektový management podle IPMA rozlišují tři charakteristické znaky, který má každý projekt: Doležal (2012, s. 35)

- Cíl projektu – Pokud chceme dovést projekt do zdárného konce, tak bychom měli brát v potaz tyto tři hlavní složky projektu – cíl, čas a náklady – tzv. „Trojimperativ“. Tyto hlavní složky projektu musí být vyvážené a provázané.



Obrázek 1 - Trojimperativ zdroj: J. Doležal

Cíl projektu je pomyslný bod v daném trojúhelníku. Pokud jsme tedy pomocí metody SMART definovali cíl, definovali jsem i vzdálenost mezi jednotlivými vrcholy. Pokud například změním časovou složku tak musíme počítat s tím, že se změní i ostatní veličiny. Je zapotřebí najít nejlepší poměr těchto tří veličin. Pro efektivní řízení projektů je důležité správně zvolit cíl, u kterého se bude dodržovat metoda SMART:

- Specifický
 - Měřitelný
 - Akceptovatelný
 - Reálný
 - Termínovaný
- Jedinečnost – každý jednotlivý projekt je unikátní a jedinečný, každý projekt se nějak liší. Je časově ohraničený, má jasný začátek i konec. Dalším faktorem je pracovní skupina, která na projektu pracuje. Na většině projektech se podílí odlišná skupina pracovníků.
 - Zdroje – projekt je realizován za pomoci lidských a materiálních zdrojů, které se průběžně čerpají a využívají.

Projekt je tedy kompletní vyřešení dílčích úkolů, které vedou k danému cíli. Aby byl projekt úspěšně ukončen tak musí mít náklady, čas a zdroje v rovnováze. Je třeba však myslet na to, že v reálném světě na projekt mohou působit i další vlivy, které s sebou nesou riziko a nutnost pohotově reagovat na změny.

1.2. Životní cyklus projektů

Životní cyklus projektu je podstatnou složkou pro průzkum jednotlivých procesů. Zásadní je rozumět celému projektu, a tak předejít rizikům, které by mohli po čas projektu nastat. Je důležité určit jednotlivé fáze projektu, jelikož jsou propojené s dílčími termíny projektu a tím určují začátek a konec projektu. Fáze projektu by měli být znázorněny a promyšleny před začátkem samotného projektu.

Vytlačil životní cyklus projektu dělí do těchto fází:

Koncepční návrh – V první etapě společnost pocituje problém a tudíž iniciuje projekt k jeho řešení. Buď sama organizace navrhne postup řešení, nebo osloví jiné organizace, které dodají návrh řešení problému. Podle cílů organizace zvolí společnost vhodný projekt, který předem posoudí ze strany rizik, nákladů a vyhodnotí prospěch z projektu.

Dále se určí, které části projektu organizace udělá sama a které části zvládne externí dodavatel. Specifikuje se vedoucí celého projektu. Následně se provede a vyhodnotí studie proveditelnosti. Téma studie proveditelnosti bude podrobně rozebrána níže. Na základě studie se provede strategické rozhodnutí o schválení či zamítnutí celého projektu.

Návrh projektu – Po první etapě může být navržena celá organizační struktura a způsob komunikace v projektu. Dále se připraví časový plán a rozpočet. Organizace se dohodne se subdodavateli, kteří figuruji v jednotlivých částech projektu.

Podrobná příprava projektu – Cílem této etapy je detailní plán projektu, který zahrnuje:

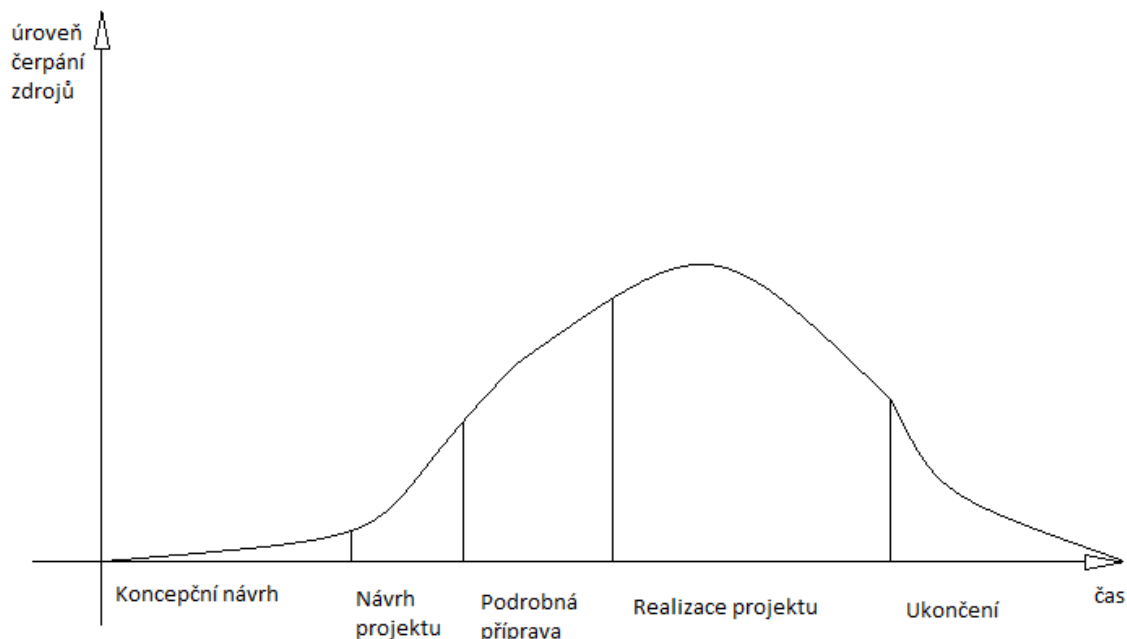
- Konečné požadavky na navrhovaný systém
- Podrobnou strukturu prací v projektu s popisem činností
- Časový plán, který zachycuje jednotlivé vazby mezi činnostmi
- Stanovení potřebných zdrojů
- Rozpočet
- Plán vyloučení rizik z jednotlivých činností případně z celého projektu
- Očekávané cash flow

Správně zhotovený detailní plán je pro hladký průběh celého projektu klíčový.

Etapa vývoje, produkce – v této etapě je cílem dosažení všech cílů projektu v co nejkratší době a v rámci nákladů. Důležitá je komunikace tak, aby projekt probíhal podle podrobného plánu. Řeší se konflikty a odchylky v projektu.

Ukončení – dokončení kompletně celého projektu, včetně vypracování dokumentů a předání projektu zákazníkovi. Organizace, která projekt vytváří, vyhodnotí celý proces, a tím si zajišťuje podklady pro zlepšení práce na dalších projektech. Podle typu

projektu pak následuje operační fáze, ve které se školí zaměstnanci a ladí se výrobní cyklus společnosti. Vytlačil (2008, s. 21)



Graf 1 - Životní cyklus projektu Zdroj: vlastní zpracování

Dále můžeme členit projekt z hlediska vynakládání investic na fáze:

Předinvestiční – tato fáze má velký význam z hlediska vývoje celého projektu, protože podle prvotních analýz se později může odvíjet úspěch či naopak neúspěch celého projektu. Hlavní složkou předinvestiční fáze je právě již zmíněná studie proveditelnosti, která bude podrobně popsána níže. Realizace či následné zamítnutí projektu se určuje právě na základě vypracované studie proveditelnosti.

Investiční – nejdražší fáze, převyšující výdaje nad příjmy. Tato fáze končí předáním projektu do zkušebního a posléze trvalého provozu. Fotr (2011, s. 38)

Provoz a vyhodnocení – v této fázi je projekt již realizovaný a hodnotí se dosažené výsledky s výsledky, které byly plánované. Tým si bere poučení z minulých chyb.

Ukončení provozu a likvidace – po skončení životnosti projektu je zapotřebí vytvořené zařízení zlikvidovat, přičemž manažeři musí počítat i s náklady spojenými s likvidací daného zařízení.

1.3. Časový rozpis projektu

„Čas jsou prý peníze, ale peníze se nerovnajít času. Bez peněz se dá ještě vždy mnoho udělat, bez času nic.“

Jan Neruda

Časové plánování

Čas v projektu hraje klíčovou roli a vytvořením časového plánu tvoříme podklad pro jednotlivé činnosti v daném projektu. Už při návrhu projektu by měl být jasný začátek a konec celého projektu. Obvykle se začíná definováním činností určených k realizaci v návaznosti na strukturu projektu. Při tomto procesu dochází k rozpadu činností na menší činnosti a tím je k dispozici soubor všech činností, které se musí realizovat pro úspěšné dokončení projektu. V dalším kroku seřadíme činnosti neboli nalezneme logické vazby mezi jednotlivými aktivitami. Je jasné že činnosti musí být realizovány v určitém pořadí a musí na sebe navazovat určitým způsobem. Vazby mezi činnostmi jsou dány technologickým postupem a mohou být ovlivněny i dalšími vnějšími vlivy, jako například různými termíny externích dodávek apod. Doležal (2009, s. 163)

Základní metoda časového plánování je postavena na síťovém grafu, jelikož umožňuje jednoduché uspořádání činností do grafu.

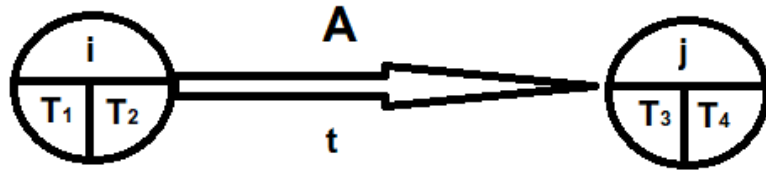
Vytlačil ve své knize zmiňuje tyto výhody síťových grafů:

- Činnosti se zobrazují ve vzájemném vztahu.
- Zobrazují termíny pro čerpání jednotlivých zdrojů.
- Určuje termín dokončení projektu.
- Určuje termín začátku činností.
- Definuje kritickou cestu.
- Určuje časové rezervy.
- Napomáhá při optimalizaci zdrojů. Vytlačil (2008, s. 76)

Rozeznáváme dva druhy síťových grafů:

- Hranově definovaný síťový graf
- Uzlově definovaný síťový graf

Hranově definovaný síťový graf vyjadřuje činnosti orientovanou šipkou mezi výchozím a koncovým uzlem hrany. Jako je na obrázku číslo 2.



Obrázek 2 – Hranově definovaný síťový graf Zdroj: vlastní zpracování

A = označení činnosti (činnost)

t = doba trvání činnosti

T₁ = nejdříve možný začátek

T₂ = nejpozději přípustný začátek

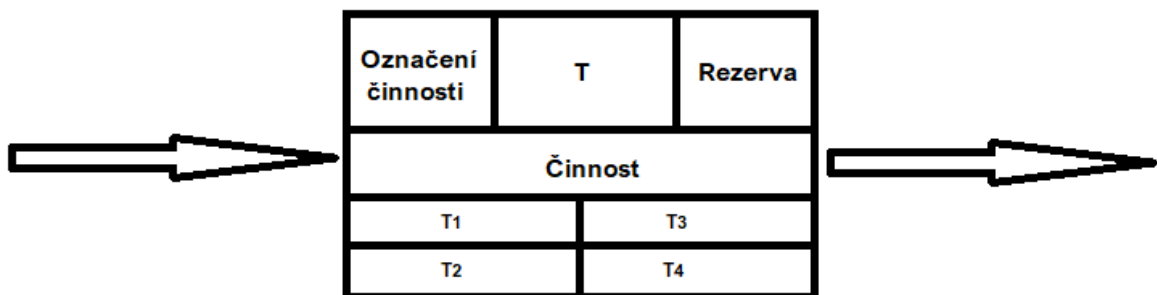
T₃ = nejdříve možný konec

T₄ = nejpozději přípustný konec

i = počáteční uzel činnosti

j = koncový uzel činnosti

Uzlově definovaný síťový graf vyjadřuje činnosti jednotlivými uzly. Uzly jsou propojeny hranami grafu. Každý uzel symbolizuje jednu konkrétní činnost.



Obrázek 3 - Uzlově definovaný síťový graf Zdroj: vlastní zpracování

T = doba trvání činnosti

T₁ = nejdříve možný začátek

T₂ = nejpozději přípustný začátek

T₃ = nejdříve možný konec

T_4 = nejpozději přípustný konec

Výsledkem procesu řazení jednotlivých činností a vazeb je síťový graf. Abychom vhodně použili síťový graf, musíme dodržet několik základních pravidel.

- Graf má jeden začátek;
- Graf má jeden konec;
- Šipky jsou orientované zleva doprava a tím reprezentují tok času.

Doležal (2009, s. 164)

Doležal a spol. definují 4 typy vazeb mezi jednotlivými činnostmi:

- Konec – začátek: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohla začít;
- Konec – konec: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohla skončit;
- Začátek – začátek: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly začít;
- Začátek – konec: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly skončit. Doležal (2009, s. 163)

V další fázi plánování musíme vymezit dobu trvání, tedy kolik času zabere jednotlivá činnost. Nesmíme však opomenout množství zdrojů, které na danou činnost budeme potřebovat. Odhad by měli provést odborníci na danou činnost. Snahou je se co nejvíce přiblížit realitě a musíme počítat také s tím, že se stále jedná pouze o odhad.

Výpočet doby délky trvání činnosti se dá určit tímto vzorcem.

$$\bar{y}_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

Činnostem přiřadíme tři odhady délky trvání, optimistickou (a_{ij}), realistickou (m_{ij}) a pesimistickou (b_{ij}). Po výpočtu y_{ij} značí dobu činnosti.

Cílem výpočtu síťového grafu je určit celkovou dobu trvání projektu a jednotlivé termíny zahájení a ukončení činností dále potom určit rezervy a kritickou cestu.

Metoda kritické cesty

Plánování je nejdůležitější z projektového řízení, ve kterém je formalizována logická posloupnost, a ve kterém musí být provedena práce nebo činnosti. Mělo by být zjištěno, že jsou uvedeny všechny činnosti, rozsah projektu byl správně interpretován, a také to, že jsou použity zdroje, které jsou potřebné pro výkon každé práce. Zdrojem mohou být čas, peníze, pracovní síla, vybavení a schopnosti.

Plánování je určení doby, potřebné k provedení každé operace a časového řádu, ve kterém má být každá operace provedena, aby bylo dosaženo cílů plánu. Plánování se musí provádět nejen v souvislosti s operacemi, ale také s ohledem na zdroje.

Řízení je proces, při němž jsou rozdíly nebo odchylky mezi plánem a skutečnými výkony přezkoumány po zahájení projektu. Analýza a korekce těchto odchylek tvoří základní aspekt kontroly. Pro kompenzování odchylek se provádí přeplánování. Dr. B.C. Punmia (2002, s. 160)

Poté, co se co nejpřesněji určily jednotlivé časy, tak se nejčastěji postupuje podle metody CPM neboli Critical Path Method. Činnosti jsou zaneseny do uzlově ohodnoceného síťového grafu a jsou vypočítány možné rezervy, nejdříve možné konce a nejdříve možné začátky. „*Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv.*“ Němec (2002, s. 84) Kritická cesta určuje nejkratší možnou dobu pro realizaci projektu a jakékoliv zdržení na této cestě zbrzdí celý projekt.

Včasné plánování zdrojů je důležité hned z několika důvodů:

- Umožňuje včasnou přípravu potřebných zdrojů (počet a odbornost lidí).
- Ukáže nesrovnalosti, jako je využití stejného zdroje na více úkolech najednou.
- Umožňuje přeřazení úkolů mezi zdroji.
- Pomáhá k předvídání rizik.

Němec (2002, s. 93)

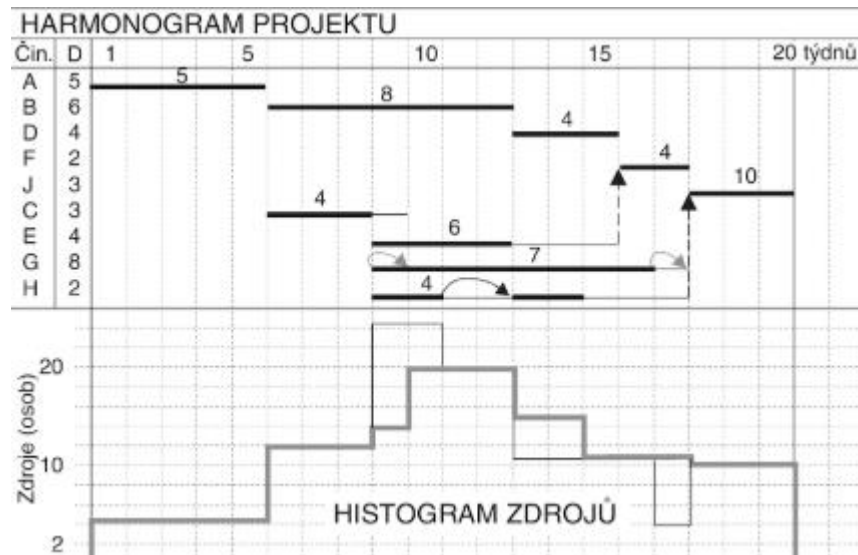
Tato metoda se dá využít především ve stavebním průmyslu, kdy může sloužit jako odhad pro dobu trvání celého projektu. Také se dá využít v oblasti dopravy a logistiky.

Ganttův diagram

Síťový graf je skvělým nástrojem pro plánování průběhu projektu, ale pro řízení a realizaci projektu není praktický. Manažeři častěji využívají Ganttův diagram, který slouží ke kalendářnímu plánování a k evidenci plnění prací. Němec (2002, s. 90). Tento

diagram poměrně jednoduše zhotovíme ze síťového grafu. Hodnoty v grafu umožňují sledovat které činnosti se v konkrétním čase provádí a jaké mají rezervy.

Metoda CPM však nepočítá s omezenými zdroji, a proto se využívá histogram zdrojů, který zachycuje jednotlivé zdroje pro každou činnost.



Graf 2 – Ganttův diagram a histogram zdrojů Zdroj: V. Němec s. 92

1.4. Řízení rizika

V průběhu celého projektu hrozí celá řada nebezpečí, a proto je úkolem celého projektového týmu sledovat možné nepříznivé vlivy na projekt a připravovat taková opatření, která snižují ohrožení daného projektu. S riziky se musí projektový tým vyrovnávat po celou dobu projektu.

„Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu.“ Doležal (2009, s. 72)

Tým má za cíl analyzovat činnosti, které by mohly být rizikové a které by mohly negativně ovlivnit celý projekt. Další cíl má za úkol určení velikosti rizika, kde je zapotřebí zjistit, zda se dá riziku předejít nebo ho alespoň snížit.

Analýza rizik, skládající se z:

- Identifikace rizik (nalezení hrozících nebezpečí). V tomto procesu se snažíme identifikovat a co nejpřesněji popsat rizika, která mohou ohrozit náš projekt.

Důležité je určit ta největší možná rizika, která mohou ovlivnit úspěch projektu. Velmi vhodná je metoda brainstorming, která nabízí velkou škálu nápadů a rizik.

- Posouzení rizik (určí se pravděpodobnost a rozsah škod). Snaha o odhad pravděpodobnosti výskytu nebezpečí a odhad výše předpokládané ztráty neboli finanční škody. Využívá se metody expertních odhadů.
- Odezvy na rizika (nalezení vhodných reakcí na zjištění rizika). Po zjištění hodnoty rizika je důležité, jak na dané riziko budeme reagovat. Cílem této fáze je tedy snížit celkovou hodnotu rizik na takovou hodnotu, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Na vyšší hodnotu rizika by se mělo reagovat vhodným opatřením, které by snížilo hodnotu rizika, jako například: nechat se pojistit, nalézt jiné řešení situace, vytvořit si rezervu (časovou, nákladovou) nebo vytvořit plán B. Doležal (2009, s. 76)

Posouzení rizik projektu můžeme provést:

Kvalitativní analýzou – při této metodě se stanovuje riziko a ztráta verbálně např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, nízká pravděpodobnost, resp. velká ztráta, střední ztráta a nízká ztráta, nebo také můžeme používat bodovací stupnici od 1 do 10.

Kvantitativní analýzou – tato metoda slouží k určení přesného vyjádření pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnoty ztráty.

Kompletní analýzu rizik provedeme na začátku řešení projektu. Pokud byla provedena kompletní analýza rizik a pokračuje se v projektu, tak je nutné i nadále všechna rizika neustále sledovat. Mohou se například změnit podmínky pro jednotlivá rizika a vedoucí projektu musí náležitě reagovat. Dále se může vyskytnout nová hrozba, kterou musíme eliminovat. Některá rizika mohou i zmizet a nemusí být dále sledovány. V neposlední řadě může opatření, které jsme aplikovali selhat a je zapotřebí na tuto změnu rychle reagovat.

2. Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti neboli udržitelnosti, technologicko-ekonomická studie a feasibility study je studie, která slouží jako podklad pro investiční fázi. Podle této studie se rozhoduje, zda projekt realizovat nebo zamítnout. Dobře vypracovaná studie

proveditelnosti obsahuje detailní analýzy projektu a jednotlivé varianty řešení projektu. Zpracovaná studie má vyjasněny hlavní cíle, marketingové strategie, tržní podíly, které chceme dosáhnout, výrobní kapacity, umístění závodu, potřebné suroviny, náležité vybavení a technologie. Finanční část studie obsahuje pořizovací náklady, marketingové a výrobní náklady, pracovní kapitál, tržby a analýzu návratnosti investovaných prostředků. Nejdůležitější je uvědomit si, že studie proveditelnosti se provádí za účelem zjistit, zda je projekt realizovatelný a dále životaschopný. Studie s negativním závěrem nám může ušetřit velké množství peněz i času. Vytlačil (2008, s. 96)

Postup zpracování studie proveditelnosti

Kniha Projektový management rozděluje základní oblasti studie proveditelnosti na těchto deset mezinárodně uznávaných kapitol. Němec (2002, s. 57)

Souhrnný přehled výsledků studie – kapitola obsahuje výtah toho nejdůležitějšího ze všech následujících kapitol a má za účel dát rozhodovacím orgánům přehlednou informaci, jejichž zdůvodnění naleznou v příslušných kapitolách.

Pozadí a historie návrhu projektu – ve druhé kapitole se uvádějí hospodářské podmínky, které působí v daném území dále pak pozadí projektu a jeho umístění.

Kapacita trhu a závodu – obsahuje závěry marketingového rozboru, tedy analýzy poptávky a předpovědi prodeje. Výsledkem je výrobní program, který je východiskem pro určení kapacity závodu.

Suroviny, materiál a výrobní vstupy – tato kapitola se zaměřuje na popis dostupnosti surovin, náhradních dílů, továrních dodávek a jejich časovou dostupnost. Řeší se zde celý dodavatelský marketing a jeho strategie.

Lokalita a pozemek – přichází čas na popis místa pro výrobu a hodnotí se dopad na životní prostředí, infrastruktura a socio-ekonomické aspekty.

Technické řešení projektu – zahrnuje výrobní program a kapacitu závodů. Popis vybrané technologie včetně zhodnocení výhod a nevýhod. Potřebné školení zaměstnanců. Problematika získání technologie a jeho právní aspekty.

Organizace závodu a režijní náklady – sedmá kapitola objasňuje organizaci ve společnosti a jeho rozdělení do nákladových středisek.

Pracovní síly – obsahem jsou požadavky na dělníky a další zaměstnance z hlediska jejich počtu, kvalifikace, výběru, výcviku a mzdových nákladů včetně přírážky na sociální režii.

Realizace projektu – v předposlední kapitole se vypočítává doba trvání výstavby a instalace zařízení.

Finanční a ekonomická analýza – finanční a ekonomická analýza studii proveditelnosti završuje. Počítají se všechny výdaje, odpisy a hodnotí se projekt a doba návratnosti. Na závěr se vypíší hlavní výhody a slabosti projektu.

Velkou roli však hraje typ projektu a jeho cíl. Některé části studie budou zkoumány důkladněji a některé kapitoly se například mohou i vyřadit. Je zřejmé, že studie proveditelnosti výstavby hotelu bude jinak zpracovaná než projekt, který bude zaměřený na školení zaměstnanců. Další věc, která je důležitá a měla by se zmínit je to, že studie proveditelnosti je sice rozdělena na jednotlivé kapitoly, které se dají řešit per-partes neboli jednu po druhé, ale také to, že zvolené varianty řešení jednotlivých kapitol se navzájem ovlivňují a úprava jedné kapitoly může mít vliv nejen na další kapitoly, ale i na všechny předchozí kapitoly. Sieber (2004, s. 8)

Studie proveditelnosti by měla začínat titulní stranou, kde by mělo být uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti a jaký projekt popisuje. Dále by bylo vhodné uvést kolik stran textu a příloh studie má. Tyto základní informace by měli být doplněny o stručnou identifikaci zpracovatele. Sieber (2004, s. 11)

2.1. Souhrnný přehled výsledků studie

První kapitola slouží k shrnutí toho nejdůležitějšího ze všech dalších kapitol. Hlavní účel této části je předat investorovi, popřípadě dalším osobám, informace o tom, jaké jsou hlavní záměry a výsledky studie. Všechny bližší informace jako jsou, výpočty, postup a zdůvodnění daného řešení jsou k nalezení v následujících kapitolách studie. Tato kapitola se tedy vypracovává až na samotném konci celé studie, to znamená po vypočtení finanční analýzy a ostatních výzkumů, tak abychom měli všechny potřebné výsledky do této nejdůležitější kapitoly.

2.2. Pozadí a historie návrhu projektu

Kapitola vysvětluje základní myšlenku celého projektu a důvody pro realizování projektu. V neposlední řadě se představí investor a jeho investorský záměr.

Docent Vytlačil rozdělil tuto kapitolu na pět dílčích podkapitol. Vytlačil (2008, s. 108)

Popis projektu:

- Seznam hlavních projektových parametrů
- Projektové cíle a analýza navržené strategie
- Tržní prostředí, ve kterém se bude projekt nacházet
- Důkladný popis služby nebo produktu, který projekt vytváří
- Posouzení ekonomické, finanční a sociální situace

Iniciátor projektu:

- Představení hlavního iniciátora projektu
- Jméno a adresa
- Možnosti financování projektu
- Jeho role v projektu
- Další relevantní informace vzhledem k danému projektu

Historie projektu:

- Historický vývoj a důležitá data spojené s projektem
- Doposud provedené průzkumy a jejich výsledky

Studie proveditelnosti:

- Autor studie proveditelnosti
- Objednavatel studie

Náklady na studie a průzkumné práce:

- Vyčíslení nákladů na všechny stupně v před investiční fázi
- Nápomocné podklady pro zhotovení studie proveditelnosti
- Náklady na experty a konzultanty
- Náklady na průzkumné práce

Je jasné, že těchto pět dílčích podkapitol slouží pouze jako informační složka projektu a nemusí být takto podrobně zanesena v každé studii proveditelnosti. Avšak historie a pozadí projektu by mělo být vypsáno v každé studii proveditelnosti.

2.3. Kapacita trhu a závodu

Tato kapitola přináší závěry marketingové analýzy. Zanalyzovat trh a vytvořit marketingovou strategii na míru pro určitý projekt je klíčové. Autor studie si musí uvědomit na jakém trhu se bude projekt nalézat. Snaha o zjištění potřeby daného trhu a následném uspokojení poptávky. Dále je na řadě analýza zákazníků, které rozdělíme do menších segmentů. Nesmíme zapomenout na analýzu konkurence, partnerů a obchodních cest. Jedním z nejdůležitějších kroků této kapitoly je prognózování poptávky, které se určuje z historických dat a pomocí sledování vývoje poptávky. Poté co vyhodnotíme všechna relevantní data a výsledky výzkumů, přichází čas marketingovou strategií.

Marketingová strategie

Při vytváření marketingové strategie je důležité mít na mysli, že klíč k dosažení cílů projektu spočívá ve velmi přesném definování potřeb nastávajících zákazníků a ve vhodné nabídce našeho výrobku či služby. Při určování marketingové strategie je zapotřebí myslet na poslání celého projektu a určit si hlavní strategické cíle, které budou dále sloužit k vymezení jednotlivých strategií. Tyto strategie budou určovat budoucí podobu marketingového mixu. Pro návrh strategie projektu je zapotřebí provést marketingový výzkum, který bude vycházet z vyhodnocení dat o trhu a tržním prostředí. Cílem je získat informace pro potřeby strategického a marketingového rozhodování. Jsou dva způsoby k získání těchto potřebných dat, a to zpracováním již existujících dat, která se mohou nacházet např., ve firemních databázích, ve statistických ročenkách apod., nebo provést speciální šetření potřebných informací, které je však nákladnější.

2.3.1. Marketingový mix

Poté, co se správně naformuluje strategie, je žádoucí zvolit nástroje, díky kterým požadovanou strategii dosáhneme, tzv. marketingový mix. Marketingový mix se běžně skládá z produktu, ceny, místa a propagace. Zda-li firma nabízí službu, je zapotřebí v tomto mixu zmínit i lidi, procesy a prostředí. „Marketingový mix spolu s výběrem segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ Jakubíková (2013, s. 190)

Produkt (výrobek, služba)

Je základní stavební složkou marketingových aktivit. Nejde o samotný výrobek či službu jde i o kvalitu, značku, design a o požadovaném užitku. Produkt by měl být odlišný od produktu konkurence, měl by přinášet vyšší hodnotu tak, aby za něj zákazníci byly ochotni zaplatit i vyšší cenu.

Price (cena)

Jediná složka marketingového mixu, která produkuje příjmy, proto je její správné určení naprosto klíčové. Cena ovlivňuje poptávku a její postavení firmy vůči konkurenci. Cena by měla splňovat strategická kritéria firmy a současně i očekávání trhu. Jakubíková (2013, s. 270) Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek, který je ovlivněn i dalšími kritérii jako např.: vztahem kvality a ceny, vztahem mezi cenou a značkou, vztahem ceny vlastního a konkurenčního výrobku a vztahem mezi cenou minulou, přítomnou a očekávanou budoucí. Jakubíková (2013, s. 272)

Place (distribuce)

Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které si zákazník vybere, v čase, ve kterém si zákazník určí, v množství, které potřebuje a v kvalitě kterou očekává. Uvádí se jak a kde se daný produkt prodává včetně distribučních cest, zásobování a dopravy.

Promotion (propagace)

Soubor všech komunikačních nástrojů, které firma využívá, aby se zákazníci dozvěděli o produktu. Jedná se o záměrnou a cílenou tvorbu informací pro určitý trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu zákazníků přijatelná. Žáček (2016, s. 148)

Určuje to, jak se zákazník o službě či produktu dozví. Uplatnění reklamy.

Analýza poptávky

„Koupěschopná poptávka představuje množství zboží, které může být v dané době za danou cenu na trhu prodáno. Jde o rovnovážné množství a o rovnovážnou cenu, které se zjistí z analýzy poptávky.“ Němec (2002, s. 39)

Z předchozího průzkumu trhu bychom měli být schopni přesně určit vybraný segment koupěschopných zákazníků, kteří mají zájem o naše služby.

Rozbor poptávky může mít tuto osnovu:

1. Určit hranici našeho trhu – místní, regionální, zemský, mezinárodní
2. Určit tržní potenciál – pomocí průzkumu zájmů zjistíme, jaká by byla teoreticky poptávka
3. Určení potencionální poptávky – za pomoci již zjištěné velikosti tržního potenciálu a odhadu podílu zákazníků je možné odhadnou i velikost potencionální poptávky.
4. Předpověď vývoje poptávky – je zřejmé, že poptávka nebude stále stejná, ale bude se v čase měnit, právě podle životnosti produktu a marketingové podpory prodeje. Je vhodné poptávku promítnout do časové osy na jednotlivé roky. Němec (2002, s. 41)

2.4. Analýza konkurence

Abychom správně posoudili projektový záměr, musíme analyzovat konkurenci v daném oboru. Nejprve je zapotřebí určit cíle konkurentů, jejich chování, silné a slabé stránky. Zajímají nás informace o jejich zákaznících, na které cílí a jakou nabídky jim přinášejí. Porter přistupuje ke konkurenci takto: *„Usilujte o to být jedinečný, nikoli nejlepší. Podstatou konkurence je vytváření hodnoty, nikoli předhánění soupeřů“*. Magretta (2012, s. 25)

2.4.1. SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí“. Jakubíková (2013, s. 129)

Cílem SWOT analýzy je odvodit strategii, kterou se firma v budoucnu bude řídit. Pomocí SWOT analýzy znázorníme silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza má mnoho typů využití nejen, že podle ní lze odvodit ideální strategie firmy, ale dá se podle ní odvodit i rizika a příležitosti.

Velmi důležité je si zvolit předmět zkoumání SWOT analýzy. Například „projekt“, pomocí brainstormingu odpovídáme na otázky:

- Jaké jsou silné stránky našeho projektu?
- Jaké jsou slabé stránky našeho projektu?

- Jaké příležitosti má náš projekt?
- Jaké hrozby ohrožují náš projekt?

Po sepsání všech nápadů ty relevantní sepíšeme úhledně do tabulky.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4 - SWOT zdroj: Jakubíková str.129

Nevýhodou SWOT analýzy je to, že je příliš statická, a navíc velmi subjektivní, proto je dobré jí kombinovat s níže zmíněným modelem pěti konkurenčních sil.

2.4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčovou otázku: Co se děje ve vašem odvětví? Která z mnoha věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání? Čemu bychom měli věnovat pozornost? Margetta (2012, s. 44)

Porterova analýza vznikla jako reakce na SWOT analýzu, protože byla považována za slabý nástroj. Port určil ve svém modelu pět základních sil, které mohou působit na organizaci a které ovlivňují atraktivitu daného oboru. Síly působí na podnik jednotlivě anebo souběžně a tím ovlivňují fungování podniku.

Porter identifikoval těchto pět sil:

Síla kupujících – Pokud bude vyjednávací síla vašich zákazníků velká, tak využijí sílu svého vlivu a stlačí ceny dolů, nebo budou požadovat, aby produkt obsahoval nějakou vyšší hodnotu. Vyjednávací síla zákazníků závisí na tom, zda mají na výběr mezi více výrobci a zda si mohou výrobek vyrobit sami. Dále pak záleží na objemu nákupu, který nakupují. Obecně by se dalo říci, že čím vyšší je závislost výrobce na jednom dodavateli či zákazníkovi, tím více roste vyjednávací síla dodavatele či zákazníka. Hrozbou pro

podnik jsou situace, kdy množství dodavatelů i zákazníků je malý a dodávané vstupy jsou unikátního charakteru, neexistují substituční vstupy a z pohledu dodavatele odebíráme malé množství vstupů.

Síla dodavatelů – ukazuje, zda je organizace závislá na určitých dodavatelích a nejsou možní jiní dodavatelé. Vyjednávací síla dodavatelů roste a tlačí na zvyšování cen nebo na výhodnější podmínky, čímž budou snižovat ziskovost odvětví. Magretta (2012, s. 49)

Vstup nových konkurentů – další faktor, který ovlivňuje atraktivitu odvětví a chování jeho nynějších účastníků. Do odvětví může přijít podnik, který transformuje z jiného odvětví nebo úplně nový podnik. Vstup nových konkurentů záleží na tom, jaké bariéry jsou či nejsou u vstupu. Hlavní bariéry ke vstupu do odvětví:

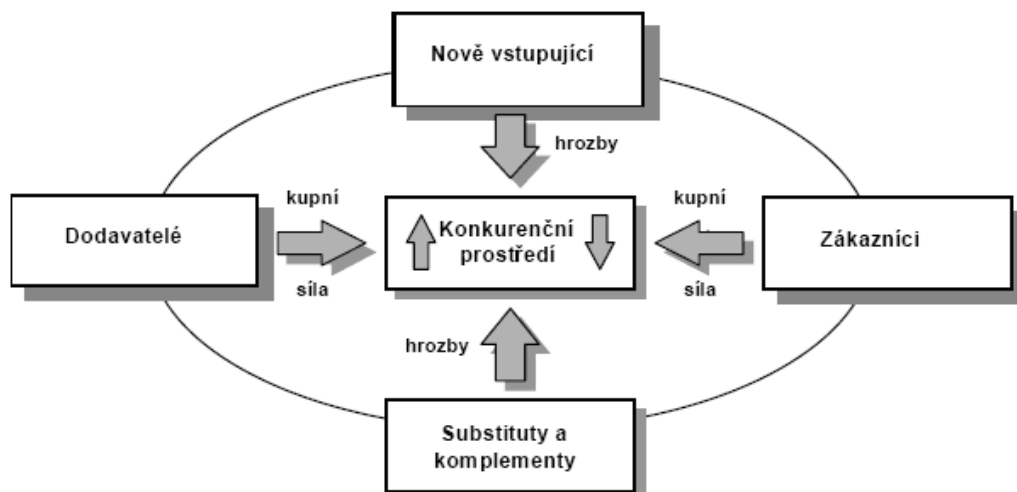
- Investiční náročnost u vstupu
- Vládní regulace, patenty
- Možnost přístupu k distribučním kanálům
- Know-how

Bariéry se mezi jednotlivými odvětvími a produktu mohou lišit, a proto je nemožné zjistit, které jsou nejdůležitější.

Hrozba substitučních produktů – substitut neboli produkt či služba je výrobek, který jiným způsobem uspokojí tutéž potřebu, jako produkt odvětví a tím brání ziskovosti odvětví. Substituty stanovují úroveň cen. Magretta (2012, s. 50) Je těžké počítat s těmito substituty, jelikož přicházejí z neočekávaných míst a firma musí umět rychle a efektivně reagovat na přicházející substituty.

Riziko stávajících konkurentů – soupeřivost v daném odvětví je ovlivněna řadou faktorů. Rozhodující je počet konkurujících firem a jejich záměry. Nejčastěji se hovoří o cenové rivalitě, která vede k nákladům na získávání zákazníka a snižování cen. Konkurenční společnost má výhodu, pokud je schopna poskytnout stejný produkt nebo službu za nižší ceny než konkurence, nebo pokud dokáže svůj produkt odlišit od konkurence a přidat k tomu jakousi přidanou hodnotu.

Porterův model můžeme jako při strategické analýze prostředí podniku, tak při hodnocení navržené strategie. Klíčové je vyhodnotit jednotlivé relevantní síly a zaujmout vhodné postavení vůči těmto silám. Žáček (2016, s. 178)



Obrázek 5 – Porterův model 5 konkurenčních sil Zdroj: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

2.5. Suroviny, materiál a výrobní vstupy

Účelem této části studie proveditelnosti je stanovit předpokládané množství surovin, energie, materiálu a náklady s nimi spojené. V této kapitole jsme schopni odhadnout výši potřebného vstupního materiálu. Němec ve své knize Projektový management představuje souhrn témat, na které je zapotřebí myslet při celkovém výpočtu nákladů na spotřebu. Jsou to:

- Přímý materiál
- Režijní materiál
- Paliva
- Elektrická energie
- Opravy a servis
- Dopravní podniky
- Voda
- Mobilní a internetové služby
- Nevýrobní služby

Němec (2002, s. 46)

Pro co nejkvalitnější a nejlevnější výrobek je klíčové vybrat správně materiál, ve správné jakosti a za rozumnou cenu. Důležité je vybrat spolehlivého dodavatele, který bude nabízet vyhovující dodavatelské podmínky s výhodnou cenou a ve správný čas.

Často bývají opomenuty náklady na elektrickou energii, která se v náročnějších projektech může velmi prodražit, a proto je důležité s ní počítat.

2.6. Lokalita a pozemek

Tato kapitola je rozdělena na dvě části, v první části se zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti. Po zvolení nejvhodnější lokality následuje hodnocení variant místa výstavby v rámci již zvolené lokality.

V první etapě se vybere umístění, jako například okolí konkrétního města. Na začátku se určí souhrn alternativních možností umístění, o kterých se diskutuje a zvolí se ta nejvhodnější. Při výběru je třeba brát v potaz následující faktory:

- Přírodní prostředí
- Ekologický vliv projektu
- Socio-ekonomická politika
- Infrastruktura

Vytlačil (2008, s. 125)

Cílem je vyloučit nerealistické a nevhodné varianty.

Pro zdraví podniku je zásadní vybrat místo s vhodnou infrastrukturou. Místo musí vyhovovat logisticky, aby umožňovalo snadnou přepravu materiálu a dalších druhů transportu. Zřizovatel projektu si musí určit jaké konkrétní požadavky má například na energii. Mnoho projektů vyžaduje pro svoji činnost elektrickou energii, pitnou vodu nebo zemní plyn a toto vše je zapotřebí zhodnotit při výběru lokace. Dalším faktorem je i cena za jednotku energie.

Projekt může přinášet velký negativní dopad na životní prostředí, a proto je vhodné se tomuto tématu náležitě věnovat a pečlivě to zanalyzovat. Analýza však může stát velký obnos a následné nepříznivé výsledky je třeba minimalizovat nebo ideálně zcela eliminovat. I s těmito možnými náklady musí zřizovatel projektu počítat.

Druhá fáze neboli výběr umístění je podle již zmíněných předešlých faktorů. Následuje analyzování variant míst, kde mezi klíčovými faktory jsou tyto:

- Ekologické podmínky
- Socio-ekonomické podmínky

- Místní infrastruktura
- Strategické aspekty
- Cena půdy
- Příprava staveniště a s tím spojené náklady
- Soulad s územními plány rozvoje

Vytlačil (2008, s. 128)

Projekt vychází z určitých podmínek a je založen na určitých předpokladech. Dané podmínky se však mohou s dobou změnit a podnik tak bude muset reagovat na novou situaci. Pokud takovéto změny nastanou, bude výhodnější umístění, které je více flexibilní a které umožňuje lépe realizovat případné změny. Fotr (2005, s. 51)

2.7. Technické řešení projektu

Poté, co byly zvoleny projektové cíle, jeho strategie, marketingový koncept a bylo zvoleno vhodné místo, je na čase navrhnout funkční návrh dané výrobní jednotky, která bude produkovat výstupy.

Hlavní faktory, které ovlivňují výběr technologie, jsou:

- Náklady na získání technologie – investor nemusí mít dostatečné prostředky
 - Novost technologie – nová technologie přináší nové možnosti, ale nese s sebou většinou i vyšší náklady i rizika
 - Základní charakter projektu-rozhoduje prostor, který projekt má pro danou technologii
 - Výrobní náklady – pořizovací náklady na získání investice je jedna částka, avšak musíme počítat i s náklady spojenými s užíváním technologie
 - Pracovní síla – čím složitější technologie, tím více kvalifikované pracovníky bude potřeba a tím více finančních zdrojů bude potřeba
 - Možnost výrobního spektra – hodnotíme i možnost daného zařízení vyrábět více druhů výrobků. Univerzálnější technologie je zpravidla dražší a specializovanější stroj bývá rizikovější z hlediska změny poptávky.
 - Vliv na životní prostředí – hodnotí se dopad technologií na životní prostředí
- Vytlačil (2008, s. 129)

Důležité je zjistit jakou bude mít naše výrobní jednotka kapacitu, tudíž kolik výstupů dokáže vytvořit za určité časové období. Je zapotřebí však počítat s tím, že v běžném procesu se musí provádět údržba strojů, zaměstnanci si berou dovolenou a mají povinné přestávky.

Na závěr této kapitoly se zpracuje souhrn investičních nákladů, započítají se ceny zařízení, dopravy a instalace.

2.8. Organizace závodu a režijní náklady

Tato část studie proveditelnosti má usnadnit odhad budoucích režijních nákladů. Právě proto je vhodné rozčlenit firmu na jednotlivá nákladová střediska. U menších projektů je možné režijní náklady odhadnout bez dělení do náležitých středisek.

Do režijních nákladů Němec řadí:

Náklady na materiál a služby

- Režijní materiál
- Spotřeba paliva
- Spotřeba energie
- Náklady na opravu a údržbu
- Dopravné k materiálu
- Vodné a stočné
- Náklady na spoje

Osobní náklady

- Mzdy režijních pracovníků
- Mzdy úředníků
- Příspěvky na sociální a zdravotní

Finanční náklady

- Úroky z úvěru
- Pojistné majetku
- Daně z nemovitosti
- Silniční daně

Odpisy investičního majetku Němec (2002, s. 49)

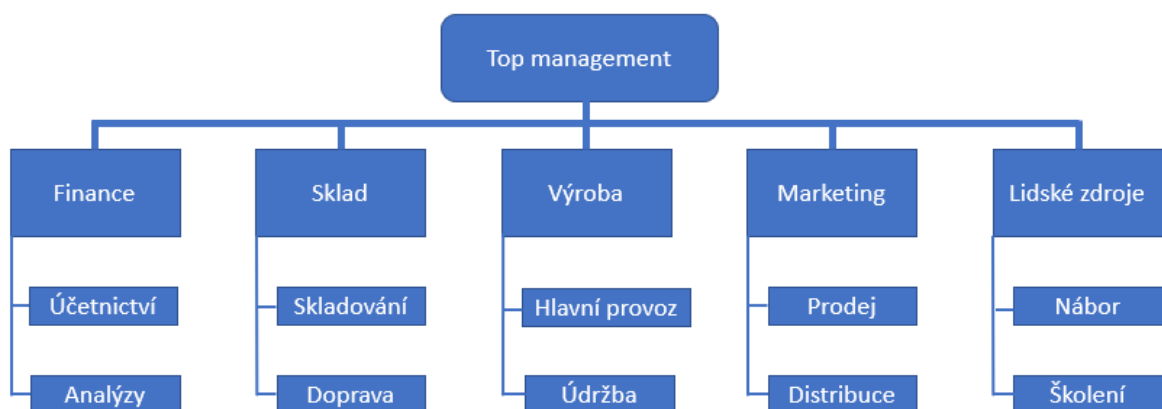
Čím více jsou odhady režijních nákladů přesnější, tím více bude závěr studie proveditelnosti reálnější.

Společnost povětšinou dělí svůj podnik na jednotlivá střediska, které obstarávají tyto funkce:

- Řízení podniku
- Výroba, údržba
- Zajištění dodávek, doprava a skladování
- Marketing prodeje a distribuce
- Finance a účetnictví
- Řízení lidských zdrojů

Vytlačil (2008, s. 131)

Volba organizačních struktur závisí na určitých faktorech jako je rozpětí managementu, počtu organizačních úrovní a velikosti podniku. Důvodem pro vytváření organizačních úrovní jsou omezené schopnosti manažerů řídit větší množství podřízených pracovníků. Žáček (2016, s. 34)



Obrázek 6 - Organizační struktura Zdroj: vlastní zpracování

Základem je jednoznačné delegování pravomocí a jasné vymezení kompetencí v organizačním řádu. Organizační struktura umožňuje lépe plnit organizační cíle podniku.

2.9. Pracovní síly

Tato kapitola se zabývá plánováním potřebných lidských zdrojů. Tyto zdroje by mělo být možné odhadnout po již vypracovaných minulých kapitolách. Již byla určena kapacita závodu, výrobního programu a byla určena organizační struktura, tudíž bychom měli být schopni poměrně přesně určit kolik pracovníků a s jakými zkušenostmi budeme na provoz projektu potřebovat. Je třeba určit množství pracovních sil, jejich dovednost a vypočítat potřebné analýzy nákladů. Studie definuje kvalitativní a kvantitativní požadavky na lidské zdroje, které projekt bude potřebovat. Je zřejmé, že každý projekt bude potřebovat jiné počty, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Záleží také na odvětví, velikosti závodu a na organizačním řádu.

Je třeba mít na paměti, že projekt zabere hodně času při výběru vhodných zaměstnanců a možném složitém procesu zaškolování. Pokud na tyto práce nebude vyhrazen dostatečný čas, může to zbrzdit celý projekt. Dále je také nutné počítat s náklady, které proces výběru pracovníků a následné zaškolení přináší. Nevyškolení pracovníci mohou zpomalit průběh projektu.

Fotr a Souček vymezili problematiku do tří hlavních bodů:

- Vhodné metody a způsoby nábory a získání pracovních sil – pracovníci musí být vycvičeni včas, aby se nedošlo nižšímu využití výrobní kapacity
 - Potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace – výcvik pracovníků je třeba rozčlenit na výcvikové programy v období přípravy projektu a výstavby, a na programy po uvedení projektu do provozu. Počítejme s náklady a zahrňme je do provozních nákladů.
 - Výše mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení – účelné je rozčlenit náklady na variabilní náklady, závislé na objemu produkce a na fixní náklady, které jsou na objemu produkce nezávislé. Do nákladů by se měli započítat i odměny a bonusy a náklady na ochranné pracovní pomůcky.
- Fotr (2005, s. 57)

Podle situace se zvolí vhodná metoda nábory pracovníků.

Je důležité vybrat správné zaměstnance, ale také vybrat schopné manažery, kteří budou správně vézt pracovníky. Schopnost správně komunikovat, motivovat, delegovat úkoly a umět plánovat, je pro každého manažera nutností. Vhodná atmosféra na pracovišti může zvýšit efektivitu a usnadnit výkon práce.

2.10. Plán realizace projektu

Realizační fáze projektu začíná rozhodnutím o investování, následně vypracováním podrobné technické dokumentace, dohodou a uzavřením kontraktů, vlastní výstavbou a zahájením provozu. Všechny tyto fáze zahrnují velké množství dílčích činností a aktivit, které je třeba vzájemně skloubit a koordinovat.

Plán realizace projektu by měl stanovit:

- Jednotlivé úkoly, které je potřeba zabezpečit. Například: zajištění právní formy podnikatelské činnosti, výzkum a vývoj produktu, příprava prototypu a objednání surovin a materiálu,
- Termíny, ve kterých je třeba dokončit tyto aktivity,
- Osoby, které budou odpovědné za tyto aktivity,
- Zdroje, které budou vyžadovány pro splnění jednotlivých aktivit,
- Výsledky, které měli jednotlivé aktivity splnit,
- Aktivity, jež jsou pro úspěšnou realizaci projektu kritické a kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Fotr (2005, s. 52)

Realizační plán, který se schválí, se však bude měnit podle změn v okolí projektu a podle změn uvnitř podnikatelského záměru, proto je nutné plán aktualizovat a zdokonalovat. Projektant by měl vypracovat plán co možná nejlépe, protože každá chyba se ukáže na výši nákladů a mohla by zapříčinit ztrátu, a to by se mohlo negativně promítnout do celého projektu.

2.11. Finanční a ekonomická analýza

Po zpracování všech předchozích kapitol již máme podrobnou představu o projektu a jeho fázích. Je tedy žádoucí přejít k nejdůležitější části studie proveditelnosti, a to je zpracování finančního plánu. Finanční plán vyhodnocuje ekonomickou situaci podniku a odhaluje zdraví podniku. Dokáže však i poukázat na silné a slabé stránky a na příležitosti, či hrozby společnosti. Plán předem vyhodnotí i stanovené cíle a strategii podniku. Jak již bylo zmíněno výše, studie proveditelnosti se nedá vypracovat krok po kroku. Je to studie, ke které se neustále vracíme zpět a aplikujeme změny v čase. U finanční analýzy toto pravidlo platí dvojnásobně.

Na základě výsledků finančního plánu se dále rozhoduje o přijetí či zamítnutí celého projektu.

Sieber rozděluje tvorbu finančního plánu do tří kroků:

- Základní kalkulace jednotky výsledného výrobku či služby
- Analýza bodu zvratu
- Tvorba finančního výhledu

Sieber (2004, s. 29)

Kalkulace

Hlavním úkolem kalkulace je spočítání vlastních nákladů kalkulační jednotky, obvykle výrobku nebo služby. Je zapotřebí rozlišit přímé a nepřímé náklady a také náklady fixní a variabilní, se kterými budeme pracovat při analýze bodu zvratu. Sieber (2004, s. 29)

2.11.1. Analýza bodu zvratu

Tato analýza má za cíl najít pomocí výpočtu takový objem produkce, který pokryje vynaložené náklady a bude dosahovat nulového zisku. Analýza se hodí, abychom byli schopni určit kolik nejméně výrobků či služeb musíme prodat, abychom nebyli ve ztrátě. Odpovídá na otázku, jak vysoké musí být tržby, aby bylo dosaženo nulového hospodářského výsledku.

Bod zvratu se pak určí tímto vztahem:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

Kde:

Q_{BZ} je objem produkce, při kterém je dosaženo nulového zisku

p je cena za jednotku produkce

b je jednotkový variabilní náklad

FN značí fixní náklady

Sieber (2004, s. 30)

2.11.2. Finanční plán a ekonomická analýza

Vlastníci či investoři si pomocí finanční analýzy ověřují, zda prostředky, které investovali, jsou patřičně zhodnocovány a náležitě využívány. Z jejich pohledu je základním cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti, zajímají se o vývoj jednotlivých tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztahu peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Růčková (2015, s.12)

2.11.3. Ukazatele rentability

Ukazatele, které přináší základní pohled o efektivitě podnikání. Jsou to poměrové ukazatele, které vyhodnocují úspěšnost dosahování cílů organizace při uvážení vložených zdrojů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Rentabilita ukazuje, kolik čistého zisku připadána jednu korunu investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zhodnocení všech zdrojů, které investor investoval do projektu. Vyjadřuje se jako čistý zisk lomeno vlastní kapitál.

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets)

Na rozdíl od rentability vlastního kapitálu, tak tento ukazatel vyjadřuje celkovou výdělečnou sílu vloženého kapitálu vyjadřující zisk vlastníků, věřitelů, ale i státu. Marinič (2008, s. 75)

$$ROA = \frac{EBIT}{\sum AKTIV}$$

Rentabilita investic (ROI - Return on Investments)

Základní ukazatel, který nám ukazuje celkový zisk z investice v procentech.

$$ROI = \frac{EAT}{\sum AKTIV}$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Tento ukazatel poukazuje na to, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Hodnota rentability by se měla pohybovat nad deset procent.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Doba návratnosti

Tento ukazatel Učeň definuje takto: „Doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí, zjednodušeně ze svých zisků po zdanění a z odpisů.“ Učeň (2008, s. 91)

Dobu návratnosti vypočítáme tak, že určíme plánovaný zisk po zdanění v každém roce a roční odpisy. Tyto veličiny se každý rok sčítají a rok v němž se tato veličina rovná investičním nákladům, stanovuje hledanou dobu návratnosti. Nevýhodou však je to, že model nebere v úvahu finanční toky, které z investice plynou po dosažení doby návratnosti a také nerespektuje časovou hodnotu peněz.

Investice, která vykazuje kratší dobu úhrady, je logicky brána jako příznivější, jelikož se zvyšuje reálné dosažení předpokládané výnosnosti a současně se zvyšuje bezpečnost investice. Máče (2006, s. 12)

Diskontování

Diskontování je proces převedení budoucího příjmu či výdaje na jeho současnou hodnotu.

Nedostatek předchozích poměrových ukazatelů je to, že nezohledňují ve svém výpočtu vliv času. Je jasné, že později získané prostředky mají pro investora nižší hodnotu než prostředky získané ihned. Je tedy důležité si umět spočítat, zda se vyplatí či nevyplatí investovat a přesně k tomu slouží následující metody. Dále bude text zaměřen na dvě základní kritéria, které hrají velkou roli při hodnocení efektivnosti projektu, a to čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento.

Čistá současná hodnota – diskontované cash flow

Neboli NPV (Net Present Value) je metoda hodnocení investice a je velmi spolehlivá, poněvadž zohledňuje celou dobu životnosti projektu a bere v úvahu časovou hodnotu peněz. Je to jeden z nejvyužívanějších finančních ukazatelů.

Výpočet NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T\check{z}} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN$$

Kde:

IN – počáteční investice

CF – cash flow v období t

r – diskontní míra

t – období (rok)

T \check{z} – doba životnosti projektu

Každý projekt, který vychází s kladnou ČSH je přínosný a může být doporučen k realizaci. Čím vyšší hodnota vychází tím více je projekt prospěšnější. Pokud vyjde ČSH záporné tak na druhou stranu varuje investory před realizací daného projektu a mě by být zamítnut. Pokud je ČSH rovno nule, tak nelze přesně určit, podle tohoto ukazatele, zda projekt realizovat či nikoli. Bude záležet na jiných ukazatelích daného projektu. Dále se také využívá při porovnávání více projektů a projekt s vyšší hodnotou ČSH by měl být preferovaný. Nevýhodou metody NPV je závislá na správné volbě úrokové míry.

Vnitřní výnosové procento

Neboli, IRR (Internal Rate of Return), udává výnosnost, jakou projekt přináší po celou dobu svého života. Spolu s NPV je to jeden z nejpoužívanějších modelů pro výběr a hodnocení investic ve světě. „Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule.“ Fotr (2005, s. 65) Výhodou IRR je to, že nepotřebujeme přesně znát diskontní sazbu.

Výpočet IRR:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1)$$

Kde:

i_1 – úroková míra kladné ČSH

i_2 – úroková míra záporné ČSH

NPV_1 – kladná ČSH

NPV_2 – záporná ČSH

Vyhodnocení IRR je jednoduché, pokud hodnota IRR je větší než úroková míra, tak je výhodné přijmout projekt. Pokud je však hodnota IRR nižší, tak by se měl projekt zamítnout.

Praktická část

2. Představení projektu

Předtím, než se zaměříme na samotnou studii proveditelnosti, bylo by vhodné představit čtenářům investiční záměr, kterým se tato studie proveditelnosti bude zabývat.

Jedná se o otevření nového kadeřnického salonu, které se bude specializovat na prodlužování vlasů. Salon bude sídlit na Praze 5 v ulici Kroftova. Tato myšlenka kadeřnictví vznikla v hlavě investorky Zuzany Zabloudilové již před dlouhou dobou a dá se říct, že salon je její vysněný projekt. Kadeřnický salon ponese jméno „Na vlásku“ a termín otevření je na začátku září. Zabloudilová bude majitelkou a bude salon provozovat na živnostenské oprávnění v prostorech, které si bude pronajímat.

Cílem tohoto projektu, je uvést do provozu kadeřnický salon, který bude nabízet prodlužování vlasů technikou, která je v České republice velmi málo využívaná. Důležitá bude příjemná, profesionální atmosféra a spokojené zákaznice, které se budou rády vracet.

Investice spočívá v rekonstrukci prostoru a nákupu kompletního vybavení, které bude požadovat chod salonu. V salonu bude pět křesel, přičemž majitelka bude pronajímat 4 z nich kadeřníkům za měsíční poplatek a sama se bude starat o chod celého podniku.

Poslaní společnosti

Posláním kadeřnického salonu Na vlásku by měla být profesionální péče o vlasy a plnění přání zákazníků. Dále by měl být jeden z mála salonů v Praze, který nabízí službu prodlužování vlasů.

Vize společnosti

Vizí salonu je přinést na český trh nový způsob prodlužování vlasů a tím si vytvořit jméno na trhu, a to vše s profesionálním přístupem.

3. Studie proveditelnosti kadeřnického salonu

3.1. Přehled výsledků studie

Tato kapitola shrne ty nejdůležitější informace z celé studie proveditelnosti.

Studie se zabývá hodnocením podnikatelského záměru kadeřnického salonu Na vlásku, které bude provozovat Zuzana Zabloudilová, která bude i jeho majitelkou.

Salon se nachází v centru Prahy v ulici Kroftova, má však rozsáhlou konkurenci, která však byla důkladně analyzována a podnik byl nastaven, tak aby měl vždy nějakou konkurenční výhodu.

Příjem salonu se člení do třech rovin. Prvním příjmem jsou 4 křesla, které se budou pronajímat kadeřníkům za 8.500 Kč měsíčně. Kadeřníky by měla nalákat lokalita v centru Prahy, nově vybavený salon a možnost solidních výdělků. Další způsobem, jak bude majitelka vydělávat je přidanou marží na produkty, s kterými budou kadeřníci pracovat. Marže je ve výši 30 % a tudíž zisk na jednu službu činí 26,85 Kč. Posledním způsobem, jak bude salon vydělávat je služba prodloužování vlasů, kde majitelka bude kadeřnici účtovat stálou částku a to 2.500 Kč za zákazníka.

Zisk pro majitelku	
Pronájem křesla	8.500 Kč/měsíc
Zisk z kadeřnických přípravků	26,85 Kč/zákazník
Prodloužení vlasů	2.500 Kč/zákazník

Tabulka 1 - Zisk za služby Zdroj: Vlastní zpracování

Celý projekt bude vyžadovat prvotní investici ve výši 464 137 Kč. Tato investice postačí na uvedení projektu do provozu a měla by obstarat moderně zařízený kadeřnický salon, který bude mít zaplacenou propagaci na facebooku, instagramu a googlu.

Zvýšenou pozornost by měla majitelka věnovat vypracované SWOT analýze, která podrobně analyzuje silné a slabé stránky projektu a také mít na vědomí rizika, která jsou analyzována v poslední kapitole.

Nejdůležitějšími informací však bude ekonomické vyhodnocení celého projektu. Studie je vypracována pro tři provozní roky, a to ve třech možných variantách.

V následující tabulce jsou ukazatele, dle kterých se zadavatelka rozhodne, zda projekt zrealizovat nebo zamítnout.

	realistická	optimistická	pesimistická
ČSH	549.716	760.421	278.220
IRR	37 %	52 %	20 %
DN	1,31 roku	1,01 roku	2,15 roku

Tabulka 2 - Ekonomické zhodnocení projektu Zdroj: vlastní zpracování

Na základě přívětivých výsledků těchto ukazatelů bych doporučil tento projekt zrealizovat.

3.2. Pozadí a historie návrhu projektu

V této kapitole si představíme investorku, hlavní parametry projektu a historii tohoto projektu.

Účel studie proveditelnosti

Tato práce podrobně studuje zhodnocení projektu otevření kadeřnického salonu, který by měl být v Praze otevřen v září roku 2018. Studie se zabývá podrobnou analýzou trhu, určením vhodné marketingové strategie a celkovým propočtem finančních analýz. Výstupem této studie je zhodnocení daného projektu a jeho následné přijmutí nebo zamítnutí.

Představení investora a zpracovatele projektu

Zadavatelka projektu je Zuzana Zabloudilová. Zadavatelka bude majitelkou kadeřnického salonu Na vlásku a zároveň se bude sama starat o plynulý chod podniku. Majitelka bude provozovat podnik na základě řemeslné živnosti holičství, kadeřnictví. Majitelka si na investici ušetřila 500.000 Kč, do kterých by se tento projekt měl vejít.

Zpracovatel studie je Bc. Martin Šiman. Studie proveditelnosti by měla být vyhotovena do začátku srpna 2018. Důležité bude realisticky odhadnout poptávku a finančně propočítat celý projekt, tak, aby se mohla investorka řídit touto studií.

Parametry projektu:

Název: Kadeřnictví Na vlásku

Místo: Kroftova 1, Praha 5, 150 00

Otevírací doba: Po–So: 9:00–21: 00

Počet kadeřnických křesel: 5

Maximální kapacita na den: 24 zákaznic na střih a 2 zákaznice na prodloužení

Zadavatel: Zuzana Zabloudilová

Investor: Zuzana Zabloudilová

Zpracovatel: Bc. Martin Šiman

Popis projektu

Jako každý projekt, tak i tento má několik jednotlivých kroků z kterých se skládá. Daná je pouze myšlenka, místo a dodavatel. Důležité je pronajítou místnost zrenovovat a zanalyzovat trh následně na to vytvořit marketingový plán a provést nábor kadeřníků. Následně na to vše finančně zhodnotit a rozhodnout o přijetí projektu.

Kadeřnických salonů je v Praze hodně, a proto se tento salon bude specializovat na prodlužování vlasů, což v Praze nenabízí moc salonů. Kadeřnictví bude pronajímat čtyři kadeřnická křesla na měsíční pronájem kadeřníkům na živnost.

Kadeřnictví by mělo mít příjemnou atmosféru, jak pro kadeřníky, kteří si tam budou pronajímat křesla, tak i pro zákazníky, kteří by měly odcházet spokojeni se svým účesem.

Cíl projektu

Cílem projektu je začátkem září roku 2018 otevřít v Praze Kadeřnický salon specializovaný na prodlužování vlasů. Místo, kde si budou kadeřníci rádi pronajímat křesla a kde bude spokojená klientela, která se bude vracet.

Historie projektu

K novému projektu se neváže žádná historie, která by stála za zmínku, snad jen to, že investorka dostala nápad při návštěvě ciziny, kde viděla novou metodu

prodlužování vlasů, a tak se rozhodla to zkusit v Praze. Analyzovala pražský trh a zjistila, že salonů, kde si můžete nechat prodloužit vlasy není mnoho.

Cílové skupiny

Salon Na vlásku svými službami bude cílit hlavně na moderní ženy, které si budou chtít nechat prodloužit vlasy. Nejčastěji si ženy nechávají prodloužit vlasy ve věku 18–45. Nejčastěji jsou to ženy, kterým mají problém s růstem dlouhých vlasů, dále jsou to herečky a modelky. Tímto směrem by se měla marketingová propagace ubírat a na tyto ženy cílit. To však není vše. Stále se jedná o kadeřnictví, tudíž nás cílově zajímají i ženy, které hledají profesionální stříh a kvalitní služby za středně vysoké ceny v centru Prahy.

3.3. Analýza trhu a marketingová strategie

3.3.1. Odhad poptávky

Kadeřnický salon Na vlásku budou zajímat dva typy poptávky. Prvním typem poptávky bude poptávka po křeslech, které pronajímá kadeřníkům a kteří zaplatí měsíční nájem křesla 8.500 Kč. Měsíčně si bude moci osm kadeřníků pronajmout křeslo. Křesel je celkem 5, z toho jedno bude vyhrazené zejména na prodlužování vlasů, pokud však bude volné, bude se moci využít pro klasické stříhání. Detailní rozpis práce pro kadeřníky se bude řešit osobně s majitelkou salonu a celý proces obsazenosti křesel bude manažerován v kadeřnickém softwaru Beautis, který tyto funkce nabízí. Z dosavadního zkoumání víme, že nebude vůbec jednoduché najít vhodné zájemce pro náš salon. Popis požadavků na pracovní pozici je vyobrazen níže v kapitole 3.8.1. popis pracovních pozic. Jelikož je velmi složité najít vhodné kadeřníky a kadeřnice, tak je na tuto akci vymezen velký časový úsek.

Abychom měli spokojené kadeřníky, kteří si u nás budou rádi pronajímat křesla, tak je klíčové, aby salon měl dostatečný počet zákazníků, které kadeřníkům budou přinášet zisky, tudíž nepředpokládáme, že bychom zaplnili celou kapacitu křesel hned od začátku projektu. S množstvím zákazníků bude narůstat i počet zájemců o křesla.

V následujících tabulkách je uveden plán obsazenosti křesel na jeden rok. Aby byl plán co nejvíce přiblížen realitě, tak se nepočítalo s plnou kapacitou kadeřníků, ale byly vytvořeny tři scénáře, které mohou nastat. Realistický, optimistický a pesimistický scénář.

	2018				2019							
Optimistický odhad	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Počet kadeřníků	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	8
Příjem z podnájmů	34 000 Kč	34 000 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	51 000 Kč	51 000 Kč	59 500 Kč	59 500 Kč	68 000 Kč	68 000 Kč	68 000 Kč	68 000 Kč

Tabulka 5 - Optimistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: vlastní zpracování

	2018				2019							
Pesimistický odhad	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Počet kadeřníků	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6
Příjem z podnájmů	17 000 Kč	17 000 Kč	25 500 Kč	25 500 Kč	34 000 Kč	34 000 Kč	34 000 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	51 000 Kč	51 000 Kč

Tabulka 3 - Pesimistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: Vlastní zpracování

	2018				2019							
Realistický odhad	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Počet kadeřníků	3	3	3	4	4	5	5	5	6	6	7	8
Příjem z podnájmů	25 500 Kč	25 500 Kč	25 500 Kč	34 000 Kč	34 000 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	42 500 Kč	51 000 Kč	51 000 Kč	59 500 Kč	68 000 Kč

Tabulka 4 - Realistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaná obsazenost křesel bude záviset na poptávce po kadeřnických službách. Předpokládáme, že podnik bude postupem času čím dál tím více růst a bude se více dostávat do podvědomí potencionálních zákazníků. Odhadujeme, že plnou kapacitu kadeřnic v realistické variantě zaplníme v srpnu roku 2019 a v optimistické variantě již v květnu 2019. V pesimistické variantě se však do plné kapacity dostáváme až srpnu 2020. Pokud půjde vše podle představ, bude se zvětšovat základna spokojených zákazníků, kteří se budou rádi vracet a s tím budou přicházet i kvalitnější uchazeči, kteří u nás budou pracovat.

Druhým typem poptávky, která nás zajímá je poptávka po kadeřnických službách. Nejdříve určíme, kolik zákazníků budeme maximálně schopni obsloužit za jeden pracovní den. Abychom správně mohli určit kolik lidí jsme schopni každý den obsloužit musíme určit průměrnou dobu, jakou zabere jeden zákazník kadeřníkovi. Tuto dobu jsme zvolili pomocí výzkumu u konkurence a odhadu profesionálů.

Z průzkumu konkurence a výpočtů vychází, že průměrný zákazník bude obsluhován průměrně dvě hodiny. To znamená, že za 12 hodinovou službu na čtyřech křeslech je možné obsloužit až 24 zákazníků denně.

Následující tabulka zobrazuje nabízené kadeřnické služby a tržby s nimi spojené.

Služby	Prodejní cena			Náklady			Tržby za službu		
	Krátké	Polodlouhé	Dlouhé	Krátké	Polodlouhé	Dlouhé	Krátké	Polodlouhé	Dlouhé
Dámský střih	689 Kč	789 Kč	889 Kč	108 Kč	149 Kč	165 Kč	581 Kč	640 Kč	724 Kč
Barvení	989 Kč	1 189 Kč	1 489 Kč	155 Kč	214 Kč	256 Kč	834 Kč	975 Kč	1 233 Kč
Melír	1 089 Kč	1 389 Kč	1 789 Kč	144 Kč	174 Kč	197 Kč	945 Kč	1 215 Kč	1 592 Kč
Trvalá	989 Kč	1 189 Kč	1 489 Kč	130 Kč	173 Kč	226 Kč	859 Kč	1 016 Kč	1 263 Kč
Společenský účes	989 Kč	1 389 Kč	1 889 Kč	156 Kč	190 Kč	235 Kč	833 Kč	1 199 Kč	1 654 Kč

Tabulka 6- Ceny, náklady a tržby jednotlivých služeb Zdroj: Vlastní zpracování

Do nákladů jsou započtené přípravy, které daná služba využije, podle použitého množství a ceny přípravku a 30 % marže majitelky na využívané přípravy. Dále se do nákladů započítala energie využitá pro službu jako je voda (mytí vlasů apod.) a elektrická energie. V neposlední řadě se do nákladů započítaly náklady na občerstvení, které má zákazník v ceně (káva, čaj a voda). Nejvíce se však na této práci cení zručnost kadeřníka a jeho vynaložený čas. Údaje jsou samozřejmě přibližné, neboť každý zákazník má jinou hustotu vlasů a na každého zákazníka je potřeba jiné množství přípravků.

Služba	Prům. cena	Prům. náklad	Prům. tržby	Významnost
Dámský střih	789 Kč	153 Kč	636 Kč	0,4
Barvení	1 222 Kč	208 Kč	1 014 Kč	0,2
Melír	1 422 Kč	180 Kč	1 242 Kč	0,2
Trvalá	1 222 Kč	176 Kč	1 046 Kč	0,1
Společenský účes	1 422 Kč	194 Kč	1 229 Kč	0,1
Průměr	995 Kč	160 Kč	835 Kč	

Tabulka 7- průměrné ceny, náklady a tržby jednotlivých služeb Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec jsou spočteny průměrné náklady a průměrné tržby na jednoho zákazníka, s tím že je přihlédnuto na popularitu jednotlivých střihů a frekvenci využívání dané služby. Z této tabulky je jasné, že průměrný zákazník u nás v salonu zaplatí 995 Kč. A kadeřník si z jednoho průměrného zákazníka vydělá 835 Kč.

Majitelka bude mít 30 % marži na všech výrobcích, kterými budou kadeřníci vykonávat službu. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na jednu službu a zisky s tím spojené. Aby byl výsledek co nejbližší realitě, tak musíme počítat s tím, že například společenský účes nebude tak požadovaný jako klasický dámský střih, proto

jsme se rozhodli přidat k tomuto výpočtu i koeficient, který nám pomůže se co nejlépe shodnout s realitou.

Zisk pro majitelku z přípravků za jednu službu			Náklad
Dámský střih	24 Kč	0,4	57 Kč
Barvení	37 Kč	0,2	86 Kč
Melír	32 Kč	0,2	74 Kč
Trvalá	27 Kč	0,1	63 Kč
Společenský účes	33 Kč	0,1	75 Kč
Průměr	26,85 Kč		71 Kč

Tabulka 8 - Zisk pro majitelku z přípravků za jednu službu Zdroj: vlastní zpracování

Další tabulka ukazuje, kolik průměrně očekáváme zákazníků za celý rok, je počítáno s postupným zlepšováním a postupným rozvojem našeho kadeřnictví, takže v daných číslech je započtena postupně se rozrůstající klientela. Je vysoký nárok na co nejbližší odhad tudíž je počítáno s každým měsícem zvlášť. Rozdíl mezi těmito variantami je 15 %. Při výpočtu byl kladen důraz na co nejbližší odhad a bylo počítáno s jednotlivou délkou pracovních měsíců v daných letech.

Počet zákazníků na kadeřnické služby za rok			
	Realistický pohled	Optimistický pohled	Pesimistický pohled
2018	910	1047	774
2019	4729	5438	4020
2020	5773	6639	4907
2021	6048	6955	5141
2022	6048	6955	5141

Tabulka 9 - Odhad zákazníků na kadeřnické služby na 5 let

Abychom byly schopni odhadnout, kolik si bude moci daný kadeřník vydělat, tak počítejme se scénáři. Optimistickým, pesimistickým a realistickým. Maximálně můžeme obsloužit až 24 zákazníků denně. S tím však nemůžeme v této situaci nyní počítat a řekněme, že realistický pohled bude 70 %. Počítejme tedy, že kadeřnictví obslouží až 17 zákazníků každý den. V následující tabulce je zobrazen potencionální měsíční výdělek jednoho kadeřníka při plné obsazenosti pronajímaných křesel.

Výdělek jednoho kadeřníka při 8 kadeřnicích			
Scénář	85%	70%	55%
Počet zákazníků na den	20	17	13
Počet zákazníků za měsíc	435	370	283
Počet zákazníků na jednoho kadeřníka	54	46	35
Měsíční výdělek jednoho kadeřníka	45 382 Kč	38 575 Kč	29 498 Kč

Tabulka 10 - Příjem kadeřníka při plném počtu kadeřníků

Ze začátku podnikání však bude realita lehce rozdílná. Je důležité si uvědomit, že sehnat 8 profesionálních kadeřníků nebude lehké, zejména když nebude dostatečná klientela. Reálně bude více práce pro jednotlivé kadeřníky, tudíž více peněz pro kadeřníka, ale také na úkor vloženého času, jelikož kadeřník bude muset obvykle pracovat déle než 6 hodin.

Třetím typem poptávky, který nás zajímá je poptávka po kadeřnické službě prodloužení vlasů. Dle výzkumu průměrná návštěva kadeřníka při prodloužení vlasů trvá 6 hodin. Tyto informace jsou čerpány od provozovatelů kadeřnických služeb a z vlastního pozorování. Tudíž plná kapacita jsou 2 zákazníci za den. Plán byl sestaven podle scénářů a byl rozdělen na realistický, optimistický a pesimistický odhad.

Prodlužování vlasů 2018			
Scénář	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Zákazníků za měsíc	10	7	4
Výnos (2500,- Kč) za měsíc	25 000 Kč	17 500 Kč	10 000 Kč

Tabulka 11 - Odhad poptávky po službě prodlužování vlasů pro rok 2018

Počítáme, že maximálně můžeme obsloužit 43 zákazníků za měsíc. Tuto realitu však nejsme schopni nikdy naplnit, jelikož se jedná o nadstandardní službu, která není až tak vyhledávaná a je velmi finančně i časově nákladná. Naším cílem bude každý den prodlužovat vlasy jednou, v optimistické variantě tohoto cíle dosahujeme v roce 2021 (Viz příloha 4). Data jsou čerpány od konkurenčních firem a z vlastního pozorování majitelky.

Výnos za každé prodlužování vlasů je pro majitelku 2.500 Kč a zbylé peníze si ponechává kadeřnice určená pouze na prodlužování vlasů. Uvidíme, jak se bude služba dále vyvíjet a podle toho pozměníme cenu služby.

Nakonec pomocí výpočtů odhadneme tržby v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

Tržby za 5 let - optimistický pohled					
	2018	2019	2020	2021	2022
Pronájem křesel	153 000 Kč	765 000 Kč	816 000 Kč	816 000 Kč	816 000 Kč
Marže na přípravcích	29 948 Kč	146 010 Kč	178 257 Kč	186 742 Kč	186 742 Kč
Prodlužování vlasů	100 000 Kč	410 000 Kč	527 500 Kč	607 500 Kč	647 500 Kč
Celkem	282 948 Kč	1 321 010 Kč	1 521 757 Kč	1 610 242 Kč	1 650 242 Kč
Tržby za 5 let - realistický pohled					
	2018	2019	2020	2021	2022
Pronájem křesel	110 500 Kč	663 000 Kč	816 000 Kč	816 000 Kč	816 000 Kč
Marže na přípravcích	24 434 Kč	126 974 Kč	155 005 Kč	162 389 Kč	162 389 Kč
Prodlužování vlasů	70 000 Kč	348 500 Kč	447 500 Kč	517 500 Kč	550 000 Kč
Celkem	204 934 Kč	1 135 474 Kč	1 418 505 Kč	1 495 889 Kč	1 528 389 Kč
Tržby za 5 let - pesimistický pohled					
	2018	2019	2020	2021	2022
Pronájem křesel	85 000 Kč	535 500 Kč	782 000 Kč	816 000 Kč	816 000 Kč
Marže na přípravcích	20 782 Kč	107 937 Kč	131 753 Kč	138 036 Kč	138 036 Kč
Prodlužování vlasů	40 000 Kč	295 000 Kč	380 000 Kč	440 000 Kč	467 500 Kč
Celkem	145 782 Kč	938 437 Kč	1 293 753 Kč	1 394 036 Kč	1 421 536 Kč

Tabulka 12 - Odhad tržeb v prvních pěti letech

3.3.2. PEST analýza

Tato analýza slouží k detailnímu popisu prostředí, ve kterém se salon nachází. Jedná se o analýzu vnějších veličin, které působí na daný projekt a tyto veličiny nelze příliš ovlivnit nebo se jim úplně vyhnout. Je použita metoda PEST, která se zaměřuje na politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politicko – právní faktory

Každý podnik se nachází na území státu, které je ovlivněno politikou, zákony a předpisy daného státu. Politická nestabilita státu může přinášet velké a neočekávané změny jak pro obyvatele státu, tak pro firmy, které na území státu obchodují. Je důležité však zmínit, že v našem oboru podnikání tyto faktory zas tak velký vliv nemají.

Základním zákonem, na kterém se dále staví je zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a související předpisy. Zákon vymezuje postavení podnikatele, určuje obchodní vztahy a definuje podnik.

Provozování kadeřnické služby je vymezeno dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Tento zákon je vypsán v živnostenském zákoníku a popisuje jednotlivé živnosti a jejich podmínky využívání a provozování. U kadeřnictví se jedná o živnost řemeslnou, tudíž k provozování kadeřnického salonu je zapotřebí odborná způsobilost doprovázena patřičným dokladem. Je zapotřebí mít úspěšně dodělané

středoškolské vzdělání s výučním listem v oboru. Dále je také podmínkou splňovat všeobecné podmínky jako je minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost.

Provozovna, která bude sloužit jako kadeřnický salon se musí nechat zkolaudovat k provozování kadeřnictví. Aby bylo možné salon uvést do chodu, je nutné sepsání a následné schválení provozního řádu hygienickou stanicí. Poté, co je schválen, je potřeba mít schválení od hasičského záchranného sboru. Hasičskému sboru se zašle již schválený provozní řád a plán prostoru provozovny.

Provozní řád – kadeřnictví

1. Identifikační údaje a podmínky činnosti
2. Použití přístrojů a dalších zařízení
3. Zásady prevence vzniku infekčních a jiných onemocnění
4. Zásady hygieny zaměstnanců a ochrana zdraví zákazníka
5. Způsob zacházení s prádlem
6. Očista prostředí provozovny

Provozní řád musí být vždy hmotně přítomen v salonu a je ovlivněn těmito vyhláškami a zákony.

- a) Zákon č. 22/1997 Sb – o technických požadavcích na výrobky
- b) Vyhláška MZd. č. 26/2001 Sb., – Hygienické požadavky na kosmetické prostředky
- c) Zákon č. 258/2000 Sb., – o ochraně veřejného zdraví
- d) Zákon č. 185/2001 Sb., – o odpadech a povinnostech s nimi spojenými
- e) Vyhláška MZd. č. 137/2004 Sb., – o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Dále náš salon ovlivňuje zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmu fyzických a právnických osob, který určuje procentuální hodnotu daně z příjmu. Znat tyto hodnoty je pro úspěšný podnik důležité. Nakonec je důležité mít na paměti zákoník práce zákon č. 262/2006 Sb.

Ekonomické faktory

Aby podnik mohl vytvořit koupěschopnou poptávku, tak musí mít příznivé ekonomické prostředí, které nabízí občanům možnost nakupovat produkty a služby.

Hlavní je ekonomická úroveň země a ekonomická situace v domácnostech. Hlavní ukazatele, které nás zajímají jsou hospodářský cyklus, inflace a nezaměstnanost.

Hospodářský cyklus

Za hlavní ekonomický faktor se dá považovat hospodářský cyklus, který ukazuje úspěšnost země a dále vrstvy občanů a jejich koupěschopnost. Právě hospodářský cyklus se nám pravděpodobně zobrazí v účetnictví, jelikož prodáváme nadstandardní službu. Kadeřnický salon je do jisté míry velmi ovlivněn hospodářským cyklem, pokud je ekonomika na vzestupu, tak obyvatelé mají více peněz a častěji si mohou dovolit tyto nadstandardní služby a jsou ochotni za ně zaplatit víc a využívat službu častěji. Pokud je však ekonomika v poklesu, lidé budou hůře nalézat prostředky na tuto nadstandardní službu. První, kde většina obyvatel šetří, jsou právě služby a produkty, které nejsou až tak důležité.

Z následující tabulky můžeme vidět, že občané od krize roku 2010 stále více utrací za služby kadeřnictví a kosmetiky. Tržby z této služby mají stále stoupavou tendenci, a proto je vhodné tuto službu začít nabízet.

Ovětví	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kadeřnictví, kosmetické služby	103,2	96,1	93,7	92,8	94,7	90,6	92,9	98,2	100,4	96,4	101,5

Tabulka 13 - Indexy tržeb DPH v tržních službách Zdroj: Český statistický úřad

Inflace

Obecně se inflace charakterizuje jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Inflace se měří pomocí cenových změn cenových indexů spotřebitelských cen. Indexy poměřují ceny produktů ve spotřebním koši. Inflace je procentní přírůstek u spotřebitelských cen. Tato veličina se bere v úvahu v souvislosti valorizace důchodů a sociálních příjmů. Dále se k tomuto indexu přihlíží při tvoření smluv například nájemních.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Míra inflace	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,3

Tabulka 14 - Míra inflace v čase Zdroj: Český statistický úřad

Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost klesla na neuvěřitelných 2,9 %. Jelikož je nedostatek pracovních sil, dostali se zaměstnanci do silné vyjednávací pozice a mohou žádat o navýšení

mezd. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců byla na konci roku 2017 na svém dosavadním vrcholu 31.661 Kč. Průměrné měsíční mzdy stále stoupají a v domácnostech se dají lépe vyčlenit peníze právě na tyto nadstandartní služby.

Pro náš projekt to znamená dobrou i špatnou zprávu, dobrá zpráva je, že domácnosti mají více peněz na služby, ta špatná zpráva je, že bude těžší sehnat vhodné kadeřníky pro náš salon.

Sociální faktory

Každý podnik musí respektovat sociální faktory a měl by se v jeho vlastnostech co nejlépe pohybovat. Pokud manažer správně pochopí sociální a kulturní složku daného trhu, tak může lépe cílit na daný trh.

Nejdříve se podíváme na demografické zastoupení obyvatel v Praze a v Praze 5. Podle statistických údajů pořízených Českým statistickým úřadem byly vybrány tyto údaje.

	Obyvatel celkem	muži	ženy	0–14 let	15–64 let	65 let a více
Hl.m. Praha	1 268 796	613 738	655 058	153 622	908 321	201 029
Praha 5	87 074	42 242	44 832	11 086	63 469	12 072

Tabulka 15 - Demografické zastoupení obyvatel v Praze Zdroj: Český statistický úřad

Tato tabulka ukazuje počet potencionálních zákazníků v celé Praze a v Praze 5. Počítejme pouze ženy, a to hlavně ve věku 15–64 let. Dá se počítat s tím, že značná část starších žen již mají své oblíbené kadeřnice, které pravidelně navštěvují a nehodlají je měnit. Co se týče Prahy, tak průměrná hrubá mzda v prvním čtvrtletí roku 2018 stoupla na 38.436 Kč. Nezaměstnanost v tomto období klesla na ukazatel 1,7.

Náboženství ani tradice nijak výrazně neovlivňují tuto službu.

Technologické faktory

Technické pokroky jsou dnes jednou z nejrychleji rozvíjející se oblastí. Technologie ovlivňují jak výrobu, procesy tak i marketing. Naše kadeřnictví sazí na tento trend využívání nových informačních a komunikačních technologií. Tyto technologie přináší podnikům nové příležitosti, jak se zviditelnit a prosadit.

Český statistický úřad uvedl, že Česká republika překročila hranici 80 % v přístupu internetu v domácnostech. Dále také uvedl, že 47 % Čechů nakoupilo online. Nejvíce nás však zajímá statistika sociálních sítí, na kterých se budeme ukazovat. Sociální sítě využívá 44 % jednotlivců a nejrozšířenější využívání je právě v Praze. Nejvíce z nich využívá sociální síť Facebook (60 %) a dále po tom Instagram, který Facebook rychle dohání. Uvědomovat si tyto nové trendy je pro úspěšný podnik klíčový a získává tím konkurenční výhodu. Starší populaci se budeme snažit vyhovět právě při osobním kontaktu.

Kadeřnické služby vyžadují i technické vybavení, které je potřeba nakoupit před otevřením studia. Tyto prostředky jsou popsány a zařazeny do tabulek níže.

3.3.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem Porterovi analýzy je porozumění konkurenci a nalezení způsobu, jak danou konkurenci předběhnout, nebo se vůči ní vymezit. Kvalitní analýza konkurence je zejména u služeb velmi důležitá, neboť se snaží uspokojit zákazníky kvalitou svých služeb. Analýza konkurence nám velmi pomůže při navrhování dalších podnikatelských aktivit.

Konkurence

V Praze obecně je obrovské množství kadeřnictví všeho druhu. V této analýze bude konkurence rozdělena do dvou typů. Prvním typem bude lokální konkurence tudíž konkurence, která se nachází poblíž místa působení kadeřnického salonu Na vlásku.

Pro rozbor konkurujících lokálních firem byly vybrány kadeřnictví, která nabízí podobné či stejné služby a sídlí v okolí naší provozovny. Jsou to tyto kadeřnictví:

- EM Hair Salon
- Hair studio Marie
- Salon Grácia
- Studio Esthetica



Obrázek 7 - Lokální konkurence Zdroj: Google maps

Em-hair salon

Tento salon je naší nejbližší konkurencí, nachází se pouze z druhé strany protějšího domu. Na rozdíl od našeho umístění tento salon sídlí přímo na hlavní silnici, takže má značnou výhodu. Toto kadeřnictví již otevřelo třetí pobočku, je tedy zřejmé, že se jí daří a mají velké množství zákazníků. Nevýhodou tohoto salonu je naprostá absence parkovacích míst, tudíž potenciální zákazníci stejně musí parkovat u našeho salonu. Pokud by se našemu salonu podařilo zákazníky zaujmout, je možné, že by příště mohli navštívit salon náš. Ceny se pohybují na podobné úrovni jako v našem kadeřnictví. Na rozdíl od našeho salonu však nenabízejí službu prodlužování vlasů a celkový prostor mi připadá stísněný a málo osvětlený. Otevírací doba je také o hodinu kratší než u nás.

Hair studio Marie

Salon, který se specializuje na kadeřnictví, kosmetiku, manikúru i pedikúru. Celé studio je moc hezky zařízené, je prostorné a moderní. Celkový přístup kadeřníků k zákazníkovi je profesionální. Studio má pěkně zhotovené internetové stránky i instagramový profil. Salon také nabízí pro zákazníky kávu, čaj či vodu zdarma. Jedinou nevýhodou jsou malinko vyšší ceny, které nám přináší potenciální výhodu.

Salon Grácia

Tento salon nabízí obrovské množství služeb od kadeřnictví přes kosmetiku, masáže, pedikúru, manikúru, prodlužování řad až po líčení. Salon také nabízí různé slevy a akce na nákup služeb. Dále také nabízí bezplatnou konzultaci ohledně střihu a celkového účesu. Kadeřnictví zaměstnává pouze dvě kadeřnice a každá má jiný ceník, což může zmást zákazníka a působí to neprofesionálně. Celkové prostory nejsou ničím zajímavé a kadeřnictví se svým interiérem nijak nevyčňuje. Výhodou tohoto kadeřnictví jsou poměrně velmi nízké ceny jak pro dámy, tak pány.

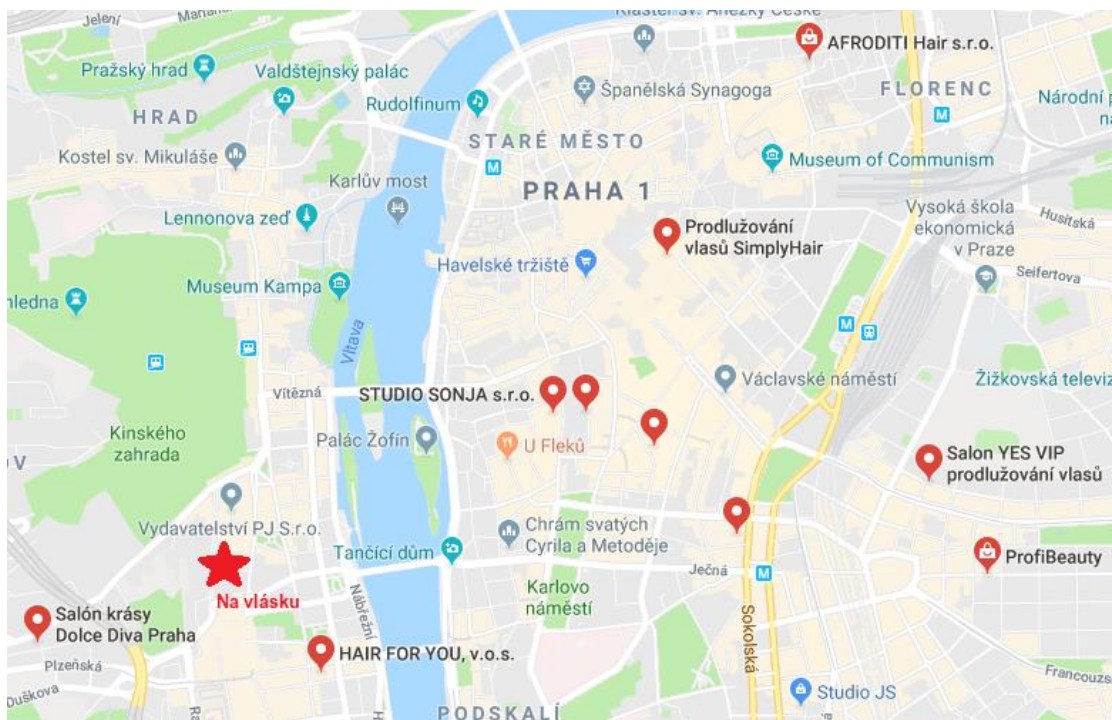
Studio Esthetica

Kadeřnictví sídlí přímo na frekventované křižovatce, kudy denně projede obrovské množství aut a tramvají. Má však stejný problém jako většina konkurence, zákazníci musí parkovat ve vedlejších ulicích, což je přesně ulice ve které se nachází náš salon Na vlásku. Tento salon nabízí klasické pánské i dámské střihy za poměrně vysoké ceny. Dále nabízí další služby jako je manikúra a líčení. Tento salon ničím nevyčňuje. Má nepřehledné internetové stránky, avšak interiér má přehledný a jednoduchý.

Všechny výše zmíněné salony využívají značku L'oréal, která je mezi zákazníky velmi známá. U všech těchto kadeřnictví je také běžné stříhat muže tudíž nabízejí pánské střihy.

A druhým typem konkurence jsou podniky, které se také specializují na prodlužování vlasů. Pro analýzu konkurence byly vybrány tyto kadeřnictví, které nabízejí službu prodlužování vlasů a jsou v bližším okruhu Prahy:

- Dolce Diva Praha
- Hair for you
- Studio Sonja
- Prodlužování vlasů SimplyHair
- Salon YES VIP
- AFRODITI Hair



Obrázek 8 - Konkurence v odvětví prodložování vlasů Zdroj: Google maps

Dolce Diva

Dolce Diva je naše nejbližší konkurence v oblasti prodložování vlasů, avšak v roce 2018 přestali nabízet ostatní kadeřnické služby. Prodloužit vlasy si u nich však stále můžete, nicméně služba nepůsobí úplně profesionálně. V ceníku rozlišují vlasy pouze na tmavé a blond. Dále také nabízí pouze prodložování metodou Micro Rings a Keratin. Sami se rozhodli svou firmu přeorientovat zejména na služby líčení, kosmetiky, prodložování řas, apod. Je možné, že pokud se náš projekt uchytlí, tak službu prodložování vlasů také vyškrtnou ze svého portfolia. Výhody, které tento salon nabízí jsou velice inspirativní, nejenže nabízí nápoje zdarma, ale také zasílají SMS zprávu vždy den před sjednanou schůzkou. Dále také využívají placenou reklamu od Googlu, tudíž se potencionálním zákazníkům ukazují na předních příčkách.

Hair for you

Tento kadeřnický salon pravděpodobně bude naše největší konkurence. Nabízí klasické kadeřnické služby za podobné ceny a nabízí i pánské stříhy. Dále také nabízí prodložování vlasů a mají velký výběr z typů vlasů. K prodložování používají pouze metodu keratinovým spojem, což je dobrý způsob, ale pokud by někdo chtěl jiný způsob, tak musí jít jinam. Celý salon je laděn v moderním anglickém stylu. Prostory jsou velmi pěkně zařízené a působí honosně.

Studio Sonja

Tento salon působí na trhu již od roku 1999 a nabízí kompletní kadeřnické služby. Stejně jako náš salon, tak i tento salon vykupuje vlasy. Ceny, které nabízí za nakoupené vlasy jsou mnohem vyšší než v našem salonu. Tyto ceny si zejména ze začátku podnikání nebudeme moci dovolit, je však jasné, že postupem času budeme muset tyto částky také zvýšit. Prodlužují vlasy metodou Bellargo a Magic Extend. Salon nabízí i možnost navštívit solárium a nechat si upravit nehty. Celkový interiér však působí zastarale a revitalizace celého prostoru by mu pomohla.

Prodlužování vlasů SimplyHair

Salon nabízí velké množství služeb od kosmetiky přes masáže, prodlužování vlasů, kadeřnictví až po pedikúru a manikúru. Salon se může chlubit celebritami a modelkami, kterým prodlužovali vlasy, což je dobrá reklama pro potencionální zákaznky a kteří se rozhodují, jaký salon navštívit. Salon využívá metodu GreartLenghts a disponuje přístroji, které se k této metodě využívají. Ceny za prodloužení vlasů jsou malinko vyšší než v našem kadeřnictví. Personál působí příjemně a profesionálně.

Salon YES VIP

Tento salon o sobě tvrdí, že je „největší specialista na profesionální prodlužování a zahušťování vlasů v České a Slovenské republice.“ Tento salon se specializuje pouze na prodlužování, zahušťování a řešení podobných problému s vlasy. Salon se taktéž může chlubit celebritami, které využili jejich služby. Nabízí velké množství výhod, jako například možnost zakoupit vlasy na splátky. Ke každému prodloužení vlasů zákazník obdrží speciální kartáč a šampon zdarma. Ceny jsou vysoké stejně jako profesionalita zaměstnanců. Na trhu to je opravdu jednička v oboru a můžeme od nich čerpat inspiraci.

Afroditi hair

Tento salon se nejvíce svými cenami a službami podobá právě tomu našemu. Salon se taktéž specializuje na prodlužování a výkup vlasů. Tento salon také vykupuje vlasy a ceny za výkup jsou srovnatelné s našimi cenami. Ve svém portfoliu taktéž nabízí velké množství metod, kterými prodlužuje vlasy. Metodu Weave on však nenabízí. Dále nabízí široký výběr typů a barev vlasů. Má přehledné internetové stránky, na kterých se zákazník může objednat na prodlužování. Kadeřnictví má poměrně krátkou otevírací

dobu, a to pouze do 17:30. Salon také nenabízí klasické kadeřnické služby jako barvení, melír apod.

Potencionální nová konkurence

Příchod nových konkurujících salonů může mít na projekt poměrně vysoký dopad, pokud by podnik přišel s nějakými novými inovacemi mohl by přebrat naše stávající zákazníky. Každý den se může vynořit nějaké nové kadeřnictví v okolí a jak je již zmíněno, tak každá konkurence přináší nové riziko pro podnik. Pokud by nové kadeřnictví přebralo velké množství našich klientů, mohlo by to mít na salon katastrofální dopad. Klíčovým úkolem je udržet si spokojené zákazníky, kteří budou přinášet zisk do firmy.

První bariérou pro vstup nové konkurence na trh je samotné získání živnostenského oprávnění. Investor, který si chce otevřít nové kadeřnictví musí mít živnostenské oprávnění, které se řadí mezi živnosti řemeslné, a tudíž musí být i odborně způsobilý, nebo mít alespoň doklad o praxi v oboru. Pokud budoucí majitel splní tyto požadavky, musí počítat s nemalými vstupními náklady, které sebou zařízení nového salonu přináší. Dále pak musí počítat s nějakým základním kapitálem, kterým bude disponovat. Pokud přes tyto bariéry přejde a nalezne vhodný způsob prezentace, tak může znamenat riziko pro náš salon.

Hrozba substituce služeb

Služby, které poskytuje kadeřnický salon jsou velmi jednotvárné a pohled na odvedenou práci je často velmi subjektivní, a tudíž záleží na spokojenosti jednotlivých zákazníků. Kadeřnické salony sledují módní trendy a pokud se objeví nějaký nový střih či produkt, snaží se ho zařadit do svého portfolia velmi rychle. Substituce by mohla nastat u služby prodlužování vlasů, pokud by přišla na trh nějaká nová technologie, která by umožňovala rychlejší a levnější možnost aplikace vlasů. Novinky se však často rychle roznesou do většiny salonů, a tak je velmi těžké se odlišit od konkurence.

Lidé se budou vždy o sebe starat a vždy budou využívat služby kadeřnic, tudíž je vysoce nepravděpodobné, že by se tato služba stala nepopulární.

Zákazníci

V posledních letech značně stoupla obchodní síla zákazníků, může za to nový módní trend a velké množství nově otevřených barbershopů v Praze, které jsou však určeny pouze pro muže. Čím dál tím více mužů dbá na svůj zevnějšek, a to vyvíjí tlak na ženy, aby chodily také více upravované, tudíž více lidí navštěvuje kadeřnictví častěji než v minulých letech. Lidé jsou však povětšinou zvyklí navštěvovat již své vyzkoušené kadeřnictví, se kterým byly spokojeni, ačkoli mají obrovský výběr. Obchodní síla zákazníků je veliká a zákazníci mají možnost si vybrat ten, který jim vyhovuje nejvíce. Na službě prodlužování vlasů již takový výběr není a zákazníci by měli vědět, že nejlepší způsob prodloužení vlasů je právě ten náš.

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem kadeřnictví je Italská společnost **Beauty & Science**, která dodává produkty do středních a lepších kadeřnictví. Jelikož společnost BES bude náš hlavní dodavatel, tak je jeho vyjednávací síla velmi vysoká. Často se stává, že právě dodavatel je ten, který výrazně ovlivňuje finální cenu služby. Tyto velké společnosti většinou nediskutují o cenách svých produktů. Často je však možné dostat množstevní slevu. Podrobnější rozbor dodavatelského řetězce je popsán v kapitole „Suroviny, materiál a výrobní vstupy.“

3.3.4. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prodlužování metodou Weave-on ❖ Salon sídlí v centru Prahy ❖ Nově vybavené moderní zázemí ❖ Profesionální a přehledné internetové stránky ❖ Kvalitní dodavatelská značka BES ❖ Doplnkový prodej přípravků na vlasy ❖ Individuální přístup k zákazníkovi ❖ Flexibilní pracovní doba kadeřníků 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neznámá začínající firma ❖ Mála zkušenost s podnikáním ❖ Sídlo není na hlavní ulici ❖ Absence parkovacích míst ❖ Salon zaměřen pouze na ženy ❖ Cena prodlužování vlasů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rozšíření služeb o manikúru, pedikúru, masáže či solárium. ❖ Prodlužování vlasů vlivným zákazníkům ❖ Vybudování dobrého jména ❖ Vybudování stabilní klientely ❖ Nový kadeřníci přináší nové možnosti ❖ Oslovení firem v okolí s nabídkou zvýhodněných cen, které mohou rozdávat jako benefity ❖ Být jednička na trhu ❖ Dobrý kolektiv ❖ Výkup vlasů 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vstup nových technologií na trh ❖ Zvýšení cen materiálu ❖ Pokles zájmu o služby v důsledku špatné ekonomické situace ❖ Špatné jméno kvůli špatnému kadeřníkovi ❖ Změna trendu, změna potřeb zákazníka ❖ Vstup konkurence na trh ❖ Zvýšení nájemného ❖ Málo kvalitních kadeřníků ❖ Neprodloužení nájemní smlouvy

Tabulka 16 - SWOT analýza Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza nám pomůže si lépe uvědomit, jak na tom projekt je a jaké má slabé stránky. Pomocí této analýzy v další části navrheme strategii podniku.

Je klíčové si uvědomit jaké silné stránky projekt má a ty se snažit vyzdvihnout a postavit na nich dobrou marketingovou strategii. Jedná se tedy o nový moderní projekt

kadeřnického salonu, který nabízí nejlepší metodu prodlužování vlasů za podpory produktů značky BES. Majitelka, která bude dohlížet na chod firmy se bude každému zákazníkovi věnovat naplno a bude dbát na dobré jméno salonu. Další výhodou je flexibilní pracovní doba kadeřníků, kteří si budou moc sami určovat směny. To vše přímo v centru Prahy v blízkosti metra Anděl.

Slabou stránkou projektu je mála zkušenost majitelky s podnikáním, které nese mnoho rizik především legislativních. Dále pak se jedná o nový nezajetý podnik, který bohužel nesídlí na hlavní ulici, ale až ve vedlejší tudíž je těžší ho objevit. Salon nemá možnost vytvořit svá parkovací místa, a tak zákazníci budou muset využít parkovacích hodin a zaplatit poplatek za stání, nebo využít městskou hromadnou dopravu. Salon se bude specializovat pouze na ženy, což velmi snižuje potencionální zisk a celkový segment na který projekt bude cílit. Jako poslední je uvedena cena služby prodloužení vlasů, která je okolo dvaceti tisíc korun, s tím však zákazníci pravděpodobně počítají, jelikož tato cena je na trhu standardní. Nemůže si to však dovolit každý.

Podnájem přináší mnoho příležitostí, jelikož má 84 metrů čtverečních a tři místnosti, tudíž je zde možnost otevření dalších nadstandartních služeb jako například, manikúra, pedikúra, kosmetika, masáže či solárium. Investorka by mohla buď sama rozšířit služby, nebo by mohla pronajmout danou místnost.

Vlasy si nechávají prodloužit i známe osobnosti, které mají vliv na sociálních sítích a pokud budou spokojeni s výsledkem, mohly by celý projekt zpropagovat a tím by se salon mohl dostat do povědomí potencionálních zákazníků. Další možností získání nových zákazníků by bylo oslovení okolních firem s nabídkou zvýhodněné ceny, kterou by svým zaměstnancům mohli rozdávat formou benefitu.

Mezi hlavní hrozby projektu patří vstup nových technologií na trh, které by byly levnější a rychlejší. Prodlužování vlasů trvá přibližně 6 hodin a stojí kolem dvaceti tisíc korun. Pokud by se tedy na trhu objevila nová metoda, která by byla mnohem výhodnější, majitelka by se musela velmi rychle přizpůsobit trendu, což by mohlo být problematické. Pokud by přišla ekonomická krize, tak první, co zákazníci omezí jsou tyto nadstandartní služby, které tento projekt nabízí, což by mohlo mít fatální následky pro projekt.

Velkou hrozbu pro podnik, který si potřebuje vybudovat dobré jméno ve společnosti, jsou jeho zaměstnanci, tudíž k úspěchu bude klíčové sehnat profesionální

kadeřníky a kadeřnice, kteří budou podávat stoprocentní výsledky. Pokud se výběr kadeřnic nepovede, může to mít negativní dopad na celou životaschopnost projektu.

3.3.5. STP analýza

Aby bylo možné správně nastavit marketingový mix, tak je vhodné nejdříve provést analýzu STP. Tato analýza se skládá ze tří kroků, které na sebe navazují. Nejdříve je zapotřebí zanalyzovat trh a rozdělit si ho na menší segmenty, čili na jednotlivé skupiny zákazníků, na které chce podnik svoji službu zacílit. Dále definovat potenciální zákazníky a jejich potřeby. Na konec definovat svoje místo na trhu a vymežit nabízenou službu vůči konkurenci.

Segmentace

Kadeřnický salon má v plánu cílit na dva segmenty. Pokud se jedná o klasické kadeřnické služby, tak cílí na ženy střední a vyšší příjmové třídy, v rozmezí 15–80 let, které žijí v Praze. Na ženy, pro které je důležité vypadat dobře a které sledují módní trendy.

Druhá část, která je dominantnější, je segment žen, které uvažují nebo si nechávají prodloužit vlasy. Segmentem jsou ženy ve věku 15–50, které zvažují prodloužení svých vlasů v novém a moderním salonu, který nabízí prodloužení nejlepší a nejzdravější metodou Weave on. Velmi často služby prodloužování vlasů využívají herečky, pornoherečky, modelky a ženy co mají problémy s růstem vlasů, tyto ženy by měli být spokojeny s naší nabídkou, domluvou i realizací.

Kritéria segmentace:

- Geografické – Praha
- Demografické – prodloužování vlasů pro ženy ve věku 15 až 50 let
- Behaviorální – aktivní ženy, které si chtějí nechat poprvé prodloužit vlasy a chtějí být v dobrých rukou, které vyhoví jejich požadavkům.

Zacílení

Hlavní tržní skupinou budou pravděpodobně ženy, které vyhledávají klasické kadeřnické služby, jako je barvení, tónování, melír či trvalá. Těmto ženám nabízíme profesionální přístup v nově zařízeném salonu za průměrné ceny.

Další velkou cílovou skupinou jsou pro nás ženy, které zvažují prodlužování vlasů. Předpokládáme, že více jak polovina zákazníků službu bude využívat poprvé, a proto klademe důraz na možnost sjednání poradenské schůzky v našem příjemném prostředí. Dá se předpokládat, že velké procento z daných zákazníků budou tvořit známé osobnosti, které si budou chtít nechat prodloužit vlasy. Služba prodloužení vlasů je sama o sobě velmi finančně náročná.

Umístění na trhu

Jelikož služba prodlužování vlasů je velmi drahá záležitost, kterou zákazník nevyužívá frekventovaně, tak je velmi důležité udělat maximum pro to, aby si celý zážitek užil a aby s výsledkem byl maximálně spokojený. Moderní ateliér a zkušený personál, by měl působit na zákazníka více než příjemně.

3.3.6. Marketingový mix

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak marketingový mix služeb obsahuje sedm P. Mezi těchto sedm P řadíme Product (Produkt), People (lidské zdroje), Place (místo), Processes (procesy), Price (cena), Physical evidence (materiálové předpoklady) a Promotion (podpora prodeje).

Pomocí marketingového mixu je možné ovlivnit poptávku po službě a dosáhnout stanovených cílů projektu. V následujících bodech marketingového mixu jsou rozebrány jednotlivé body mixu a pomocí těchto bodů bude definována výsledná služba a postoj salonu.

3.3.6.1. Product (výrobek, služba)

Výrobek, v tomto případě služba, je velmi podstatnou složkou mixu, protože přináší zisky do firmy. Na tuto službu se musíme zaměřit, tak aby byla výjimečná a nalákala mnoho zákazníků. Struktura produktu, tedy služby, se z marketingového hlediska dělí na tyto čtyři složky.

Jádro produktu – jádrem služby se rozumí to, co ta služba přináší daným zákazníkům, jaký pocit, a to proč to vlastně dělají. V kadeřnictví bude tedy poskytování nějakého

dobrého pocitu sama ze sebe a z nové image. Dále poskytování určité bezstarostnosti a komfortu při návštěvě salonu.

Formální výrobek – v této složce se jedná o službu, tak jak ji všichni zákazníci znají stříhání vlasů za účelem zkrášlení zákazníka. Mezi základní služby, které salon poskytuje se řadí mytí, stříhání, barvení, prodlužování a finální úpravu vlasů.

Rozšířený produkt – formální výrobek rozšířený o další prvky využití služby jako je například poradenská činnost, platební podmínky, možnost objednání či nákup doplňkových produktů. Dále si pak zákazník může dopřát kávu a relaxovat v designovém koutku.

- Poradenská činnost – pokud se zákazník objedná na prodlužování vlasů, dostane nabídku na poradenskou schůzku, kde kadeřník a zákazník prodiskutují a vyberou vhodnou délku a vhodný typ vlasů, dohodnou se na ceně a kadeřník předá zákazníkovi důležité informace ohledně udržování vlasů. Poradenská činnost však bude hrát velkou roli u všech zákazníků, kteří využijí služby salonu a budou obohaceni o informace, aby věděli, jak se dále starat o svůj účes.
- Platební podmínky – při odchodu ze salonu bude možné platit hotově i kartou na recepci u východu.
- Možnost objednání – objednat se zákazník bude moci buď osobně na pobočce, nebo po telefonu s recepční, která bude mít přístup do softwaru anebo pomocí internetových stránek, kde se pomocí e-mailu mohou objednat na volnou hodinu. Poslední možnost objednání je přes oblíbeného kadeřníka, který zákazníka může po domluvě zapsat do softwaru sám.
- Doplňkové zboží – každý zákazník i bude moci koupit vystavené výrobky od značky BES, které kadeřnictví bude využívat.
- Občerstvení – většina zákazníků návštěvu kadeřnictví bere jako příjemnou chvíli, kdy si může odpočinout a zapomenout na běžné starosti. A my mu s tím chceme pomoci. Každý zákazník tak bude mít možnost dát si kávu, čaj nebo vodu, číst módní časopisy a relaxovat v sedačce.

Plnohodnotný výrobek – poslední úroveň spojuje ty předešlé a přidává značku a image, která je spojená se salonem. Po přidání přidané hodnoty vzniká plnohodnotná služba, která bude nabízena zákazníkům. Image a značka společnosti se bude formovat postupem času, přičemž spokojený zákazník bude vždy na prvním místě. Je

důležité si uvědomit, že zákazníci si nekupují pouze službu ostříhání, ale kupují si i jakousi bezstarostnost, toho, že vědí, že se na naše kadeřníky mohou stoprocentně spolehnout a vědí, že jsou v profesionálních rukách. Každé zákaznici bude dopřán komfort našeho salonu. Krásné prostředí a příjemná atmosféra by měla zaručit spokojenost všech.

3.3.6.2. People (lidské zdroje)

Najít kvalitní a profesionální kadeřníky a kadeřnice je jedna z nejdůležitějších věcí, které budou určovat vývoj celého projektu. V kadeřnictví bude možnost pronajímat křesla pro 10 kadeřníků měsíčně. Podrobně budou lidské zdroje popsány v kapitole Pracovní síly. Pracovníci přináší nové příležitosti k navázání kontaktu jak s odběrateli, tak s dodavateli. Při výběru kadeřníků je důležitá jejich zkušenost a celková profesionalita v oboru. Dále je potřeba, aby kadeřník uměl komunikovat se zákazníky a byl ochotný a vstřícný. Špatně zvolený kadeřník by mohl mít velmi negativní dopad na celý projekt a mohl by pokazit celou pověst kadeřnického salonu. O příjemnou a přátelskou atmosféru se bude starat majitelka, která bude většinu času trávit na recepci.

3.3.6.3. Processes (procesy)

Procesy se dají rozdělit na procesy spojené se službou a na procesy spojené s kadeřnictvím jako firmou.

Proces využití služby začíná u objednání zákazníka, který se může objednat telefonicky, po internetu či osobně na pobočce. Při objednávání bude tázán na jeho požadavky na účes, aby kadeřníci věděli, kolik času si na zákazníka vyhradit. Poté co se zákazník dostaví na předem domluvený termín, přivítá ho majitelka, usadí na gauč a nabídne mu kávu či vodu. Dále uvědomí kadeřníka o jeho zákazníkovi a ten si zákazníka převezme. Kadeřník se se zákaznicí domluví na požadavkách na účes a začne pracovat. Během celého procesu je kadeřník milý a přátelský. Během práce s vlasovými produkty je kadeřník nabízí a doporučuje. Doporučuje právě ty, které jsou vhodné pro účes zákazníka na domácí péči.

Po finálním stylingu účesu následuje platba za vykonanou službu. Zákazník může platit platební kartou nebo hotově. Zákazník se rovnou může objednat na další návštěvu, či si nakoupit některé z doporučovaných prostředků. Zákazník spokojeně odchází a recepční napíše všechny důležité informace do karty zákazníka. Kadeřník do systému zadá použitý materiál, který použil při výkonu služby.

V kadeřnickém salonu jsou i další procesy, které se musí dodržovat.

- Objednávky – nákup barev a dalších přípravků, které budou potřeba pro vykonávání všech služeb. Objednávat se bude buď po internetu nebo při menších objednávkách telefonicky.
- Skladování – kadeřnických výrobků, které se budou skladovat v zadních prostorech.
- Prodej – výrobky, které budou na prodej, budou vystaveny v hlavní hale poblíž kadeřnických křesel.
- Úklid – recepční každý večer uklidí pracoviště a vypere potřebné ručníky. Každý kadeřník, před tím, než odejde uklidí své pracovní nářadí a pracoviště.

3.3.6.4. Price

Určit správně cenu je pro podnik základní kámen úspěchu, jelikož cena je jediný marketingový nástroj, který přímo přináší zisky do firmy. Jak je zmíněno výše, kadeřnický salon má v Praze silnou konkurenci, proto určit přiměřené ceny je pro životaschopnost podniku rozhodující. Majitelka salonu však nevydělává přímo na jednotlivých službách, které kadeřník vykoná. Je pro ni ale velmi důležité, aby zákazníci její salon vyhledávali, poněvadž pokud nebude mít zákazníky, nebude mít ani komu pronajmout svá křesla, které tvoří značnou část jejího příjmu.

Majitelka bude mít příjem ze tří aktivit:

- Pronájem křesla
- Prodlužování vlasů
- Marže na vlasových přípravcích

Jedno křeslo chce majitelka pronajímat za měsíční poplatek 8.500 Kč. Tento poplatek je poměrně vysoký, na rozdíl od konkurence, ale když přihlídneme k lokalitě, příjemnému prostředí a cenám služeb, tak již víme, že kadeřník si bude schopen slušně vydělat.

Ceny prodloužení si zvolí sama kadeřnice, která bude mít prodlužování na starost. Kadeřnice je její kamarádka a mají dohodu, že kadeřnice zaplatí majitelce za každé prodlužování 2.500 Kč a zbytek peněz si nechá.

Posledním příjmem bude marže na každém přípravku, který kadeřník bude využívat. Marže je nastavena na 30 %. Všechny tyto výpočty budou probíhat v přes kadeřnický software v kterém bude přednastaveny jednotlivé služby a materiál k tomu potřebný. Poté, co zákazník zaplatí za své služby, tak kadeřník zadá typ stříhu do softwaru a ten automaticky přepočítá jeho zisk a zisk majitelky.

Při tvorbě cen za služby byla provedena analýza konkurence a ceny byly určeny převážně podle ní. Je však možné, že ceny se postupem času změní dle potřeby a dohody s kadeřníky.

Sužby	Prodejní cena		
	Krátké	Polodlouhé	Dlouhé
Dámský stříh	689 Kč	789 Kč	889 Kč
Barvení	989 Kč	1 189 Kč	1 489 Kč
Melír	1 089 Kč	1 389 Kč	1 789 Kč
Trvalá	989 Kč	1 189 Kč	1 489 Kč
Společenský účes	989 Kč	1 389 Kč	1 889 Kč

Tabulka 17- Ceník služeb Zdroj: vlastní zpracování

3.3.6.5. Physical evidence (materiálové předpoklady)

Pronajaté prostory, ve kterých se kadeřnický salon bude nacházet, projdou rekonstrukcí. Prostory jsou rozděleny na tři propojené místnosti, tudíž bude dostatečný prostor pro skladování materiálu a pro zázemí pro kadeřníky a kadeřnice. Vybavení interiéru bude celé zakoupeno nové a bude laděno do šedobéžových barev. Interiér bude vybaven moderním gaučem pro více zákazníků a vše bude designově sladěné. To vše bude doplněno reklamními bannery se značkou BES, které budou vystaveny v prostoru. Interiér by měl působit čistě, profesionálně a tím by měl nalákat kolemjdoucí zákazníky. Dále by měl navozovat příjemnou atmosféru kam se člověk rád vrací.

3.3.6.6. Place

Kadeřnický salon sídlí v pronájmu na adrese Kroftova 1, Praha 5, 150 00, nedaleko Arbesova náměstí a obchodního centra Nový Smíchov. Nejbližší zastávka je Švandovo

divadlo, která je přibližně 200 metrů od sídla kadeřnictví. Sídlo bohužel není na hlavní ulici a sídlí v boční ulici, která bohužel není ani zdaleka tak rušná, jako ulice hlavní. Pronajatý prostor je však velmi prostorný a po rekonstrukci to bude krásný prostor pro tento projekt. Podrobnější popis místa je níže v kapitole 3.5. Lokalita a místo.

3.3.6.7. Promotion (propagace)

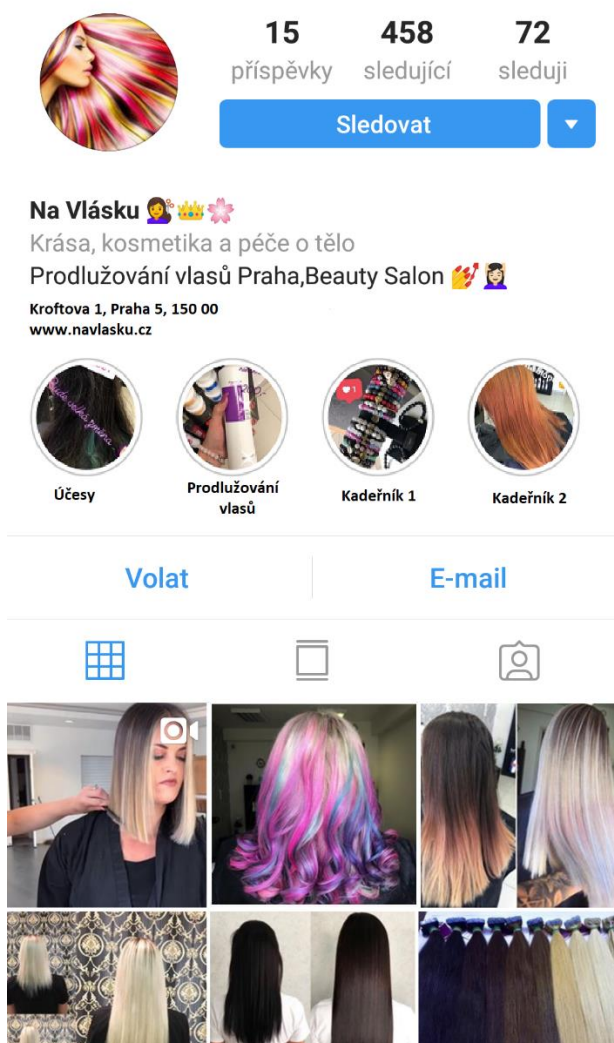
Správně propagovat zejména nově zavedený podnik je pro jeho udržitelnost klíčový. Již jsme si určili segment, na který cílíme, a proto víme přesně jakou formu propagace zvolíme. V posledních deseti letech se velmi rapidně zvýšilo užívání sociálních sítí, a taková forma propagace je pro nás tou nejlepší. Tuto taktiku jsme okoukali u moderních „barbershopů,“ které v posledních dvou letech přebraly velké množství pánské klientely z „klasických“ kadeřnictví. Jedná se o vytvoření nového Instagramového účtu na sociální síti Instagram pod názvem „Kadeřnický salon Na Vlášku“ a přes tento účet sdílet informace, novinky, fotky a zajímavosti. Na tento účet se budou se souhlasem zázazníků vkládat vybrané fotky. Kadeřnictví si tím bude dokumentovat své portfolio a potenciální zákazníci zde budou moci brát inspiraci. Pokud to půjde podle plánu, tak si myslíme, že někteří zákazníci budou i velmi rádi, že se jejich účes objeví na našem Instagramovém účtu. Na Instagramu se také mohou označovat kadeřníci, takže si každý zákazník může najít jeho profil a být více propojený se svým kadeřníkem. Jelikož si každý kadeřník bude pronajímat své křeslo, tak předpokládáme, že on sám bude mít potřebu propagovat náš salon a tím zvýší dosah našeho profilu. Jak je již zmíněno výše, naši zákazníci, kteří přijdou na prodloužení vlasů, budou mimo jiné i herečky, zpěvačky a další známe osobnosti. Na tyto ženy bude brán velký zřetel a pokud by byly s naší službou spokojeny, tak by náš salon mohly označit na svém Instagram účtu, což by pravděpodobně přitáhlo další zájemce o službu. Na Instagramu určitě zaplatíme i placenou reklamu, která bude odkazovat na naše internetové stránky.

Další sociální síť, na které využijeme možnost placené reklamy je Facebook, která bude odkazovat na naše internetové stránky. Dále vytvoříme detailní stránky salonu na Facebooku, kde lidé budou moci číst novinky, akce a budou moci podnik hodnotit. Nebudou chybět ani profesionální fotky interiéru.

Dalším krokem bude propagace našich internetových stránek společností Google, kde bude předplaceno jedno z prvních pěti míst na první stránce po zadání několika

klíčových slov. Tudiž pokud někdo bude hledat slovní spojení například: „prodlužování vlasů,“ tak mu Google vyhodí naše stránky na prvních místech, což je pro náš byznys s takovouto konkurencí velmi důležité.

Poslední formou propagace budou pěkné vizitky, které zákazník dostane na recepci, kde si je bude moci sám vzít, nebo mu bude nabídnuta. Jiné formy propagace salon nevyužije z finančních důvodů.



Obrázek 9 - Náhled instagramového účtu podniku Zdroj: vlastní zpracování

3.4. Suroviny, materiál a výrobní vstupy

Dodavatel pro stříhání vlasů

Vybrat správnou značku, kterou bude kadeřnický salon propagovat a kterou bude využívat pro své služby je důležité rozhodnutí. Vybraná značka bude mít velký dopad na konečnou cenu služby a na celkový účes.

Avšak v tomto případě byla značka dodavatele jasná již při zadávání celého projektu. Budoucí majitelka salonu hodlá úzce spolupracovat s italskou značkou Beauty & Science, dále jen BES. Jedná se o profesionální vlasovou kosmetiku, která je vyvíjena v Miláně. Značka svými produkty pokryje celé spektrum našich služeb pro stříhání vlasů. Díky barvám, které jsou s obsahem rostlinných výtažků, včelího vosku a bez chemických aditiv, můžeme barvit vlasy prostřednictvím těch nejšetrnějších produktů. Firma BES myslí také na alergiky a nabízí barvy typu Regal Zero, které jsou vhodné právě pro ně. Tato vlasová kosmetika nepatří mezi ty nejdražší. V poměru cena/výkon je to pro náš salon jasná volba.



Obrázek 10 - Logo hlavního dodavatele Zdroj: Beauty and Science

Dodavatelská firma, která zprostředkovává tuto vlasovou kosmetiku se jmenuje Fremach Servis s.r.o. a sídlí na Praze 9, v ulici Poděbradská. S dodavateli je uzavřena ústní dohoda a minimální objednávka je za 3.000 Kč. Zároveň dodavatelská firma nabízí akce pro nové klienty, tudíž k prvnímu nákupu salon dostane velké množství reklamních bannerů.

Dodavatelé pro prodlužování vlasů

Jelikož se salon chce specializovat na prodlužování vlasů a tím se odlišit od konkurence, musí mít široký výběr z barevné škály culíků a typů vlasů. Pokud zákazník bude mít nějaké speciální přání, je možné mu objednat vlasy od několika dodavatelů. Abychom přesně věděli, jaké vlasy si náš zákazník přeje, dochází k poradenské schůzce

před každým prodloužením. Na schůzce si zákazník vybere z katalogu vlasů a pokud nejsou zrovna tyto vlasy na skladě, objednají se u firmy Profi Beauty. Tato firma je absolutní jednička na trhu a disponuje mnoha akcemi a slevami, které nabízí svým klientům. Společnost nabízí možnost si vlasy vyzvednout přímo ve skladu na Vinohradech, nebo větší objednávky zaváží přímo do salonu. Pokud vlasy, které si zákazník vybere, nebudou na skladě Profi Beauty, zkusíme je objednat od jiného dodavatele, kterým je VIP Hair. Je však jasné, že jedině zkušenosti a čas nám ukáží, které vlasy budou v nejlepší kvalitě a za nejlepší ceny.

3.5. Lokalita a místo

Lokalita

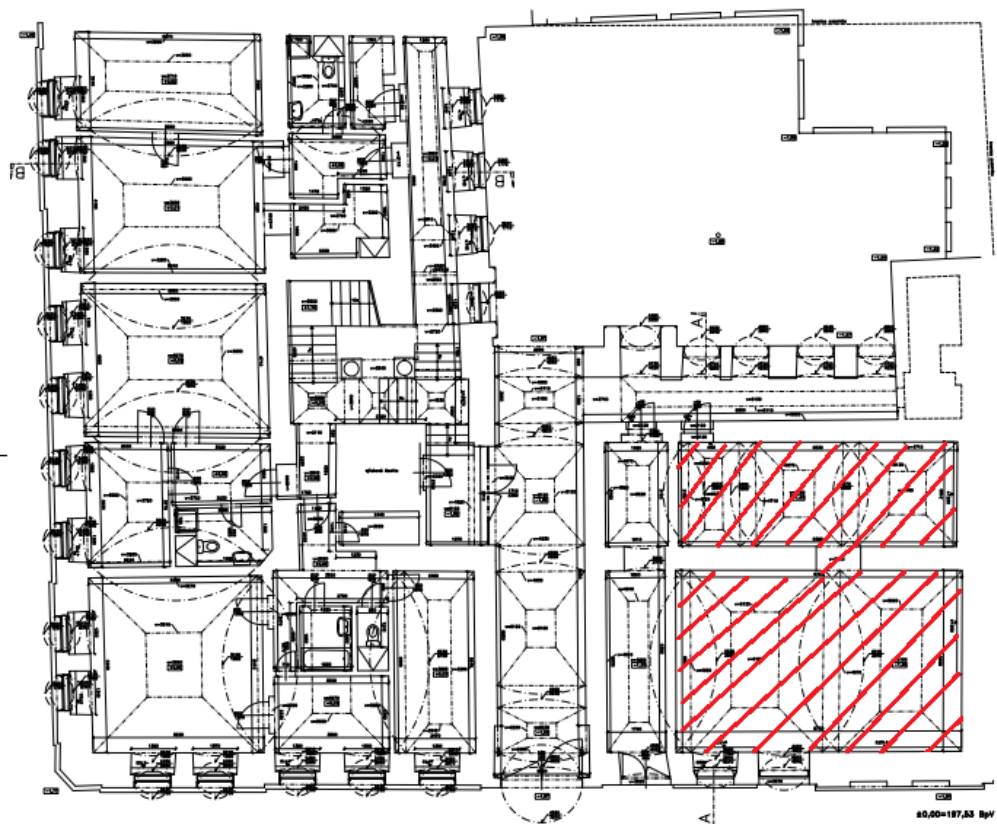
Budoucí majitelka neměla s výběrem lokality velké problémy. Bylo jasné, že bude chtít podnikat v Praze a pokud možno, co nejvíce v centru s rozumným nájmem. Lokalita pražského Smíchova je pro takový podnik vhodná, denně touto lokalitou cestuje tisíce potencionálních zákazníků. Ačkoli je v Praze obrovské množství kadeřnických salonů, tak těch, které nabízejí službu prodloužení vlasů, zase tolik není. Jedná se o centrum Prahy, kam vede velké množství dopravních spojů, což je pro podnik výhodou. V pěší blízkosti je zastávka metra Anděl a zastávka tramvaje a autobusu Arbesovo náměstí. Z těchto zastávek se do 20 minut dostanete bez problému na druhou stranu Prahy. V blízkosti je taktéž obrovské obchodní centrum Nový Smíchov, kam lidé chodí nakupovat a trávit svůj volný čas.

Místo

Budoucí salon se bude otevírat v činžovním domě, s možností výlohy a východem na ulici. Toto místo má však dvě velké nevýhody. Největší nevýhoda tohoto pronájmu je samotné umístění, které bohužel není na hlavní ulici, ale v ulici vedlejší. Bude tedy problematičtější nový salon dostat do povědomí potencionálních zákazníků. Další nevýhodou je absence parkovacích míst určených pro zákazníky. V ulici je velké množství parkovacích míst a z vlastních zkušeností vím, že není problém naleznout místo na zaparkování. Parkovací místa se však vyskytují na území s parkovacími hodinami, zákazník proto musí zaplatit parkovné.

Místnosti jsou vybavené přípojkami elektrické energie, vody i zemního plynu. Pronájem má 84 metrů čtverečních a je rozdělen do tří propojených místností.

Místnost je zabezpečena bezpečnostními mřížemi. Prostor bude potřeba podrobit rekonstrukci v podobě nové podlahy a vymalování. Po úpravě celého prostoru a instalaci potřebných zařízení včetně kuchyňské linky, se bude muset tento prostor zkolaudovat k provozování kadeřnictví. Také bude nutné nechat schválit provozní řád hygienickou stanicí a hasiči, jelikož prodlužování vlasů naší metodou vyžaduje vysoké teploty lepidla.



Obrázek 11 - půdorys budovy v které kadeřnictví sídlí Zdroj: majitel budovy



Obrázek 12 - Pohled z ulice na kadeřnictví Zdroj: majitel budovy

3.6. Technické řešení projektu

Vybavení kadeřnictví

Pronajatý prostor bude potřeba rekonstruovat a následně nakoupit zařízení, které bude ladit a bude působit moderním dojmem. Prostory budovy jsou velmi prostorné a mají vysoký strop. Jedná se o tři propojené místnosti. První místnost, ta největší, slouží pro recepci, kuchyň, kout pro čekající zákazníky a prostor s křesly pro kadeřníky. Druhá místnost bude sloužit jako zázemí pro kadeřnice, kde si budou moci nechat osobní věci a odpočinout si. Poslední místnost bude sloužit jako sklad na kadeřnické potřeby a přípravky na vlasy. Interiér bude vhodně zvolený právě do takého typu prostoru a bude ladit do šedoběžových barev. Z ulice bude díky zavěšené ceduli s názvem kadeřnictví jasné, že se jedná o profesionální kadeřnictví. Prosklená vitrína bude přehledně polepena reklamními bannery a názvem salonu.

Při vstupu zákazník dorazí k recepci, která bude zhotovena ze dřeva. Dále bude zákazník uveden za recepci, kde bude posazen do šedočerného gauče. Tento prostor bude decentně oddělen od pracovní plochy kadeřníků pomocí dřevěného pultu. Za

tímto pultem se nacházejí dva mycí boxy, které mají černoběžovou barvu. Mycí boxy se musejí nacházet u přívodu vody. Vedle těchto boxů je vyskládáno pět pracovních stanovišť s křeslem a zrcadlem, které mají i stolek na odkládání kadeřnických přípravků. Celkem se v hlavní hale bude nacházet šest zrcadel. Naproti vchodu se bude nacházet kuchyňská linka s kávovarem a prostředky určené pro míchání barev. Barvy nábytku budou krásně výrazné na bílém pozadí. Všechno vybavení bude nově zakoupeno ve velkoobchodu určeném právě pro kadeřnictví.

V zadních místnostech se bude nacházet gauč pro kadeřníky a kadeřnice a regály pro skladování potřebných kadeřnických prostředků. Zde také bude pračka pro každodenní praní použitých ručníků.

V průběhu provozu salonu se majitelka rozhodne, o využití jedné místnosti, jelikož by se dala pronajmout či využít na nějaké další doplňkové služby, jako je například, kosmetika, manikúra či solárium.

Celý interiér bude laděn do moderního stylu, s důrazem na eleganci a čistotu za použití dřeva, béžových křesel a dřevem orámovanými zrcadly.

V následující tabulce jsou uvedeny základní zařízení, která budou zakoupena do salonu.

Vybavení	ks	Cena/ks	Cena celkem
Zrcadlo dřevěný rám 100 x 150 cm	6	8 499 Kč	50 994 Kč
Mycí box	2	18 990 Kč	37 980 Kč
Kadeřnické křeslo GABBIOANO DUBLIN	5	6 950 Kč	34 750 Kč
Kosmetický stolek Silver Fox	5	2 390 Kč	11 950 Kč
Závěsná police 100 x 24 Buk	5	349 Kč	1 745 Kč
Regál dřevěný 5 polic	2	890 Kč	1 780 Kč
Konferenční stolek Finley	2	1 199 Kč	2 398 Kč
Ručníky Barburys 20 x 70 cm	50	83 Kč	4 150 Kč
Kadeřnická pláštěnka černá	7	205 Kč	1 435 Kč
Fén Parlux Advance	2	2 900 Kč	5 800 Kč
Žehlička na vlasy Ultron	2	2 550 Kč	5 100 Kč
Váha Goldwell ProEdition	2	850 Kč	1 700 Kč
Hrnky na kávu s podšálkem	12	79 Kč	948 Kč
Sklenice 0,3 l	15	29 Kč	435 Kč
Osvětlení 120 cm Kanlux	4	2 246 Kč	8 984 Kč
Recepce Hairway Franz			17 450 Kč
Taburet s opěrkou Weelko			2 390 Kč
Rohová sedačka PRAGA			7 500 Kč
Pohovka VICTORIA			4 999 Kč
Pračka se sušičkou Xwda751680Yweu			8 650 Kč
Kuchyňská linka Limedo 120 x 180 cm			5 990 Kč
Dřez nerezový			1 584 Kč
Kávovar DeLongi EC 850			6 007 Kč
Věšák dřevěný stojanový			999 Kč
Pokladní tiskárna EET			3 490 Kč
Notebook Lenovo V320-17ISK 17.3"			10 990 Kč
Kadeřnický software			5 999 Kč
Tiskárna Canon PIXMA			1 390 Kč
Kadeřnické doplňky			10 000 Kč
Dekorace			5 000 Kč
Kancelářské potřeby			3 000 Kč
Celkem			265 587 Kč

Tabulka 18 - Přehled potřebného vybavení pro podnik Zdroj: vlastní zpracování

Software

Jednou z nejdůležitějších položek, kterou je důležité správně vybrat je software, který bude mít všechny potřebné funkce a který bude přehledný. Tento software bude sloužit jako kostra celému podniku. Do softwaru se budou zadávat objednávky zákazníků a budou přiřazeny jednotlivým kadeřníkům. Software bude mít přednastavený ceník služeb a náklady s nimi spojené. V tomto softwaru bude mít každý kadeřník předepsány své pracovní hodiny a své zákazníky, dále se zde bude

vypisovat jeho měsíční příjem. Tento software zároveň slouží jako pokladna, ke kterému se akorát připojí pokladní tiskárna. Software umí i pozorovat zásoby ve skladu, protože zaznamenává provedené služby a přesně dokáže spočítat zůstatek na skladu.

Softwaru na výběr je poměrně mnoho, ale po důkladném rozhodování bylo rozhodnuto pro software Beautis, který umožňuje vytvořit databázi klientů s jejich historií. Dále může být spojen s internetovými stránkami, kde bude možnost se objednat online, tak jako to je možné u konkurence. Dále oceníme možnou e-mailovou komunikaci, kterou tento systém sám zvládne. Samozřejmostí je konečný report denních tržeb a aktivity.

Metoda prodlužování vlasů

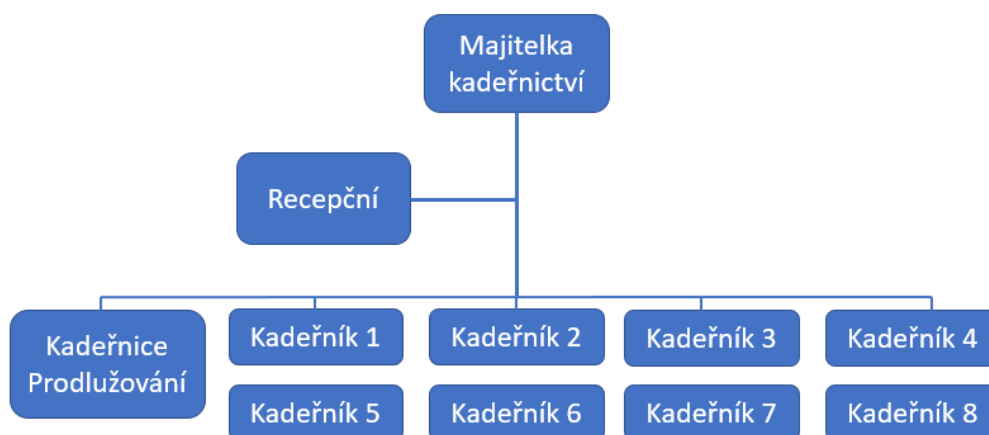
Hlavní metoda, kterou bude nejvíc propagována naším salonem je metoda Weave-on, která zatím není v České republice tolik známá, a tudíž ji nenabízí tolik kadeřnických salonů. Jde o metodu prodloužení vlasů, která využívá speciální lepidlo, pomocí kterého jsou vlasy k sobě přichyceny. Na rozdíl od jiných metod jsou právě tyto spoje téměř nerozpoznatelné a stačí pouze miniaturní pás lepidla nanesený na konečny vlasů. Tuto metodu v Praze nabízí velmi málo salonů. Je však pravděpodobné, že nebude trvat dlouho a tuto metodu budou nabízet i další salony. Abychom uspokojili co nejvíce zákazníků, nabízíme i další metody prodlužování, a to zejména nejvíce oblíbenou metodu Keratinem.

Kadeřnice, která tyto metody ovládá, disponuje potřebným technologickým zařízením, a tudíž nebude problém s prodlužováním ihned začít.

3.7. Organizační struktura a režijní náklady

3.7.1. Organizační struktura

Kadeřnický salon bude mít poměrně jednoduchou organizační strukturu. Ze začátku, než se podnik zaběhne, bude majitelka zastávat více pozic a bude dohlížet na plynulý chod podniku. Pronajatá křesla bude moci využívat až 8 kadeřníků měsíčně. Ze začátku projektu však nepočítáme, že se všechny křesla podaří pronajmout a naplnit klientelou. Konečná organizační struktura by měla vypadat takto:



Graf 3 - Organizační struktura kadeřnictví Zdroj: vlastní zpracování

Salon disponuje pěti křesly. Jedno křeslo bude určené pro prodlužování vlasů, pokud však bude volné, může ho využít i kadeřník. Celý systém využití křesel budou kadeřníci moci sledovat v kadeřnickém softwaru a následně si rezervovat pracovní hodiny. Podrobně popsání pracovní pozice jsou v kapitole „3.8.1. Popis pracovních pozic.“

3.7.2. Režijní náklady

V následujících tabulkách jsou uvedeny jednotlivé položky režijních nákladů. Náklady jsou rozděleny na měsíční a dále z toho vypočítané roční režijní náklady. Podnik bude v provozu v září roku 2018, ale nájem se bude platit od července 2018. Předpokládáme, že ani v následujících letech se tyto režijní náklady nebudou nijak dramaticky měnit.

Do režijních nákladů na provoz kadeřnictví bylo tedy zařazeno nájemné, pojištění, mobilní tarif, internetové připojení, případný doplatek za energie a peníze vyhrazené na údržbu, úklid a marketing.

Režijní náklady 2018	měsíční	roční
Nájemné	14 000,00 Kč	84 000,00 Kč
Celkové pojištění		2 297,00 Kč
Mobilní paušál	549,00 Kč	2 196,00 Kč
Internet	529,00 Kč	2 116,00 Kč
Doplatek za energie	2 500,00 Kč	10 000,00 Kč
Opravy a údržba	1 000,00 Kč	4 000,00 Kč
Úklid a hygienické potřeby	1 500,00 Kč	9 000,00 Kč
Marketing	3 800,00 Kč	15 200,00 Kč
Režijní náklady CELKEM	23 878,00 Kč	128 809,00 Kč

Tabulka 19 - Režijní náklady pro rok 2018 Zdroj: vlastní zpracování

Režijní náklady 2019	měsíční	roční
Nájemné	14 000,00 Kč	168 000,00 Kč
Celkové pojištění		4 594,00 Kč
Mobilní paušál	549,00 Kč	6 588,00 Kč
Internet	529,00 Kč	6 348,00 Kč
Doplatek za energie	2 500,00 Kč	30 000,00 Kč
Opravy a údržba	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Úklid a hygienické potřeby	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Marketing	3 800,00 Kč	45 600,00 Kč
Režijní náklady CELKEM	23 878,00 Kč	291 130,00 Kč

Tabulka 20 - Režijní náklady pro rok 2019 Zdroj: vlastní zpracování

3.8. Pracovní síly

Správně zvolení kadeřníci a kadeřnice budou pro životaschopnost projektu klíčoví. Profesionalita každého kadeřníka je základním kamenem prosperujícího kadeřnictví. Kadeřnictví bude pronajímat svých pět křesel kadeřníkům za měsíční poplatek 8.500 Kč a bude schopné zaměstnat až osm kadeřníků měsíčně. Každý kadeřník bude mít možnost si vybrat pracovní hodiny podle potřeby a bude záležet hlavně na volné kapacitě a na domluvených schůzkách. Každý den se mohou na jednom křesle vystřídat dva kadeřníci. Jeden v dopolední směně a druhý v odpolední směně. Každý kadeřník, který u nás bude chtít pracovat, bude muset splnit následující požadavky a následně projít pohovorem u majitelky salonu.

Požadavky:

- Praxe v oboru minimálně 3 roky
- Vlastní kadeřnické potřeby (nůžky, hřebeny apod.)
- Dochvilnost
- Živnostenské oprávnění
- Schopnost komunikovat se zákazníky
- Sledování módních trendů výhodou
- Vlastní portfolio výhodou
- Vlastní klientela výhodou

Každý kadeřník, zaplatí na začátku měsíce své nájemné 8.500 Kč a zisk, který si za svou práci vydělá, je jeho. Po ostříhání zákazníka kadeřník zadá do systému, o jakou službu šlo a kolik spotřeboval materiálu. Materiál se zaplatí majitelce a zbytek peněz je jeho zisk.

Výběr vhodných zájemců však není jednoduchá činnost a proto je na tuto akci vyhrazeno velké množství času, aby bylo možné vybrat ty nejlepší zájemce a zaučit je do systému v jakém kadeřnictví bude fungovat.

3.8.1. Popis pracovních pozic

Manažer

Manažerkou salonu bude zároveň jeho majitelka Zuzana Zabloudilová, která si celý salon zařizuje a organizuje sama. Slečna Zabloudilová se bude starat o každodenní chod podniku. Bude se starat o pohodlí kadeřníků a zákazníků, zároveň bude mít na starosti objednávání zboží a vyplacení kadeřníků. Majitelka se bude starat také o to, aby se každý kadeřník i zákazník vraceli domů spokojeni. Nejvíce času bude manažerovat z recepce, která bude uprostřed celého dne a tím bude mít všeobecný přehled o dění v celém podniku. V neposlední řadě se bude starat o propagaci salonu na sociálních sítích, kde bude informovat potenciální zákazníky o akcích a novinkách. Také se sama spolu s kadeřníky hodlá starat o každodenní úklid podniku.

Nevýhodou je však nízká zkušenost majitelky s podnikáním a značné množství času, které bude muset v kadeřnictví trávit.

Pokud se projekt stabilně uchytlí, tak je možné, že si manažerka nalezne za sebe náhradu, či alespoň stálou výpomoc na recepci.

Kadeřník

Kadeřník, který bude mít zájem o pronajmutí křesla, bude muset splňovat výše uvedené požadavky a projít ústním pohovorem s majitelkou salonu. Každý kadeřník bude provádět kadeřnickou činnost na živnostenské oprávnění. Kadeřník či kadeřnice bude mít na starosti své křeslo, které si pronajme. Kadeřníci se budou točit na křeslech podle předem rezervovaných hodin, které si předem zvolí v kadeřnickém internetovém systému. Je pro nás velmi důležité, aby kadeřník uměl vystupovat na veřejnosti a byl schopný naslouchat zákazníkům. Každý kadeřník bude mít příjemné zázemí v nově rekonstruovaných prostorech v centru Prahy. Každý kadeřník si bude své klienty manažerovat sám tzn., domlouvat se na dalších sezeních apod. Každý

kadeřník si bude schopný za měsíc vydělat až 45.382 korun a i proto bude mít vlastní zájem o to, aby daný podnik prosperoval. Pokud podnik bude úspěšný, bude ho navštěvovat více zákazníků a každý kadeřník vydělá více peněz. Sám kadeřník se může zapojit do zviditelnění salonu a bude velkou výhodou, pokud se zapojí do propagace jeho služeb. Majitelka by ráda zavedla Instagramový trend i mezi své kadeřníky, tak aby na Instagramový účet přidávali fotky svých nejlepších účesů a tím se více nabízeli svým potencionálním zákazníkům.

Recepční (Brigádník)

Majitelka bude potřebovat občas vystřídat na pozici recepční, tudíž hledá výpomoc na recepci s flexibilní pracovní dobou, na které se vždy týden dopředu dohodnou.

Tato pozice se nejlépe hodí pro studentku, která hledá přivýdělek při škole. Měla by splňovat tyto požadavky:

- Student SŠ/VŠ
- Časově flexibilní
- Příjemné komunikativní vystupování

Obsahem práce bude přivítání nově přichozích zákazníků. Usazení zákazníků do odpočinkové zóny a nabídka vody, kávy či módního magazínu. Následně upozorní kadeřníka na nově přichozího zákazníka a ten si zákazníka přebere. Na konci pracovní doby brigádník uklidí pracovní prostor, vypere potřebné ručníky a přepočítá peníze v kase. Dále tato pozice zahrnuje přijímání objednávek po telefonu a přebírání zboží od dodavatelů.

Na tuto pozici je v roce 2018 vyhrazeno 21.200 Kč, jelikož nebude potřeba mít recepční hned od začátku. Dále jsou vyhrazeny mzdové náklady na rok 2019 v hodnotě 180.000 Kč. Je tedy počítáno s 15.000 Kč na měsíc.

Kadeřnice specializovaná na prodlužování vlasů

Kadeřnický salon bude nabízet prodlužování weave on a tato kadeřnice to bude mít na starosti. Kadeřnice bude nabízet prodlužování i dalšími metodami, ale primárně bude doporučovat tuto nejnovější metodu. Jde o osobu samostatně výdělečně činnou, která bude dle naplánovaných schůzek prodlužovat vlasy u nás v salonu. Kadeřnice

bude velmi profesionální a bude odvádět část peněz za každé prodloužení majitelce. Je v jejím zájmu, aby měla co nejvíce klientů.

Kadeřnice byla u zrodu tohoto investičního projektu tudíž se sní dá počítat. Průměrně počítáme, že v prvním roce bude prodlužovat vlasy minimálně desetkrát za měsíc. Toto číslo však snad postupem času poroste.

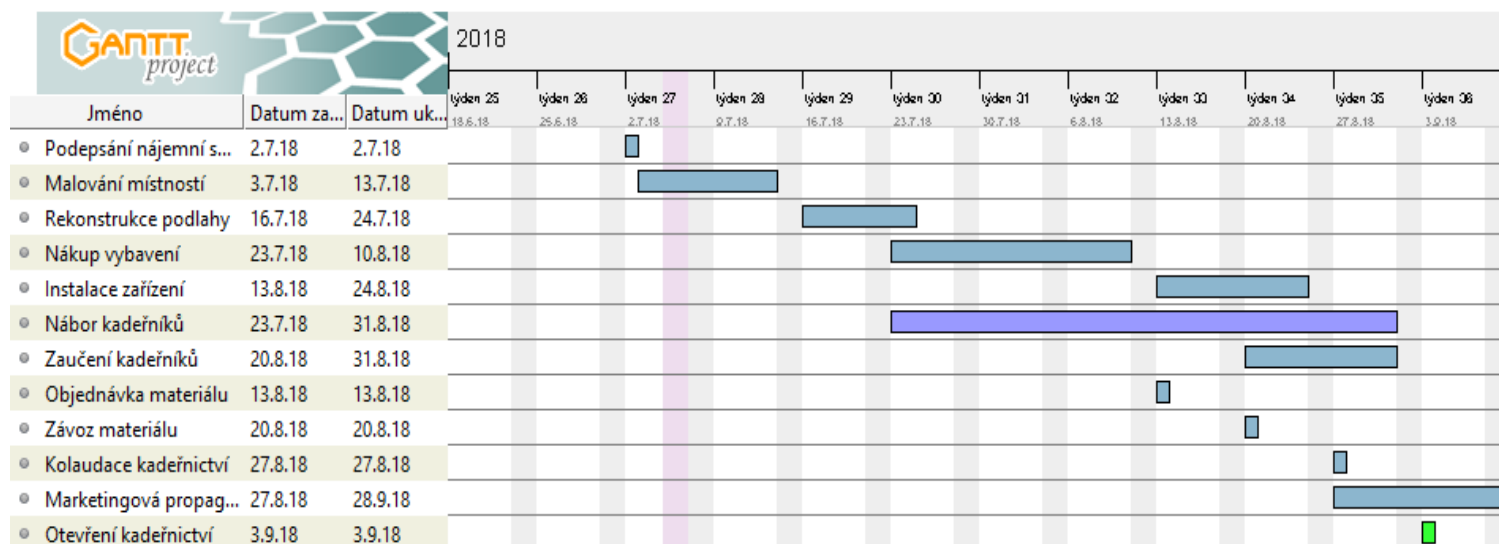
3.9. Plán realizace projektu

Pokud bude projekt přijat k realizaci, tak je vhodné, aby délka mezi začátkem placení nájmu a otevřením salonu byla co nejkratší. K tomu abychom při realizaci projektu nevynechali žádné důležité činnosti a abychom naplánovali celý plán realizace projektu použijeme Ganttův diagram, který nám ukazuje jednotlivé činnosti a délku termínu vyhrazené pro jednotlivé akce. Z diagramu je možné vyčíst, začátek celého projektu až po otevření celého salonu.

Hlavní činnosti jsou tyto:

- Podepsání nájemní smlouvy – k podepsání smlouvy dojde k 1. 7. 2018
- Rekonstrukce zdí – pronajatá místnost bude potřeba rekonstruovat. Celkové náklady na rekonstrukci jsou v tabulce 22 níže
- Rekonstrukce podlahy
- Nákup vybavení – seznam vybavení, které bude potřeba pro provoz salonu se nachází v kapitole „3.6. Technické řešení problému“
- Instalace zařízení – za dva týdny by se mělo stihnout vše potřebné nainstalovat
- Kolaudace kadeřnictví – po instalaci všech zařízení, bude potřeba kadeřnictví nechat zkolaudovat a nahlásit na hasičský svaz
- Nábor kadeřníků – klíčový proces, na který je vymezeno velké množství času, jelikož se jedná o základní kámen úspěšného kadeřnictví
- Marketingová kampaň – propagace začne týden před otevřením a bude probíhat po celou dobu životnosti projektu
- Objednávka materiálu – objednání kadeřnických přípravků pro první měsíc provozu.
- Závoz potřebného materiálu – uskladnění

- Zaučení kadeřníků – meeting všech pracovníků salonu a ujasnění způsobu provozu salonu, jeho propagace, cen apod.
- Otevření salonu veřejnosti



Graf 4 - Ganttův diagram kadeřnictví Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou vypsány náklady na počáteční rekonstrukci. Jelikož zadavatelka nedisponuje velkým kapitálem, tak je snaha ušetřit co nejvíce peněz.

Rekonstrukce	
Podlaha	18 000 Kč
Malování	8 450 Kč
Kolaudace	3 200 Kč
Zapojit energie	5 000 Kč
Celkem	34 650 Kč

Tabulka 21 - Náklady na rekonstrukci Zdroj: vlastní zpracování

3.10. Finanční a ekonomická analýza

Poslední kapitola je jedna z nejdůležitějších částí celé studie proveditelnosti, protože dává dohromady finanční stránku všech předchozích kapitol. Dále tato kapitola přináší výsledky, dle kterých se zadavatel studie proveditelnosti bude rozhodovat o přijetí či zamítnutí celého projektu.

3.10.1. Stanovení celkové výše investice

Určit co možná nejpřesnější hodnotu celé investice je pro správný výpočet klíčové. Do celkové investice musíme započítat všechny náklady, které jsou s projektem spojené. V této tabulce se nachází již vypočtené náklady, pro detailní rozbor jednotlivých nákladových položek je možné nahlédnout do přílohy 2.

Celková investice	
Náklady na rekonstrukci	34 650 Kč
Náklady na vybavení	265 587 Kč
Náklady na marketing	33 900 Kč
Náklady na oběžný majetek	80 000 Kč
Rezerva (na vlasy apod.)	50 000 Kč
Celkem	464 137 Kč

Tabulka 22 - Celková výše investice Zdroj: vlastní zpracování

3.10.2. Výkaz zisku a ztrát

V následujících tabulkách je zpracována výsledovka pro první tři roky provozu projektu. Aby byly výsledky co nejbližší realitě, použili jsme opět metodu tří variant.

Výkaz zisku a ztrát 2018 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	128 809 Kč	Tržby z pronájmu křesel	110 500 Kč
Náklady na oběžný majetek	79 170 Kč	Tržby z prodeje přípravků	89 044 Kč
Mzdové náklady	21 200 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	70 000 Kč
SUMA	229 179	SUMA	269 544 Kč
EBIT	40 365 Kč		
daň	7 669 Kč		
Zisk čistý	32 696 Kč		
Výkaz zisku a ztrát 2019 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	663 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	368 824 Kč	Tržby z prodeje přípravků	462 733 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	348 500 Kč
SUMA	839 954 Kč	SUMA	1 474 233 Kč
EBIT	634 279 Kč		
daň	120 513 Kč		
Zisk čistý	513 766 Kč		

Výkaz zisku a ztrát 2020 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	816 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	502 251 Kč	Tržby z prodeje přípravků	564 888 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	448 375 Kč
SUMA	973 381 Kč	SUMA	1 829 263 Kč
EBIT	855 882 Kč		
daň	162 618 Kč		
Zisk čistý	693 264 Kč		

Tabulka 23 - Výsledovka realistická varianta Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát 2018 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	128 809 Kč	Tržby z pronájmu křesel	153 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	88 897 Kč	Tržby z prodeje přípravků	104 285 Kč
Mzdové náklady	21 200 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	100 000 Kč
SUMA	238 906 Kč	SUMA	357 285 Kč
EBIT	118 379 Kč		
daň	22 492 Kč		
Zisk čistý	95 887 Kč		
Výkaz zisku a ztrát 2019 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	765 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	473 106 Kč	Tržby z prodeje přípravků	550 108 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	410 000 Kč
SUMA	944 236 Kč	SUMA	1 725 108 Kč
EBIT	780 872 Kč		
daň	148 366 Kč		
Zisk čistý	632 506 Kč		
Výkaz zisku a ztrát 2020 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	816 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	577 593 Kč	Tržby z prodeje přípravků	649 626 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	527 500 Kč
SUMA	1 048 723 Kč	SUMA	1 993 126 Kč
EBIT	944 403 Kč		
daň	179 437 Kč		
Zisk čistý	764 966 Kč		

Tabulka 24 - Výsledovka optimistická varianta Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát 2018 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	128 809 Kč	Tržby z pronájmu křesel	85 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	61 920 Kč	Tržby z prodeje přípravků	75 736 Kč
Mzdové náklady	21 200 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	40 000 Kč
SUMA	211 929 Kč	SUMA	200 736 Kč
EBIT	-11 193 Kč		
daň	-2 127 Kč		
Zisk čistý	-9 066 Kč		
Výkaz zisku a ztrát 2019 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	535 500 Kč
Náklady na oběžný majetek	349 740 Kč	Tržby z prodeje přípravků	393 357 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	296 225 Kč
SUMA	820 870 Kč	SUMA	1 225 082 Kč
EBIT	404 212 Kč		
daň	76 800 Kč		
Zisk čistý	327 412 Kč		
Výkaz zisku a ztrát 2020 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	291 130 Kč	Tržby z pronájmu křesel	782 000 Kč
Náklady na oběžný majetek	426 909 Kč	Tržby z prodeje přípravků	480 150 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč	Tržby z prodlužování vlasů	381 119 Kč
SUMA	898 039 Kč	SUMA	1 643 269 Kč
EBIT	745 230 Kč		
daň	141 594 Kč		
Zisk čistý	603 636 Kč		

Tabulka 25- Výsledovka pesimistická varianta Zdroj: vlastní zpracování

3.10.3. Cash flow projektu

Při stanovení hodnoty cash flow přímou metodou je nutné mít představu o výši příjmů a výdajů. V tuto chvíli již můžeme z výše uvedených tabulek získat patřičné informace a bez větších problémů i získat přesnou hodnotu cash flow.

Realistický	2018	2019	2020
investice	-464 137 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby	269 544 Kč	1 474 233 Kč	1 829 263 Kč
Výdaje	229 179 Kč	839 954 Kč	973 381 Kč
Provozní CF	-423 772 Kč	634 279 Kč	855 882 Kč
Kumulované CF	-423 772 Kč	210 507 Kč	1 066 389 Kč
Optimistický	2018	2019	2020
investice	-464 137 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby	357 285 Kč	1 725 108 Kč	1 993 126 Kč
Výdaje	238 906 Kč	944 236 Kč	1 048 723 Kč
Provozní CF	-345 758 Kč	780 872 Kč	944 403 Kč
Kumulované CF	-345 758 Kč	435 114 Kč	1 379 517 Kč
Pesimistický	2018	2019	2020
investice	-464 137 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby	200 736 Kč	1 225 082 Kč	1 643 269 Kč
Výdaje	211 929 Kč	820 870 Kč	898 039 Kč
Provozní CF	-475 330 Kč	404 212 Kč	745 230 Kč
Kumulované CF	-475 330 Kč	-71 118 Kč	674 112 Kč

Tabulka 26- Výpočet cash flow Zdroj: vlastní zpracování

V těchto tabulkách jsou uvedeny příjmy a výdaje pro první půl rok provozu a pro následující nejdůležitější dva roky.

Ekonomické ukazatele

Abychom tento projekt mohli uzavřít nějakým hodnocením, tak je důležité investici jako takovou vyhodnotit pomocí ekonomických ukazatelů. Nyní máme všechny potřebné materiály a můžeme použít tyto ukazatele:

- Čistá současná hodnota
- Doba návratnosti investice
- Vnitřní výnosové procento

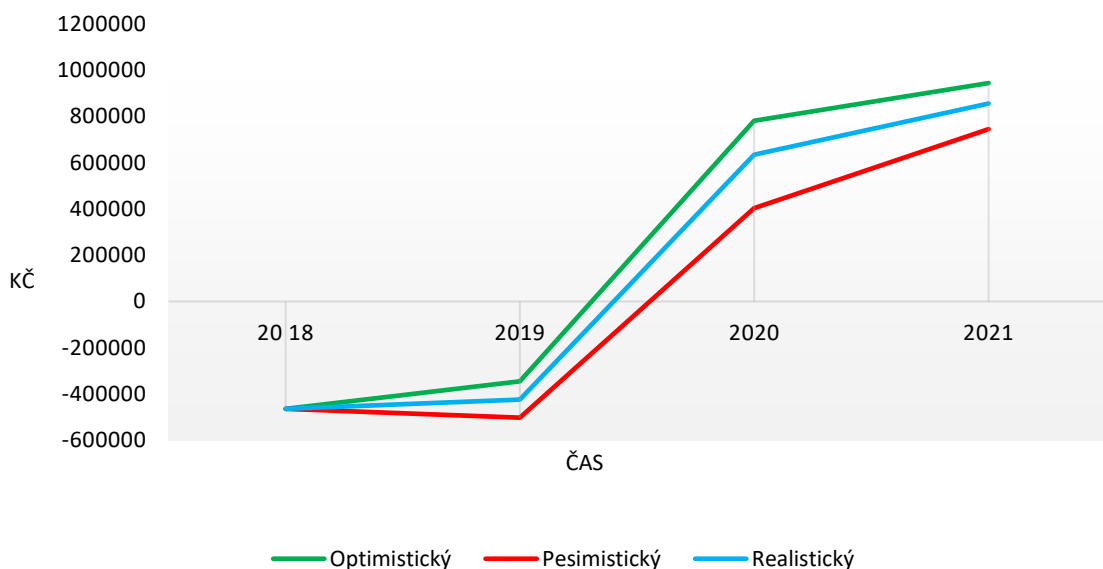
3.10.4. Čistá současná hodnota

Aby byla správně určena čistá současná hodnota je nezbytné, abychom měli určené cash flow pro dané roky. Jelikož peníze mění hodnotu v čase, tak s touto veličinou musíme počítat, a tudíž musíme cash flow diskontovat. Diskontní sazba byla po konzultaci s vedoucím práce odhadnuta na 8,5 %.

Realistický	2018	2019	2020	Suma DFCF
čistý zisk	32 696,00 Kč	513 766,00 Kč	693 264,00 Kč	
volné CF	32 696,00 Kč	513 766,00 Kč	693 264,00 Kč	
diskontované CF	30 134,56 Kč	438 441,71 Kč	545 274,79 Kč	1 013 851,06 Kč
Optimistický	2018	2019	2020	Suma DFCF
čistý zisk	95 887,00 Kč	632 506,00 Kč	764 966,00 Kč	
volné CF	95 887,00 Kč	632 506,00 Kč	764 966,00 Kč	
diskontované CF	88 375,12 Kč	537 285,57 Kč	598 898,08 Kč	1 224 558,76 Kč
Pesimistický	2018	2019	2020	Suma DFCF
čistý zisk	-9 066,00 Kč	327 412,00 Kč	603 636,00 Kč	
volné CF	-9 066,00 Kč	327 412,00 Kč	603 636,00 Kč	
diskontované CF	-8 355,76 Kč	278 121,85 Kč	472 591,51 Kč	742 357,61 Kč

Tabulka 27 - Výpočet ČSH Zdroj: vlastní zpracování

Průběh diskontovaného cash flow



Graf 5 - Průběh diskontovaného cash flow Zdroj: vlastní zpracování

Nyní dosadíme výše uvedené výpočty do vzorce a spočteme ČSH.

$$\text{ČSH} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$\text{ČSH}_{\text{realistický}} = -464\,137 + 1\,013\,851,06 = \mathbf{549\,714,06\text{ Kč}}$$

$$\text{ČSH}_{\text{optimistický}} = -464\,137 + 1\,224\,558,76 = \mathbf{760\,421,76\text{ Kč}}$$

$$\check{S}H_{\text{pesimistický}} = -464\,137 + 742\,357,61 = \mathbf{278\,220,61\text{ Kč}}$$

Z těchto pozitivních výsledků můžeme doporučit projekt na realizaci.

3.10.5. Doba návratnosti investice

Nyní určíme dobu návratnosti investice, která určitě investorku bude zajímat. Abychom byly schopni dobu návratnosti investice spočítat, tak potřebujeme znát průměrné cash flow a výši celkové investice. Dále stačí již pouze dosadit do vzorce.

Investice = 464 137 Kč

Průměr CF realistický = 355 453 Kč

Průměr CF optimistický = 459 829 Kč

Průměr CF pesimistický = 215 702 Kč

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\bar{\text{cash flow}}}$$

Doba návratnosti realisticky = 1,31 roku

Doba návratnosti optimisticky = 1,01 roku

Doba návratnosti pesimisticky = 2,15 roku

3.10.6. Vnitřní výnosové procento

V následujícím výpočtu jsme hledali míru vnitřního výnosového procenta, tak aby se čistá současná hodnota rovnala nule. V následující tabulce si můžeme všimnout, že kladný výsledek výnosového procenta se vyskytl u všech variant, tudíž by se tento projekt měl přijmout.

IRR	
Realistický	37 %
Optimistický	52 %
Pesimistický	20 %

Tabulka 28 - Výsledky vnitřního výnosového procenta Zdroj: vlastní zpracování

4. Hodnocení rizik

Každý projekt sebou nese určitá rizika, která určují životaschopnost celého projektu. Pro manažera je důležité tato významná rizika znát a snažit se je co nejvíce omezit.

Kadeřnický salon Na vlásku má tyto rizika:

- Kadeřnictví nabízí profesionální službu za středně vysoké ceny. Spoléhá na profesionalitu svých kadeřníků, avšak pokud tyto kadeřníky nesežene nejen, že bude mít problém se spokojenými zákazníky, ale bude mít i problém vydělat jakékoli peníze a tento projekt by mohl brzo skončit. Tudíž najít schopné kadeřníky a kadeřnice, které budou působit dobrým dojmem a budou se podílet na propagaci salonu by měla být prioritou číslo jedna. Abychom tomu co nejvíce předešli, tak jsme vyhradili na nabírání kadeřníků co nejdelší časový blok.
- Neprodloužení nájemní smlouvy. Smlouva bude podepsána na dva roky. Pokud by smlouva nebyla následně prodloužena, musel by se salon stěhovat, a to pro rozjetý podnik nemá dobrý dopad. Přineslo by to určitě nové příležitosti, ale i spoustu nevýhod jaké je ztráta značného množství klientů a možná i kadeřníků.
- Dalším rizikem je zdražení kadeřnických prostředků, které salon využívá. Pokud by dodavatelé zvýšili ceny svých produktů, tak by to nemělo příznivý vliv na náš podnik. Buď by se musela zvýšit cena služeb, nebo by si kadeřník vydělal méně anebo by vydělala méně majitelka. Musel by se najít vhodný kompromis. Tomuto riziku by se dalo předejít dodavatelskou smlouvou.
- U prodeje služeb je vždy největším problémem dostat se do bodu, kdy má dostatečnou zákaznickou základnu pravidelných odběratelů. Místo, kde salon sídlí, je ve vedlejší ulici a tudíž není na očích tak, jako většina konkurenčních podniků.
- Ekonomická rizika jsou pro tento typ projektu smrtící. Podnik nabízí nadstandartní služby a pokud přijde znovu ekonomická krize, tak první, na čem občané začnou šetřit, jsou právě tyto dražší služby. Na toto riziko se nedá nijak zvlášť připravit, snad pouze jen takové období přečkat a čerpat z našetřených zdrojů.

Toto jsou hlavní rizika, které musí mít majitelka na vědomí. Pokud se těmto rizikům vyhne, tak si myslím, že podnik bude úspěšný a výdělečný.

V následující tabulce jsou zobrazena hlavní rizika a doporučená protipatření.

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost	Protipatření
Neprodlení nájemní smlouvy	nízká	vysoká	včasná reakce
Absence vhodných kadeřnic	vysoká	kritická	věnovat velké množství času, změna podmínek
Nízká poptávka	vysoká	kritická	investovat více do marketingu, úprava cen
Zdražení cen dodavatele	nízká	střední	dodavatelská smlouva
Nová technologie	střední	vysoká	Sledování nových trendů
Ekonomická krize	střední	kritická	Tvorba finančních rezerv
Požár	nízká	vysoká	Opatrnost a pojištění
Krádež vybavení	nízká	vysoká	Mříž a pojištění

Tabulka 29 - Rizika Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl zpracovat studii proveditelnosti na míru podnikatelskému záměru a následně vyhodnotit, zda se má projekt realizovat či nikoli. Cíl diplomové práce byl splněn.

Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly, přičemž první kapitola vymezuje základní pojmy spojené s projektem a řízením projektů. V druhé kapitole jsou čtenáři seznámeni s pojmem studie proveditelnosti a následně provedeni všemi jejími body. Studie proveditelnosti má jasně danou strukturu a každá její kapitola byla podrobně rozebrána tak, aby mohla sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část byla vypracována na základě informací získaných z části teoretické. Byla vypracována studie proveditelnosti pro kadeřnický salon Na vlásku, který se bude nacházet na Praze 5. Na začátku byl představen samotný projekt a jeho poslání.

První kapitola byla vypracována jako poslední, jelikož slouží ke shrnutí těch nejdůležitějších informací z celé studie proveditelnosti. Dále byla představena investorka a budoucí majitelka podniku Zuzana Zabloudilová, pro kterou tato studie byla vypracována.

Jednou z nejpropracovanějších kapitol je kapitola analýza trhu, ve které je vymezen segment zákazníků, na které bude podnik cílit. Následně je odhadnuta poptávka po službách ve třech variantách – realistická, optimistická a pesimistická. Byly provedeny externí a interní analýzy a navržen marketingový mix služeb. Velká pozornost byla věnována konkurenci, která je tomto odvětví velmi silná, a byla náležitě zanalyzována.

Další kapitola je věnována společnosti, se kterou budeme spolupracovat a které nám budou dodávat vlasovou kosmetiku. Následuje část, která se věnuje rozboru lokality a místa, ve které by se měl podnik nacházet. Toto místo bylo vybráno zadavatelkou studie a tudíž nejsou analyzovány žádné další varianty. Kadeřnictví se bude nacházet v centru Prahy 5 a bude se specializovat na prodlužování vlasů.

Následující kapitoly se zaměřují na technické řešení projektu, od vybavení celého salonu až po lidské zdroje, a s nimi spojenou organizační strukturou. Byly podrobně popsány pracovní pozice a vypsány jednotlivé požadavky pro danou pozici.

Předposlední kapitola studie proveditelnosti obsahuje plán realizace projektu, kde jsou pomocí Ganttova diagramu znázorněna důležitá data, která by měla být dodržena pro včasné otevření kadeřnického salonu Na vlásku.

Poslední kapitolou této studie proveditelnosti je finanční a ekonomická analýza, která je vypracována na základě předešlých kapitol a představuje zásadní podklad pro investorku projektu. Součástí analýzy bylo vypracování výkazu zisků a ztrát a následné stanovení cash flow. Byla vypočítána čistá současná hodnota, doba návratnosti investice a vnitřní výnosové procento. Na konci této části je provedena analýza rizik a doporučená protiopatření.

Cílem studie proveditelnosti kadeřnického salonu Na vlásku je nabídnout zadavateli komplexní informace o celém projektu na jehož základech bude schopna provést důležité rozhodnutí o realizaci a následném provozu salonu. Je zřejmé, že odhadnout poptávku a celý průběh životnosti projektu není jednoduché, a proto byla studie vypracována ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. Výsledky analýz měli však ve všech variantách příznivé hodnoty, a tudíž bych doporučil tento projekt zrealizovat.

Seznam použitých zdrojů

1. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728483.
2. FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 9788024709390.
3. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024715575.
4. MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. vyd. 1. Praha: management Press 2012, 231 s. ISBN 9788072612512. Jakubíková (2013, s. 190)
5. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724324.
6. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0. Sieber
7. PUNMIA, B.C & KHANDELWA, L.K.K. *Project Planning and Control with PERT & CPM*. Firewall Media, 2002. 260 s. ISBN 978-81-70-08309-2
8. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 9788024755342.
9. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 9788024739168.
10. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.
11. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024724720.
12. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.
13. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. Vydání. Praha: ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.
14. ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Praha: ČVUT, 2016, 185 s. ISBN 978-80-01-05980-7

Seznam internetových zdrojů:

1. Zdroj statistických údajů [online]. [cit. 2018-2-8]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
2. Portrův model pěti konkurenčních sil [online]. [cit. 2018-26-7] Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ zdroj: J. Doležal	14
Obrázek 2 – Hranově definovaný síťový graf Zdroj: vlastní zpracování	19
Obrázek 3 - Uzlově definovaný síťový graf Zdroj: vlastní zpracování	19
Obrázek 4 - SWOT zdroj: Jakubíková str.129	30
Obrázek 5 – Porterův model 5 konkurenčních sil Zdroj: http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/	32
Obrázek 6 - Organizační struktura Zdroj: vlastní zpracování	36
Obrázek 7 - Lokální konkurence Zdroj: Google maps	59
Obrázek 8 - Konkurence v odvětví prodlužování vlasů Zdroj: Google maps	61
Obrázek 9 - Náhled instagramového účtu podniku Zdroj: vlastní zpracování	74
Obrázek 10 - Logo hlavního dodavatele Zdroj: Beauty and Science	75
Obrázek 11 - půdorys budovy v které kadeřnictví sídlí Zdroj: majitel budovy	77
Obrázek 12 - Pohled z ulice na kadeřnictví Zdroj: majitel budovy	78

Seznam grafů

Graf 1 – Životní cyklus projektu Zdroj: vlastní zpracování	17
Graf 2 – Ganttův diagram a histogram zdrojů Zdroj: V. Němec s. 92	22
Graf 3 – Organizační struktura kadeřnictví Zdroj: vlastní zpracování	82
Graf 4 – Ganttův diagram kadeřnictví Zdroj: vlastní zpracování	87
Graf 5 – Průběh diskontovaného cash flow Zdroj: vlastní zpracování	92

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zisk za služby Zdroj: Vlastní zpracování.....	46
Tabulka 2 - Ekonomické zhodnocení projektu Zdroj: vlastní zpracování.....	47
Tabulka 3 - Optimistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: vlastní zpracování.....	50
Tabulka 5 - Realistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: vlastní zpracování.....	50
Tabulka 4 - Pesimistický odhad obsazenosti křesel Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Tabulka 6- Ceny, náklady a tržby jednotlivých služeb Zdroj: Vlastní zpracování.....	51
Tabulka 7- průměrné ceny, náklady a tržby jednotlivých služeb Zdroj: Vlastní zpracování.....	51
Tabulka 8 - Zisk pro majitelku z přípravek za jednu službu Zdroj: vlastní zpracování.....	52
Tabulka 9 - Odhad zákazníků na kadeřnické služby na 5 let.....	52
Tabulka 10 - Příjem kadeřníka při plném počtu kadeřníků.....	52
Tabulka 11 - Odhad poptávky po službě prodlužování vlasů pro rok 2018.....	53
Tabulka 12 - Odhad tržeb v prvních pěti letech.....	54
Tabulka 13 - Indexy tržeb DPH v tržních službách Zdroj: Český statistický úřad.....	56
Tabulka 14 - Míra inflace v čase Zdroj: Český statistický úřad.....	56
Tabulka 15 - Demografické zastoupení obyvatel v Praze Zdroj: Český statistický úřad.....	57
Tabulka 16 - SWOT analýza Zdroj: vlastní zpracování.....	65
Tabulka 17- Ceník služeb Zdroj: vlastní zpracování.....	72
Tabulka 18 - Přehled potřebného vybavení pro podnik Zdroj: vlastní zpracování.....	80
Tabulka 19 - Režijní náklady pro rok 2018 Zdroj: vlastní zpracování.....	82
Tabulka 20 - Režijní náklady pro rok 2019 Zdroj: vlastní zpracování.....	83
Tabulka 21 - Náklady na rekonstrukci Zdroj: vlastní zpracování.....	87
Tabulka 22 - Celková výše investice Zdroj: vlastní zpracování.....	88
Tabulka 23 - Výsledovka realistická varianta Zdroj: vlastní zpracování.....	89
Tabulka 24 - Výsledovka optimistická varianta Zdroj: vlastní zpracování.....	89
Tabulka 25- Výsledovka pesimistická varianta Zdroj: vlastní zpracování.....	90
Tabulka 26- Výpočet cash flow Zdroj: vlastní zpracování.....	91
Tabulka 27 - Výpočet ČSH Zdroj: vlastní zpracování.....	92
Tabulka 28 -Výsledky vnitřního výnosového procenta Zdroj: vlastní zpracování.....	93
Tabulka 29 - Rizika Zdroj: vlastní zpracování.....	95

Seznam příloh

Příloha 1

Celková investice	
Náklady na rekonstrukci	34 650 Kč
Náklady na vybavení	265 587 Kč
Náklady na marketing	33 900 Kč
Náklady na oběžný majetek	80 000 Kč
Rezerva (na vlasy apod.)	50 000 Kč
Celkem	464 137 Kč

Příloha 2

Marketing	
Vizitky	1 500
Sociální sítě (měsíčně)	1 800
Reklamní polep	3 600
Internetové stránky	25 000
Google (měsíčně)	2 000
Celkem	33 900

Příloha 3

Dámský střih				
Vlasy	Vlasová kosmetika + marže	Náklad na energie	Náklad na občerstvení	Celkem
krátké	62 Kč	44 Kč	16 Kč	122 Kč
polodlouhé	84 Kč	58 Kč	16 Kč	158 Kč
dlouhé	98 Kč	64 Kč	16 Kč	178 Kč
Průměr	81 Kč	55 Kč	16 Kč	153 Kč
Barvení				
Vlasy	Vlasová kosmetika + marže	Náklad na energie	Náklad na občerstvení	Celkem
krátké	93 Kč	46 Kč	16 Kč	155 Kč
polodlouhé	124 Kč	74 Kč	16 Kč	214 Kč
dlouhé	152 Kč	88 Kč	16 Kč	256 Kč
Průměr	123 Kč	69 Kč	16 Kč	208 Kč

Melír				
Vlasy	Vlasová kosmetika + marže	Náklad na energie	Náklad na občerstvení	Celkem
krátké	82 Kč	46 Kč	16 Kč	144 Kč
polodlouhé	110 Kč	60 Kč	16 Kč	186 Kč
dlouhé	126 Kč	68 Kč	16 Kč	210 Kč
Průměr	106 Kč	58 Kč	16 Kč	180 Kč
Trvalá				
Vlasy	Vlasová kosmetika + marže	Náklad na energie	Náklad na občerstvení	Celkem
krátké	62 Kč	52 Kč	16 Kč	130 Kč
polodlouhé	85 Kč	72 Kč	16 Kč	173 Kč
dlouhé	123 Kč	87 Kč	16 Kč	226 Kč
Průměr	90 Kč	70 Kč	16 Kč	176 Kč
Společenský účes				
Vlasy	Vlasová kosmetika + marže	Náklad na energie	Náklad na občerstvení	Celkem
krátké	86 Kč	54 Kč	16 Kč	156 Kč
polodlouhé	104 Kč	70 Kč	16 Kč	190 Kč
dlouhé	135 Kč	84 Kč	16 Kč	235 Kč
Průměr	108 Kč	69 Kč	16 Kč	194 Kč

Příloha 4

zákazníků na prodlužování vlasu optimistický pohled														Realistický	Pesimistický
rok	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	Celkem	Celkem
2018									10	10	10	10	40	28	24
2019	10	10	12	12	14	14	14	15	15	16	16	16	164	139	118
2020	16	16	16	17	17	18	18	18	18	19	19	19	211	179	152
2021	19	19	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	243	207	176
2022	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22	22	22	259	220	187

Příloha 5

Reliatický pohled - pronájem křesel 2019														2019	2020	2021
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	Celkem	Celkem	
Počet kadeřníků	4	5	5	5	6	6	7	8	8	8	8	8	78	96	96	
Optimistický pohled - pronájem křesel 2019														2019	2020	2021
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	Celkem	Celkem	
Počet kadeřníků	6	6	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	90	96	96	
Pesimistický pohled - pronájem křesel 2019														2019	2020	2021
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	Celkem	Celkem	
Počet kadeřníků	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	63	92	96	

Evidence výpůjček

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Martin Šiman

V Praze dne

Podpis:

Jméno	Oddělení / Pracoviště	Datum	Podpis