

Projekt založení nového podnikatelského subjektu

Bc. Angela Zlobická

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Angela Zlobická**
Osobní číslo: **M11438**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt založení nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti založení nového podnikatelského subjektu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu podnikatelského prostředí a zkoumaného odvětví.
- Zpracujte projekt založení nového podnikatelského subjektu včetně finančního plánu a předběžných kalkulací výkonů.
- Ověřte efektivnost projektového řešení a zpracujte jeho rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 622 s. 80-726-1141-0.
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-802-4743-721.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavlová
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 7. 2013

Zlobicka'

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení drobné společnosti s ručením omezeným, která se bude zabývat oděvní výrobou včetně zakázkového šití. Teoretická část vysvětluje základní pojmy z oblasti podnikání, postup založení společnosti s ručením omezeným a zároveň čtenářům přibližuje jednotlivé kroky tvorby podnikatelského plánu. V analytické části je provedena analýza podnikatelského prostředí v České Republice a ve Zlínském kraji. Praktická část se zabývá samotným zpracováním podnikatelského plánu včetně předběžných finančních výkazů, analýzy rizika a zhodnocení efektivnosti projektu.

Klíčová slova: podnikatel, podnikání, podnikatelský plán, společnost s ručením omezeným, malé a střední podniky, analýza odvětví, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, marketingový plán, organizační plán, výrobní plán, finanční plán, cash flow, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, analýza rizika

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a business plan of a small company with limited liability, which deals with garment manufacturing including custom sewing. The theoretical part explains the basic concepts of business, process of establishment of a limited liability company and at the same time shows readers the steps of creating a business plan. The analytical part focuses on the analysis of the business environment in the Czech Republic and Zlín Region. The practical part describes the business plan including preliminary financial statements, risk analysis and evaluation of the effectiveness of the project.

Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, business plan, limited liability company, small and medium enterprises, industry analysis, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, marketing plan, management plan, production plan, financial plan, cash flow, balance sheet, profit and loss, risk analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Boris Popeskovi Ph.D, za jeho pomoc a rady při zpracovávání této diplomové práce.

Mé poděkování taktéž patří mé rodině za podporu a trpělivost během mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÉ POZNATKY PODNIKÁNÍ	13
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ	13
1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	15
2 ZALOŽENÍ PODNIKU	16
2.1 FORMY PODNIKÁNÍ.....	17
2.1.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.).....	17
2.2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	19
2.2.1 Silné a slabé stránky malých podniků	20
2.2.2 Podpora podnikání malých a středních podniků	20
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	22
3.1 PODSTATA A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	22
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	22
3.2.1 Titulní strana a exekutivní souhrn.....	23
3.2.2 Analýza odvětví.....	23
3.2.3 Popis podniku.....	25
3.2.4 Výrobní plán.....	25
3.2.5 Marketingový plán	25
3.2.6 Organizační plán	26
3.2.7 Finanční plán.....	26
3.2.8 Hodnocení rizik.....	26
3.2.9 Přílohy	26
4 NÁKLADY A KALKULACE	27
4.1 POJEM NÁKLADY	27
4.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	27
4.2.1 Druhové členění nákladů.....	27
4.2.2 Účelové členění nákladů	28
4.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů.....	28
4.3 KALKULACE	29
4.3.1 Kalkulace nákladů	29
4.3.2 Kalkulace ceny	31
4.3.3 Kalkulace mezd	31
4.3.4 Kalkulace odpisů	32
5 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	33
5.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	33
5.2 FINANČNÍ VÝKAZY	34
5.2.1 Sestavení rozvahy.....	34
5.2.2 Sestavení Výkazu Zisků a Ztrát.....	35

5.2.3	Sestavení Cash Flow	35
6	RIZIKA PROJEKTU.....	36
6.1	ANALÝZA RIZIKA V PĚTI KROCÍCH	36
7	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
8	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	42
8.1	TEXTILNÍ A ODĚVNÍ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICE	42
8.1.1	Minulý vývoj	42
8.1.2	Současný stav a budoucnost odvětví	43
8.2	PEST ANALÝZA.....	45
8.2.1	Politické okolí podniku	45
8.2.2	Ekonomické okolí podniku	46
8.2.3	Sociální okolí podniku	48
8.2.4	Technologické okolí podniku.....	49
8.3	SWOT ANALÝZA.....	50
8.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	52
8.4.1	Potencionální konkurence	52
8.4.2	Hrozba substitutů	53
8.4.3	Stávající konkurence	54
8.4.4	Síla odběratelů.....	55
8.4.5	Síla dodavatelů	56
9	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	58
10	PODNIKATELSKÝ PLÁN	59
10.1	POPIS PODNIKU	59
10.1.1	Strategie a cíle podniku	59
10.2	ORGANIZAČNÍ PLÁN	61
10.2.1	Organizační struktura	61
10.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	63
10.3.1	Výrobek.....	63
10.3.2	Cena.....	63
10.3.3	Propagace	64
10.3.4	Distribuce	65
10.4	VÝROBNÍ PLÁN.....	65
10.4.1	Výrobní proces	65
10.4.2	Vybavení společnosti	67
10.5	FINANČNÍ PLÁN	70
10.5.1	Zdroje financování	70
10.5.2	Možnosti využití programů na podporu podnikání	72
10.5.3	Počáteční rozvaha.....	73
10.5.4	Zakladatelský rozpočet.....	74
10.5.5	Výkaz zisků a ztrát	76
10.5.6	Cash flow	81

10.6	HODNOCENÍ RIZIK	82
10.7	ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93

ÚVOD

Založení společnosti je časově i finančně náročný proces, který se skládá z velkého množství přidružených činností a musí dodržovat určitá pravidla. V dnešních ekonomických podmínkách není jednoduché vybudovat prosperující a zároveň konkurenceschopný podnik. Proto je velmi důležité, aby každá společnost měla kvalitně zpracovaný podnikatelský plán.

Podnikatelský plán představuje základní dokument pro plánování shrnující podnikatelské cíle, jejich reálnost a dosažitelnost. Správně sestavený podnikatelský plán by se měl skládat z několika hlavních částí, z nichž každá má své opodstatnění a význam. Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného, neboť při jeho sestavování si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence a jak se od ní odliší, kolik bude potřebovat zaměstnanců, apod.

Cílem této diplomové práce je zhotovit podnikatelský plán na založení drobného podniku, který se bude zabývat oděvní výrobou. Takto vytvořený podnikatelský plán má za úkol pomoci zakladatelům při jednotlivých rozhodnutích, ale také pomoci získat potenciální investory.

V teoretické části jsou vymezeny základní poznatky z oblasti podnikání, založení podniku a podnikatelského plánu. Je zde detailně popsán a vysvětlen proces založení společnosti s ručením omezeným. Teoretická část diplomovou práci má sloužit jako podklad pro pochopení jednotlivých kroků v samotném projektu, proto obsahuje jednotlivé postupy analýz, kalkulace a kroky k sestavení finančních výkazů.

Praktická část diplomové práce se skládá z části analytické a projektové. V analytické části jsou zhotoveny jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí, jeho silné stránky, slabiny a především potenciální možnosti. Projektovou část tvoří samotný podnikatelský plán, který je rozdělen do několika částí. Nejrozsáhlejší část tvoří zdroje financování, kde jsou vyhotoveny základní finanční výkazy - zahajovací rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Závěr projektové části tvoří analýza rizik a zhodnocení efektivnosti projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY PODNIKÁNÍ

1.1 Vymezení pojmů v oblasti podnikání

V odborné literatuře se setkáme s velkým množstvím definic pojmu *podnikání*. Autor Hisrich ho v roce 1996 definoval následujícím způsobem: „*Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, jemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“

Další neméně zajímavou definici přináší v roce 2008 Columbia Business School, která zdůrazňuje, že: „*Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny firmy – ať už malé nebo velké, založené za účelem zisku nebo neziskové.*“

Základní definici můžeme nalézt v obchodním zákoníku, druhém paragrafu, která pojednává o podnikání jako o: „*soustavné činnosti prováděné podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (zákon č. 531/1991 Sb.)

S postupem času, nových objevů a prostřednictvím určité konvence vznikly tzv. tři základní pojetí podnikání, ke kterým se nyní hlásí velké množství autorů a je v současnosti akceptována širokou veřejností.

- Podnikání jako proces (činnost), které má za smysl vytvořit nové finanční a nefinanční hodnoty.
- Podnikání jako přístup (metoda), která má tyto znaky: zájem a snaha vytvořit přidanou hodnotu, samostatné hledání příležitostí, vynaložení a efektivní využívání vlastních zdrojů (zejména času a jména), dobrovolné přebírání odpovědnosti a sklízení následných výsledků.
- Podnikání jako hodnotová struktura, která je představována strukturou hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. (Srpková, 2010, s. 19)

Rozhodnutí o začátku podnikání může mít nejrůznější důvody. Zatímco některým podnikatelům jde o uplatnění vědeckých pokroků, jiní se naopak snaží o vlastní seberealizaci. Nicméně faktem zůstává, že primárním důvodem, potažmo cílem činnosti podnikání je

dosažení zisku. I legislativní vymezení podnikání chápe jako činnost prováděnou podnikatelem za účelem dosažení zisku.

V poslední době se ale zisk považuje za omezený ukazatel a nevhodné kritérium měření efektivity činnosti podniku a z toho důvodu není zisk v dnešní době přijímán jako základní cíl podnikání. Naopak čím dál více podnikatelů se snaží zvýšit tržní hodnotu podniku a tím maximalizovat jeho hodnotu při respektování zájmů stakeholderů.

V praxi často dochází k zaměňování pojmů manažer a podnikatel. *Podnikatel* je definován jako fyzická či právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb.). Jedná se o osobu, která je poháněna představou nových příležitostí, využívá změny technologií a vyhledává příležitosti na trhu.

Naopak *manažer* je osoba vykonávající základní manažerské funkce, jako jsou plánování, organizování, výběr a vedení lidí a kontrola. Manažer se tedy zabývá řízením a koordinací podnikových činností, které musí být sladěny se zájmy vlastníků.

Některé zdroje popisují i tzv. *vůdčí osobnost* neboli lídra. Tato osoba dokáže získávat a ovlivňovat lidi, aby se snažili dobrovolně a s nadšením dosahovat skupinových cílů. Jejich autorita je dána silou myšlenek a nezvykle silným charismatem osobnosti.

Podnik je obecně chápán jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy. Rozsáhlejší definice ho nazývá ekonomickou a právě samostatnou jednotkou, která je zakládána za účelem podnikání. Podle obchodního zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a jejich účelem je sloužit k provozování podniku.

Podnik se vyznačuje jak všeobecnými, tak i specifickými znaky. K jeho všeobecným znakům patří kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti neboli snaha pracovat co možná nejefektivněji - minimalizovat vstupy, maximalizovat výstupy a optimalizovat vzájemný vztah mezi vstupy a výstupy. Dalším všeobecným znakem je princip finanční rovnováhy neboli schopnost podniku plnit své platební povinnosti.

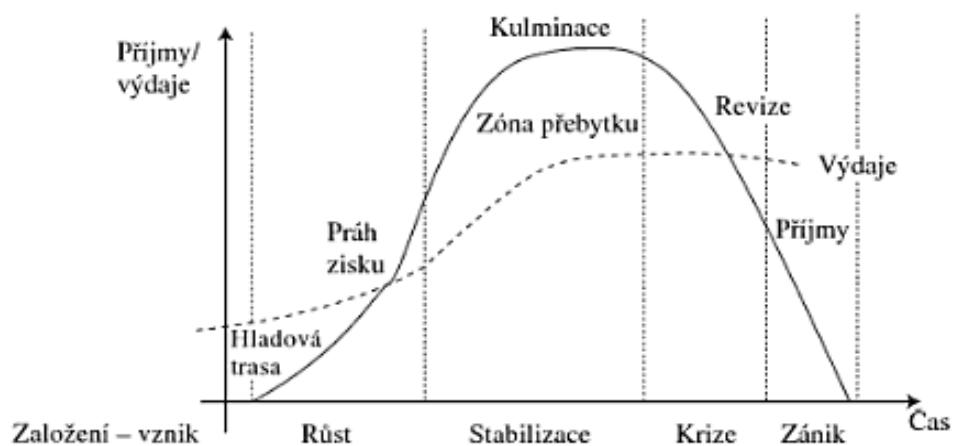
Mezi specifické znaky podniku patří princip soukromého vlastnictví neboli právo vlastníka se přímo či nepřímo zúčastňovat řízení podniku, princip autonomie a princip ziskovosti. (Synek, 1999, s.13)

V odborné literatuře můžeme najít různé klasifikace podniků. Jedna z nejčastějších klasifikací podniků je jejich rozdělení podle velikosti na malé, střední a velké. Pro potřebu mé diplomové práce se budu nadále zabývat pouze problematikou malých podniků.

1.2 Životní cyklus podniku

Každý podnik prochází jednotlivými etapami vývoje. Tyto etapy se dělí na následující: založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Tyto fáze jsou z velké části ovlivněny makroekonomickým vývojem v dané zemi. Makroekonomické prostředí působí především na růst či délku života podniku. Nicméně délku podniku lze výrazně ovlivnit, v praxi existuje spousta podniků, které existují trvale a k zániku nedochází i při nepříznivém ekonomickém vývoji.

Příslušnost podniku k určitému odvětví určuje jeho citlivost na makroekonomický vývoj. Podniky, které se řadí k cyklickým, jsou zvláště závislé na hospodářském cyklu a vývoj těchto podniků bezprostředně kopíruje vývoj hospodářského cyklu. Mezi tyto typy patří i např. oděvní průmysl. (Synek, 1999, s. 90)



Obr. 1. Životní cyklus podniku (Synek, *Podniková ekonomika*, s.167)

2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Proces založení podniku lze rozdělit do 4 kroků a to jsou: definování podnikatelského záměru, určení věcných a řídicích předpokladů, zpracování podnikatelského plánu a následné vlastní založení podniku. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 167)

V okamžiku, kdy podnik splnil první dva kroky, tedy definoval, co a jak bude vyrábět, určil majetek, personál, materiál a vymezil dělbu práce, stojí před problémem vhodné volby právní formy podniku.

Jednotlivá kritéria volby právní formy podniku jsou:

1. způsob a rozsah ručení,
2. oprávnění k řízení,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku,
6. účast na zisku,
7. finanční možnosti (přístup k cizím zdrojům),
8. daňové zatížení,
9. zveřejňování povinnosti. (Synek, 1999, s. 91)

Vlastní založení společnosti se skládá ze stránky právní a věcné. Z právní proto, že jsou učiněny kroky, aby se podnik stal subjektem práva a věcnou proto, že dochází k reálné činnosti založení podniku.

Obchodní společnost se zakládá společenskou smlouvou, zakladatelskou smlouvou (u a.s.), nebo zakladatelskou listinou (s.r.o., a.s., je-li pouze jeden zakladatel, vyžaduje se forma notářského zápisu). Všechny podpisy musí být notářsky ověřeny a společenská smlouva musí mít formu notářského zápisu. V případě společenské smlouvy musí smlouva pojednávat i o úpravě vnitřních vztahů. U zakladatelské smlouvy tyto vztahy ošetřují stanovy. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 173)

Obchodní společnost vzniká dnem, k němuž je zapsána do obchodního rejstříku. V období mezi založením a vznikem společnosti, se nazývá tzv. předběžná společnost. Návrh na za-

psání do obchodní rejstříku musí být podán ve lhůtě 90 dní a společnost je tak založena na dobu neurčitou, pokud není doba vysloveně určena. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 173)

2.1 Formy podnikání

Existuje celá řada typologií podniků, ale v ekonomické teorii je základním třídícím znakem podniků obvykle právní forma podnikání. Už americký autor Samuelson třídil podniky podle formy podnikání na podniky jednotlivce, společnosti, družstva a státní podniky. České právní normy podniky člení obdobně. (Synek, 1999, s. 69)

Právní formy podnikání podle Miloslava Synka (1999):

1. Podniky jednotlivce
2. Osobní obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
3. Kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost
4. Družstva
5. Státní podniky



Obr. 2. Grafické členění podniků (Synek, Podniková ekonomika. s. 76)

V praktické části této diplomové práce se zabývám problematikou založení společnosti s ručením omezeným. Z tohoto důvodu, nyní uvedu teoretické poznatky týkající se založení a ostatní náležitosti související s tímto typem právní formy.

2.1.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější právní forma podnikání v České republice. Jedná se o kapitálovou společnost, která může být založena i jednou fyzickou či právnickou osobou.

Mezi výhody společnosti s ručením omezeným patří omezené ručení společníků. Dále vklad může být i v nepeněžní formě (např. automobil či jiné vybavení), a jeho splatnost je až 5 let (před zápisem do OR musí být splaceno pouze 30 % každého vkladu). Zisk se rozděluje podle výše splacených vkladů (pokud společenská smlouva nestanoví jinak).

Hlavní nevýhodou je administrativní náročnost a vyšší náklady. Dále nutný počáteční kapitál či dvojitý zdanění příjmů (zisky společnosti jsou zdaněny daní z příjmu PO a jednotliví společníci pak ještě své příjmy zdaňují daní z příjmu FO). (Vše o s.r.o, 2012)

Tab.1. Hlavní rysy společnosti s ručením omezeným (Vše o s.r.o, 2012)

Základní kapitál	minimálně 200 000 Kč
Zakladatelé	fyzické nebo právnické osoby
Počet zakladatelů	1 až 50
Minimální vklad	20 000 Kč
Vklad při založení společnosti s ručením omezeným	minimálně 30 % z každého vkladu, celkem však alespoň 100 000 Kč; v případě jediného společníka musí být splacen celý vklad při založení
Splacení vkladu	nejpozději do 5 let od vzniku
Ručení společníků za závazky společnosti	pouze do výše nesplacených vkladů
Orgány společnosti	valná hromada, jednatel
Statutární orgán	jednatel
Rezervní fond	vytváří se povinně ze zisku, minimálně do výše 10 % základního kapitálu

Založení firmy vyžaduje následující kroky: sepsání společenské smlouvy u notáře, složení základního kapitálu, obstarání potřebných dokumentů, ohlášení živnosti, podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku, registrace na finanční úřadě a pořízení výpisu z živnostenského rejstříku. V případě, že společnost má nějaké zaměstnance, zakladatel je

musí nahlásit na Českou správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu. (Vše o s.r.o, 2012)

Kromě času, který zakládající podnikatel stráví zakládáním společnosti, musí brát v potaz i náklady na založení společnosti. Následující tabulka podává stručný přehled o těchto nákladech.

Tab. 2. Náklady na založení společnosti (Vše o s.r.o, 2012)

ÚKON	CENA
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	min. 3 200 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	500 - 2 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	150 - 250 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	0 - 1 500 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	70 - 140 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 - 200 Kč

2.2 Malé a střední podniky

Definice malých a středních podniků byla definována nařízením Komise Evropského společenství č. 800/ 2008 a zní následovně:

1. „Za drobného, malého a středního podnikatele (MPS) se považuje podnikatel, pokud: zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek nepřesahuje korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR a má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.“
2. „Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek, nebo obraty/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.“

3. „Za drobného podnikatele (mikropodnik) se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek, nebo obraty/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.“ (Mulač, Vochozka, 2012, s. 489)

2.2.1 Silné a slabé stránky malých podniků

Hlavní silnou stránkou malých a středních podniků je jejich pružná reakce na vývoj na trhu či znalost lokálních trhů, dále přizpůsobivost pracovní síly. Malé a střední podniky se vyznačují také zvýšenou motivací k výkonu u vlastníků firem a s tím souvisejícím poskytováním kvalitních produktů a služeb. Tyto podniky taktéž jsou rozhodujícím zdrojem nových technologií a výrobků. Naopak slabými stránkami malých a středních podniků je především jejich nedostatečná kapitálová vybavenost, slabý důraz na marketing a omezené finanční prostředky na jejich technické vybavení. Také se v těchto podnicích neklade dostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů a převažuje výroba s malou přidanou hodnotou. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 491)

K nejzávažnějším hrozbám, kterým malé a střední podniky čelí, patří vysoká konkurence, administrativní zátěž, legislativní omezení či technologické a technické zaostávání podniků. Naopak příležitostmi mohou být dotační programy, benefity vyplývající ze síťování podniků, jejich spolupráce s výzkumnými institucemi či zvýšení podílu na veřejných zakázkách. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 492)

2.2.2 Podpora podnikání malých a středních podniků

Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo zemědělství realizuje různé programy podpory malých a středních podniků. Podpora může být poskytována ve formě návratné finanční pomoci, finančního příspěvku, dotace, záruky nebo úvěru se sníženou úrokovou sazbou. Přímá forma podpory zlepšuje přístup těchto podniků k finančním prostředkům na realizaci jejich investičních záměrů nebo se snaží snižovat náklady v určitých oblastech. Přímé dotace mají nejčastěji formu dotace, finančních příspěvků či úvěry se sníženou úrokovou sazbou. Naopak nepřímé dotace pomáhají vytvářet příznivé podnikatelské prostředí, zjednodušit administrativu a zmírňovat dopady legislativy. (Mulač, Vochozka, 2012, s. 498)

V České Republice probíhá celá řada programů cílených na podporu drobného podnikání za pomoci Českomoravské záruční a rozvojové banky, která poskytuje např. záruky na úvěry či zlevněné úvěry. Právě zde hraje velkou roli podnikatelský záměr, pokud ho banka považuje za perspektivní, poskytne žadateli podporu ze státních prostředků. (Synek, 1999, s. 367)

V rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro období 2007-2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu připravilo celkem 15 programů podpory ze tří oblastí.. Finanční prostředky z nich budou moci žadatelé využít na spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. Prostředky pocházejí především ze strukturálních fondů EU (85%) a ze státního rozpočtu (15%) a šanci mají projekty realizované na území celé České republiky vyjma hlavního města Prahy. (Podnikání a inovace, 2013)

Pro začínající společnost je důležité sledovat jednotlivé investiční programy na webových stránkách agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Z předešle zmíněných 15 programů je možné využít program podpory START, který je určen nově vznikajícím projektům nebo v budoucnu může využít program ROZVOJ, který napomáhá dotacemi do technologického vybavení urychlit rozvoj malých a středních podniků. (Podnikání a inovace, 2013)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každý podnikatel při zahájení podnikání potřebuje vytvořit tzv. podnikatelský plán, který mu pomůže vytvořit si základní představu o tom, čeho a jak chce dosáhnou. Aby bylo podnikání úspěšné, podnikatelský plán by měl poskytnout podnikateli vodítko pro jeho plánovací činnost a v neposlední řadě mu pomoci získat finanční zdroje.

3.1 Podstata a účel podnikatelského plánu

Miloslav Synek (1999) podnikatelský plán definuje jako základní dokument taktického plánování, který detailně rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Američtí autoři Hisrich a Peters dodávají, že o podnikatelském plánu se často hovoří jako o herním plánu či autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky typu kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu.

Podnikatelský plán slouží především jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit. Podnikatelský plán neřeší jenom co a jak vyrábět, či příležitosti na trhu, ale především řeší otázku reálné proveditelnosti a dostupnosti zdrojů. Tento dokument hraje velkou roli při zakládání podniku, neboť jeho součástí je tzv. zakladatelský rozpočet, který dává přehled o finanční situaci podniku. Na základě těchto údajů se potom potenciální věřitelé rozhodují, zda budou investovat do daného podniku. Konkrétním východiskem podnikatelského plánu je přibližný údaj o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. (Synek, 1999, s. 89, 156 - 157)

Podnikatelský plán by měl zpracovat sám podnikatel, avšak při jeho přípravě by se měl poradit s kvalifikovanými odborníky z oblasti marketingu, financí, personalistiky a jiných oborů. V případě větších podnikatelských plánů může podnikatel využít pomoci konzultanta.

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Obsah a rozsah podnikatelského plánu není přesně určen a je ovlivněn rozdílností jednotlivých podniků. V zásadě neexistuje univerzální či ideální recept na jeho vytvoření. Podnikatelské plány větších podniků vyžadují více náležitostí než podnikatelské plány malých a středních firem. Nicméně podnikatelské plány mají důležitou obsahovou náplň, která bývá ve většině případů rozdělena do 10 oblastí.

Struktura daného podnikatelského plánu závisí na jeho účelu a měla by poskytovat podnikateli užitečný kontrolní prostředek pro zpracování informací nutných pro vytýčení cílů podnikání. (Staňková, 2007, s. 99)

Podnikatelský plán by měl být rozdělen do těchto částí (Hisrich, Peters, 1996, s. 113):

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza odvětví
4. Popis podniku
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Příloha (podpůrná dokumentace)

3.2.1 Titulní strana a exekutivní souhrn

Titulní strana stručně popisuje obsah daného podnikatelského plánu. Měla by obsahovat název a sídlo podniku, jména a adresy šéfů, druh podnikání, prohlášení o potřebě financování a prohlášení o důvěrnosti zprávy. Vzhledem k tomu, že titulní strana obsahuje informaci o financování, investoři okamžitě vidí výši částky potřebných investic, aniž by musely číst celý plán.

Exekutivní souhrn je tří až čtyřstránkové shrnutí celého podnikatelského plánu, jehož cílem je zaujmout potenciální investory a přesvědčit je o reálnosti a proveditelnosti celého projektu. Exekutivní souhrn by měl být stručný a prezentovat pouze klíčové body plánu.

3.2.2 Analýza odvětví

Cíl této části podnikatelské plánu je podat základní přehled o konkurenčním prostředí, ve kterém podnikatel bude působit. Mimo jiné tato část taktéž pojednává o celkovém odvětví, jeho vyhlídkách a vývojových trendech.

Analýza odvětví se často dělí na tři oblasti a to na analýzu konkurence, analýza zákazníka a analýza dodavatelů. Nejdůležitějším bodem je zde analýza současných konkurentů, jejich silné a slabé stránky a především výčet hrozeb, které by pro podnikatele mohly představovat. Na základě analýzy konkurence a segmentace trhu podnikatel může určit svůj cílový trh zákazníků. V neposlední řadě se určuje i analýza dodavatelů, kde se zjišťuje jejich dostupnost a náklady a podle jednotlivých výsledků se vybírá se optimální dodavatel.

Pro zpracování analýzy odvětví se v praxi využívá celá řada nástrojů. Nejvíce užívané analytické nástroje v praxi jsou SWOT a PEST analýza.

PEST analýza se zabývá zhodnocením 4 faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho běžný chod. Jedná se politické, ekonomické, sociální a technologické okolí. (Srpková, 2010, s. 131)

Naopak **SWOT analýza** je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). (Srpková, 2010, s. 132)

SWOT analýza		
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY (strengths)	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)	HROZBY (threats)

Obr. 3. Schéma SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Dalším často využívaným nástrojem je **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Model má za úkol pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví

působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie management dané síly musí brát v potaz a snažit se je ovlivnit ve svůj prospěch. (Srpová, 2010, s. 131)

Tento model popisuje 5 konkurenčních sil v odvětví, které na firmu působí:

- rivalita mezi konkurenčními podniky
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů
- vyjednávací pozice kupujících. (Srpová, 2010, s. 131)

3.2.3 Popis podniku

V této části by podnikatel měl uvést podrobný popis nového podniku tak, aby potenciálního investora informoval o velikosti a záběru podnikatelských činností. Měl by zde uvést informaci o výrobcích a službách, umístění a velikosti podniku, personálu, potřebném kancelářském vybavení, průpravě podnikatele a historii podniku. (Hisrich, Peters, 1996, s. 114)

Umístění a velikost podniku hraje klíčovou roli z hlediska dostupnosti podniku. Podnikatel by měl zohlednit možnosti parkování i přístup z hlavních komunikací.

3.2.4 Výrobní plán

Výrobní plán navazuje na plán výzkumu a vývoje a popisuje technologické procesy výroby, rozsah a využití výrobních kapacit a lokalizaci výroby. V této části je popsána výroba jednotlivých výrobků a jejich organizace z hlediska předvýrobní fáze, hlavní a vedlejší výrobních fází. Podnikatelský plán nevyžaduje, aby veškeré technologické procesy byly detailně popsány, spíše jde o stručný přehled toho, jaké operace, stroje a zařízení budou k výrobě nutné. Detailní výrobní plán může být k podnikatelskému plánu připojen, a to v části přílohy.

3.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán vyplývá z marketingové strategie a vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Dále se zabývá odhadem objemu produkce nebo služeb, z nichž lze určit odhad rentability nového podniku. Kromě

toho, se tato část zabývá i rozpočtem a kontrolními opatřeními. (Hisrich, Peters, 1996, s. 116)

3.2.6 Organizační plán

Organizační plán definuje formu vlastnictví podniku a veškeré smluvní podmínky založení podniku. V této části se také tvoří organizační schéma, které popisuje organizační strukturu daného podniku, hierarchii jednotlivých funkcí a odpovědnosti všech podřízených.

3.2.7 Finanční plán

Finanční plán je nejvýznamnější částí podnikatelského plánu. Stanovuje objemy investic, které podnik ke své existenci potřebuje. Finanční plán se skládá ze tří částí: odhad bilance (rozvaha), výsledovka (výkaz zisků a ztrát) a cash flow (výkaz o peněžních tocích) a zabývá se jejich předpovědí na období minimálně tři let.

Rozvaha podává informaci o stavu aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů krytí) podniku. Výsledovka znázorňuje výši výnosů, nákladů a hospodářského výsledku za určité období a Cash flow zachycuje stav příjmů a výdajů podniku.

3.2.8 Hodnocení rizik

Před založením nového podniku vždy vznikají potenciální rizika v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Z tohoto důvodu je důležité, aby podnikatel tyto rizika nejenom identifikoval, ale připravil různé alternativní strategie pro případ existence některých zmíněných rizik.

Nejčastějším rizikem je špatně předpověděné chování konkurence, či nedostatečně promyšlená vlastní strategie. Firmy se často zabývají strategií konkurence natolik, že opomíjí důležitost vlastní strategie.

3.2.9 Přílohy

Příloha plní funkci podpůrné dokumentace, která obsahuje detailní informace vztahující se k jednotlivým bodům podnikatelského plánu, např. smlouvy, ceníky, korespondence atd.

4 NÁKLADY A KALKULACE

4.1 Pojem náklady

V odborné literatuře se můžeme setkat s velkým počtem definic nákladů. Miloslav Synek v knize Podniková ekonomika (1999) definuje náklady jako: *“peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.”*

Existuje dvojitý pojetí nákladů. Bohumil Král v knize Manažerské účetnictví uvádí, že jedno pojetí můžeme nalézt ve finančním účetnictví, které náklady definuje jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který vede ke snížení vlastního v kapitálu v daném období. Druhé pojetí nákladu je z hlediska manažerského účetnictví, které náklady vnímají jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. (Král, 2008, s. 44)

4.2 Klasifikace nákladů

Správné rozdělení nákladů je považováno za předpoklad jejich účinného řízení, proto je pro podnik obzvlášť důležité, aby na začátku své existence identifikoval a klasifikoval veškeré náklady.

V praxi se lze najít celou řadu členění nákladů podle různých hlediskem, v dalším textu se budu věnovat pouze těm nejznámějším a nejpodstatnějším pro efektivní řízení podniku.

4.2.1 Druhovému členění nákladů

Druhovému členění třídí náklady, které vstupují do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí na jednotlivé druhy. Do těchto druhů patří spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy a finanční náklady. Druhovému náklady mají určité společné znaky: jsou to náklady prvotní, časově nerozlišené a externí. (Král, 2008, s. 66)

V následující tabulce si lze všimnout, že druhová skladba nákladů je silně ovlivněna typem organizace a její činnosti. V praktické části diplomové práce se budu zabývat zakázkovou výrobou. Z tabulky jasně vyplývá, že zde převládají, jak externí služby, tak i osobní nákla-

dy. Nemluvíme zde pouze přímých mzdách výrobních pracovníků, ale také o mzdách režijních pracovníků.

Tab. 3. Druhá skladba nákladů u modelových firem (Popesko, 2009, s. 36)

	Manufaktura (v %)	Automatizovaná montáž (v %)	Zakázková firma (v %)	Služby (v %)
Spotřeba materiálu	35	65	30	10
Osobní náklady	45	10	20	60
Odpisy	5	15	20	5
Externí služby	10	5	25	20
Finanční náklady	5	5	5	5
Celkem	100	100	100	100

4.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů rozděluje celkové náklady podle účelu, na něž jsou vynaloženy. Mohou mít dvojí podobu: podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik (odpovědnostní členění) nebo podle výkonu, na něž jsou vynaloženy (kalkulační členění). Odpovědnostní členění vztahuje náklady k jednotlivým vnitropodnikovým útvarům (hospodářským střediskům). Jedná se o náklady interní, druhotné a složené.

Kalkulační členění nákladů přiřazuje náklady k jednotlivým výkonům či jejich částem. Z tohoto důvodu se veškeré náklady dělí na přímé a nepřímé (režijní). Přímé náklady lze přímo přiřadit ke konkrétnímu výkonu (např. spotřeba materiálu na určitý výrobek). Režijní náklady se neváží pouze k jednomu druhu výkonu. Jsou vynaloženy na produkci více výrobků nebo jsou použity na chod celého podniku. (např. výrobní režie).

4.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů.

Jednotlivé náklady reagují na změnu objemu prováděných výkonů různě. Na základě jejich reakce vzniklo členění nákladů na fixní a variabilní. Fixní náklady (nezávislé) nemění svoji velikost v závislosti na objemu produkce, typickým příkladem mohou být odpisy, mzdy administrativy nebo úroky. Fixní náklady existují pouze v krátkém období.

Naopak variabilní náklady (závislé) se mění v závislosti na objemu produkce. Tyto náklady se podle jejich závislosti na růstu velikosti produkce dále dělí na proporcionální (lineární), podproporcionální (degresivní) a nadproporcionální (progresivní).

Celkové náklady se tedy skládají ze součtu fixních a variabilních nákladů.

4.3 Kalkulace

Autor Popesko ve své knize *Moderní metody řízení nákladů* (2009) definuje kalkulaci jako: „*přirazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k naturálně vyjádřené jednotce výkonu (výrobek, služba, činnost nebo operace)*“.

Pokud by existovaly pouze přímé náklady, pak by bylo přiřazení nákladů k objektu relativně snadné a přesné. Nicméně právě existence nepřímých (režijních) nákladů podnítila rozvoj jednotlivých kalkulačních metod. Kalkulace se také stávají komplikovanější, neboť roste podíl režijních nákladů, u kterých je obtížné přiřazení k výkonu. Kalkulační metody se tedy především liší ve způsobu alokace režijních nákladů. (Popesko, 2009, s. 55)

4.3.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů je činnost, která je směřována ke zjištění nákladů na konkrétní výkon podniku (např. výrobek, služba, atd.), který je přesně vymezen co se týče druhu, množství a jakosti. Je to nazýváno kalkulační jednice. Kalkulační jednice je tedy výsledek výpočtu celkových nákladů na kalkulační jednici. (Čechová, 2011, s. 86)

Kalkulace se obvykle stanovuje buď na začátku, kde se odhadne předpokládaná výše nákladů na určitý výkon podniku, nebo dodatečně, kdy se následně zjišťují skutečné náklady na určitý výkon podniku. Nicméně kalkulace mohou být prováděny i průběžně.

Kalkulace se skládá z kalkulačních položek, které se uspořádávají do kalkulačního vzorce. Pro potřeby kalkulace v praktické části diplomové práce byl využit tzv. typový kalkulační vzorec. Jelikož struktura nákladů v kalkulaci závisí na každém podniku zvlášť, nelze stanovit jeho přesnou strukturu, která by platila pro všechny podniky. Z toho důvodu si ho každá účetní jednotka může přizpůsobit svým potřebám. (Popesko, 2009, s. 59)

V základní formě obsahuje tyto kalkulační položky:

- Přímý materiál - základní materiál, který přechází do hodnoty výrobku a který lze přímo zjistit na kalkulační jednici.
- Přímé mzdy - mzdy, které lze přímo vztáhnout na kalkulační jednici.
- Ostatní přímé náklady - ostatní náklady, které lze přímo zjistit na kalkulační jednici.
- Výrobní režie - režijní náklady vznikající ve výrobním středisku (odpisy strojů, oprava, spotřeba energie).
- Správní režie - režijní náklady vznikající ve správě podniku jako celku (telefony, poštovné, internet, výpočetní technika).
- Zásobovací režie - režijní náklady spojené se zásobováním podniku a skladováním materiálu.
- Odbytové náklady - režijní náklady spojené s prodejem a skladováním výrobků. (marketing, obaly, distribuce).
- Zisk (Popesko, 2009, s. 59)

1. Přímý materiál	Vlastní	Vlastní	Úplné vlastní náklady výkonu	Prodejní cena bez DPH	Prodejní cena s DPH
2. Přímé mzdy	náklady	náklady			
3. Ostatní přímé náklady	výroby	výkonu			
4. Výrobní režie					
5. Zásobovací režie					
6. Správní režie					
7. Odbytová režie					
8. Zisk					
9. DPH					

Obr.4. Typový kalkulační vzorec (Vlastní zpracování)

4.3.2 Kalkulace ceny

Kalkulace ceny se liší od klasické kalkulace nákladů především svým obsahem (obsahuje předpokládaný zisk) a celkovým přístupem k její tvorbě. Hlavním rozdílem je, že cenová kalkulace zobrazuje návratnost nákladů a tvorbu zisku ve formě výnosů.

Dalším faktorem ovlivňující tvorbu ceny je konkurence. Konkurence tlačí ceny dolů a pokud podnikatel chce na trhu uspět, musí být schopen tyto tlaky ustát a stanovit cenu tak, aby si daný zákazník jeho výrobky koupil a podnikatel z nich utržil zisk a tím si zajistil rozvoj svého podnikání.

V praxi se můžeme setkat se stanovením ceny za pomoci typového kalkulačního vzorce, kdy k vyčísleným nákladům se přidá požadovaná zisková marže.

4.3.3 Kalkulace mezd

Výpočet mzdy patří ke složitějším kalkulacím, neboť se musí vzít v potaz několik položek.

Postup výpočtu čisté mzdy je následující:

Hrubá mzda (HM) je definována jako součet veškerých položek, které připadají zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci. Skládá se ze základní mzdy, příplatků, odměn, náhrad mzdy (dovolená, svátek) a dalších plnění.

Když k hrubé mzdě připočítáme zdravotní pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel (9% z HM) a sociální pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel (25% z HM) získáme *superhrubou mzdu*. Superhrubou mzdu následně vynásobíme základem daně, ten pro rok 2013 činí 15% a získáme *zálohu na daň z příjmu*.

Vypočtenou částku odečteme od HM spolu se slevou na dani, daňovým zvýhodněním, sociálním pojištěním, které platí zaměstnanec ze své mzdy (6,5% z HM) a zdravotním pojištěním, které platí zaměstnanec ze své mzdy (4,5% z HM). Po odečtení všech položek získáme *čistou mzdu*, která je vyplácena zaměstnanci. (Výpočet mzdy, 2013)

4.3.4 Kalkulace odpisů

K výpočtu rovnoměrných odpisů se využívá vzorec, do něhož se doplní potřebné údaje o vstupní ceně DM a sazba z tabulky. Sazba se mění na základě toho, do které odpisové skupiny je odepisovaný dlouhodobý majetek zařazen a v kterém roce je odepisování prováděno. Roční odpis se tedy vypočítá jako součin vstupní ceny a sazby z tabulky vydělený stem. (Rovnoměrné odpisy, 2013)

5 FINANCOVÁNÍ PODNIKU

5.1 Zdroje financování

Stěžejní částí každého podnikatelského plánu je kvalitně zpracovaný finanční plán, který mimo jiné obsahuje i zdroje financování. Finanční plán obsahuje tzv. **zakladatelský rozpočet**, jeho úkolem je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání.

Zakladatelský rozpočet je sestaven z rozpočtu potřeby startovního kapitálu a rozpočtu výnosů, nákladů a zisku. Rozpočet potřeby startovního kapitálu je dále vymezen na:

- finanční prostředky nutné k založení firmy (např. poplatky za vydání živnostenského listu, výpis z trestního rejstříku, ověření listin apod.),
- finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- finanční prostředky na nákup oběžného majetku,
- finanční prostředky na zahájení podnikatelské činnosti (tj. financování provozní činnosti než dojde k financování z tržeb).

Potřeba kapitálu je dána oborem, ve kterém firma plánuje podnikat a plánovaným objemem produkce. Taktéž závisí na právní formě podnikání. Jak už bylo zmíněno, bude se jednat o firmu s ručením omezeným, což znamená, že základní kapitál musí činit min. 200 000 Kč.

Podnik může být financován z různých zdrojů. Tyto zdroje se nejčastěji dělí z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí a z hlediska časového na krátkodobé a dlouhodobé. Platí zde pravidlo, že dlouhodobý majetek by měl být financován ze zdrojů dlouhodobých a oběžný majetek ze zdrojů krátkodobých. Vlastní zdroje jsou považované za dlouhodobé. Cizí zdroje se dělí podle splatnosti na krátkodobé (do 1 roku) či dlouhodobé (nad 1 rok).

Mezi vlastní zdroje financování patří vklady vlastníků (vlastní kapitál), zisk a odpisy. Nejčastější formou cizích zdrojů financování jsou bankovní a obchodní úvěry, dluhopisy, tiché společenství, rizikový kapitál, leasing, faktoring a forfaiting.

Použití cizího kapitálu k financování podnikatelské činnosti má své výhody, jednou z nich je fakt, že cizí kapitál pomáhá zvýšit rentabilitu podnikání. Nicméně podnikatel využívá cizí kapitál nejčastěji v případě, že nemá dostatek vlastního kapitálu.

Stinnou stránkou používání cizího kapitálu zůstává, že dochází ke zvýšení zadluženosti podniku, které vede ke snížení finanční stability podniku, omezenému jednání managementu a může vést až k případnému bankrotu firmy.

5.2 Finanční výkazy

Jak už bylo zmíněno, finanční plán musí obsahovat tři základní finanční výkazy: rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (tzv. cash flow). Úkolem těchto dokumentů je zobrazit finanční situaci podniku, tedy poskytnout informace o finanční pozici a výkonnosti. Následující text se bude zabývat sestavením jednotlivých výkazů.

5.2.1 Sestavení rozvahy

Rozvaha patří k nejdůležitějším účetním výkazům, které musí veškeré podnikatelské subjekty sestavovat v předepsané formě. Rozvaha podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech). Na rozdíl od jiných výkazů, se rozvaha vždy sestavuje k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům (základní bilanční rovnice). Aktiva a pasiva se v rozvaze mohou zobrazovat horizontálně ve dvou sloupcích (tzv. T-forma). Aktiva jsou zde zobrazena na levé straně a pasiva na pravé (Knapková, Pavelková, Štekr, 2012, s. 21)

Tab. 4. Zjednodušené schéma rozvahy (Knapková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 21)

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

5.2.2 Sestavení Výkazu Zisků a Ztrát

Výkaz zisků a ztrát je písemný přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Podle zákona o účetnictví je povinnou součástí účetní závěrky.

Při sestavení výkazu zisků a ztrát postupuje následovně:

1. Od tržeb za prodané zboží odečteme náklady za prodané zboží a tím získáme *obchodní marži*.
2. K obchodní marži přičteme výnosy z finančních činností a zároveň odečteme náklady na finanční činnost a tím získáme *finanční výsledek hospodaření*.
3. K finančnímu výsledku hospodaření přičteme tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a zároveň odečteme náklady související s provozní činností. Tím získáme provozní výsledek hospodaření. Když ještě odečteme daň z příjmu za běžnou činnost získáme úplný *výsledek hospodaření za běžnou činnost*.
4. Pro dokončení k výsledku hospodaření za běžnou činnost přičteme mimořádné výnosy, odečteme mimořádné náklady a daň z příjmů z mimořádné činnosti a získáme *mimořádný výsledek hospodaření*. (Knapková, Pavelková, Štekr, 2012, s. 43)

5.2.3 Sestavení Cash Flow

Přehled o peněžních tocích neboli finanční výkaz cash flow zobrazuje změny peněžních prostředků podniku. V podstatě dává odpověď na otázku, odkud bere podnik peníze, proč mu chybí peníze a na jaké aktivity podnik peníze používá. Celkové cash flow se dělí na tři části: cash flow z provozní činnosti, cash flow z investiční činnosti a cash flow z finanční činnosti.

Cash Flow lze sestavit dvěma metodami, a to metodou přímou či nepřímou. Přímá metoda spočívá v tom, že počátečnímu stavu prostředků se přičítají příjmy, odečítají výdaje a ve výsledku vyjde konečný stav peněžních prostředků.

Existuje i nepřímá metoda, která nevychází přímo z pohybu peněz (výdajů a příjmů), ale využívá výsledek hospodaření. V zásadě příjmy nahradí výnosy a výdaje nahradí náklady. (Knapková, Pavelková, Štekr, 2012, s. 50)

6 RIZIKA PROJEKTU

Založení nové firmy je zatíženo velkým množstvím rizik, neboť každý podnikatelský projekt v sobě skrývá určitou míru rizika. Kdyby by se manažeři pokusili eliminovat všechna rizika, nové výrobky či služby by se prakticky nikdy neměly možnost dostat se na trh.

Cílem manažerů by proto neměla být snaha riziku se vyhýbat, ale snažit se ho kontinuálně snižovat. Za úspěšného podnikatele se považuje ten, který riziko zavčas identifikuje a následně hledá kreativní způsoby, jak riziko snížit či zcela odstranit.

Riziko je nižší, čím detailněji a kvalitněji je plán sestaven. Proto každý podnikatelský plán by měl obsahovat tzv. analýzu rizik, jejíž úkolem je vyhodnotit možné rizikové faktory, řídit riziko, a tím předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje.

Základní analýza rizik probíhá ve čtyřech krocích. Na začátku podnikatel musí identifikovat procesy, činnosti, aktivity, majetek a další zdroje podnikání, které mohou být ohroženy či poškozeny (ať už ve vnitřním či vnějším podnikovém prostředí), dále musí identifikovat druh rizika (např. živelná pohroma či lidské selhání). Třetím krokem je odhadnutí pravděpodobnosti výskytu rizika, neboli šance, že dojde k výskytu rizika. Závěrečným krokem je poté odhadnutí intenzity a dopadu rizika na podnikatelskou činnost.

Rizikové faktory se dělí na: technicko - technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, lidské zavinění, informační a zásahy vyšší moci (havárie, živelné pohromy). (Fotr, Souček, 2005, s. 135)

Ke kvantifikaci rizika lze využít celá řada statistických a matematických metod. Nejčastěji v praxi bývají využívány tzv. krizové scénáře, které slouží k přípravě plánů a strategií.

6.1 Analýza rizika v pěti krocích

V praktické části diplomové práce provedu analýzu rizik, která sestává z pěti na sebe navazujících částí.

V první části je důležité nalézt metodikou samotné analýzy, kde je potřeba vytvořit dvě tabulky – pravděpodobnost rizika a významnost vlivu či dopadu rizika. Každá tabulka bude obsahovat škálu s 5 úrovněmi.

Tab. 5. Pravděpodobnost výskytu rizika (Analýza rizik, 2013)

ÚROVEŇ	OZNAČENÍ	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOTI
1	téměř vyloučitelné	od 0,1 do 1,0	vyskytne se pouze ve výjimečných případech
2	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí
3	možné	od 2, 1 do 3,0	někdy se může vyskytnout
4	pravděpodobné	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně se vyskytne
5	téměř jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se skoro vždy

Tab. 6. Významnost vlivu, dopadu rizika (Analýza rizik, 2013)

ÚROVEŇ	OZNAČENÍ DOPADU	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOTI
1	téměř neznatelný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje zdatelně fungování
2	drobný	od 1,1 do 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
3	významný	od 2, 1 do 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
4	velmi významný	od 3,1 do 4,0	významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku
5	katastrofický	od 4,1 do 5,0	ztráta majetku, podnikání/ významná ztráta

V další části je poté potřeba vymezit si tzv. krajní polohy rizik. Jedná se o krajní polohu jednotlivých hodnocených rizik – např. v případě poškození majetku, je krajní polohou to, že poškození je trvalé. V případě tohoto rizika by se mělo nadále zvážit kdy a proč tato krajní situace může nastat.

Po identifikaci a vymezení rizik se k nim přiřadí jejich pravděpodobnost a dopad. Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu. (*významnost rizika = $D \times P$*). Podle významnosti je dále můžeme rozdělit na běžná, závažná a kritická a na základě toho určit jejich prioritu.

Tab. 7. Hodnocení rizika (Analýza rizik, 2013)

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	ANALÝZA			
	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
např. poškození majetku	4	4	16	kritická

Jako další krok analýzy je doporučeno nechat vytvořené hodnocení rizik posoudit nezávislou osobou či kolektivem osob, aby finální verze hodnocení byla, co nejvíce objektivní a pravdivá.

Závěrečná etapa se skládá z výstupu analýzy rizik. Na základě zhodnocení potenciálních rizik je vhodné vytvořit zprávu, ve které se nastíní především kritická rizika, jejich finanční zhodnocení a možné scénáře, pomocí kterých se vytvoří strategie či různé alternativní plány, jak pokračovat v případě reálného výskytu těchto rizik. (Analýza rizik, 2013)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části diplomové práce bylo povést průzkum literárních zdrojů a zpracovat kritickou literární rešerši z oblasti založení nového podnikatelského subjektu. Teoretická část je rozdělena do několika na sebe navazujících kapitol.

V první části je vymezen samotný pojem podnikání a další spolu s ním související pojmy jako je podnik, podnikatel, manažer či lídr. Podnikání je podle zákona chápáno jako soustavná činnost prováděna podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Rozhodnutí o začátku podnikání avšak může mít nejrůznější důvody. Zatímco jedné skupině podnikatelů jde v první řadě o zisk, jiným jde spíše o uplatnění vědeckých pokroku či o vlastní seberealizaci. Dále jsou v této kapitole popsány jednotlivé etapy, kterými podnik během svého života prochází.

Druhá kapitola se zabývá procesem založení podniku, který lze shrnout do 4 kroků a to jsou: definování podnikatelského záměru, určení věcných a řídicích předpokladů, zpracování podnikatelského plánu a následné vlastní založení podniku. V této části jsou nadále vyjmenovány jednotlivé formy podnikání a proces založení společnosti s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější právní formou podnikání v České Republice. Jedná se o kapitálovou společnost, která může být založena i jednou fyzickou či právnickou osobou. Závěr druhé kapitoly řeší problematiku malých a středních podniků. Je zde uvedena jejich oficiální definice, jejich silné a slabé stránky a možnosti současné podpory podnikání ze strany státu.

Následující část je věnována detailnímu popisu podnikatelského plánu, jeho podstatě, účelu a jeho struktuře. Každý podnikatel při zahájení podnikání potřebuje vytvořit tzv. podnikatelský plán, který mu pomůže vytvořit si základní představu o tom, čeho a jak chce dosáhnout. Jeho struktura závisí na jeho účelu a měla by poskytovat podnikateli užitečný kontrolní prostředek pro zpracování informací nutných pro vytýčení cílů podnikání.

Další dvě kapitoly slouží jako podklad pro výpočty prováděné v projektové části práce. Úkolem čtvrté kapitoly je přiblížit problematiku nákladů a kalkulace. Je zde vysvětlena klasifikace a členění jednotlivých nákladů a jejich kalkulace. Kalkulace nákladů je činnost, která je směřována ke zjištění nákladů na konkrétní výkon podniku (např. výrobek, služba, atd.), který je přesně vymezen co se týče druhu, množství a jakost. Dále je zde popsána kalkulace cen, mzdy a odpisů.

Stěžejní částí každého podnikatelského plánu je kvalitně zpracovaný finanční plán, který mimo jiné obsahuje i zdroje financování. Zdrojům financování je věnována šestá kapitola teoretické části. Jsou zde vysvětleny jednotlivé finanční výkazy a postup při jejich sestavování. Finanční plán musí obsahovat tři základní finanční výkazy: rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (tzv. cash flow). Úkolem těchto dokumentů je zobrazit finanční situaci podniku, tedy poskytnout informace o finanční pozici a výkonnosti.

Závěr teoretické části je věnován analýze rizik projektu, neboť založení nové firmy je zatíženo velkým množstvím rizik. Ke kvantifikaci rizika lze využít celá řada statistických a matematických metod. V teoretické části diplomové práce jsem popsala analýzu rizik, která sestává z pěti na sebe navazujících částí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Žádný podnik neexistuje zcela izolovaně, naopak všechny podniky působí v tržním prostředí, které je obklopuje, ovlivňuje a do určité míry i omezuje. Z tohoto důvodu je nutné, aby každý podnik, ať už existující či nově vznikající, pravidelně analyzoval podnikatelské prostředí ve kterém působí. Kvalitně zpracované analýzy mu nejenom pomohou připravit se na hrozby, ale taktéž mu umožní identifikovat příležitosti, které v budoucnosti povedou ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

8.1 Textilní a oděvní průmysl v České republice

Oděvní výroba je velmi náročná na pracovní síly a i přes zvyšující se mechanizaci práce, je zde vysoký podíl ruční práce. Pro oděvní firmy je typická tvorba módních kolekcí podle ročních období či specifických trendů ve světě. Uplatňuje se především výroba v malých sériích či zakázková konfekční výroba.

Oděvní i textilní průmysl ČR je proexportně zaměřený, což znamená, že téměř 70% z celkových tržeb tvoří tržby z přímého vývozu. Největším obchodním partnerem ČR i nadále zůstává Německo, Slovensko, Polsko a Itálie. Vývoz oděvních výrobků směřuje především do zemí EU. V roce 2011 se do členských zemí vyvezlo 90,8% českých oděvních produktů. Naopak dovoz se realizuje především z třetích zemích, zejména z Asie. Největšího dovozce tvoří Čína, druhé místo obsadilo Turecko. (Panorama zpracovatelského průmyslu, 2011)

Oděvní výroba je rozdělena do 14 oddílů v rámci klasifikace CZ-NACE. Nejvýznamnějším oddílem z hlediska tržeb je skupina zahrnující výrobu svrchních oděvů včetně pracovních oděvů, kožených oděvů, osobního prádla, ostatních oděvů a oděvních doplňků. Tvoří až 90% z celkového objemu tržeb. Po ní následuje skupina, která zahrnuje punčochové výrobky a ostatní pletené a háčkované oděvy (svetry, pulovry, trička, vesty, roláky apod.). (Panorama zpracovatelského průmyslu, 2011)

8.1.1 Minulý vývoj

Zatímco v roce 2001 textilní, oděvní a kožedělný průmysl vykazoval nadprůměrnou zaměstnanost, která ovšem byla způsobena nízkou produktivitou práce, do roku 2007 celková zaměstnanost výrazně poklesla. Textilní průmysl byl především nepříznivě postižen vývo-

jem na světových trzích, konkurencí dovozových výrobků, růstem nákladů a vlivem měnového kurzu. (Textilní, oděvní, kožedělný a obuvní průmysl: Budoucnost odvětví, 2013)

Taktéž došlo k významné změně ve vzdělanostní struktuře. V roce 2001 téměř 48% pracovníků tvořily kvalifikovaní řemeslníci, naproti tomu v roce 2007 jich bylo pouhých 39%. Naopak došlo k nárůstu technických pracovníků. Tento trend si lze všimnout i ostatních zemích EU. (Textilní, oděvní, kožedělný a obuvní průmysl: Budoucnost odvětví, 2013)

8.1.2 Současný stav a budoucnost odvětví

Oděvní průmysl se podílel hodnotou 0,4% na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu v roce 2010 a 2011. Na účetní přidané hodnotě 0,7% a na počtu pracovníků 1,7%. Obecně dochází ke snižování podílu textilního a oděvního průmyslu na zpracovatelském průmyslu. Důvodem je vysoká konkurence na globálním trhu. Ke zvýšení konkurence došlo především po skončení platnosti Dohody o textilu a ošacení WTO. (Panorama zpracovatelského průmyslu, 2011)

Prognózy předpokládají, že zaměstnanost v tomto sektoru bude klesat i nadále a do roku 2020 může zaniknout téměř jedna třetina pracovních míst, které odvětví mělo v roce 2008. Vzhledem k silné asijské konkurenci, firmy se musí zaměřit na zvyšování své konkurenceschopnosti. (Panorama zpracovatelského průmyslu, 2011)

V současné době se odvětví potýká s řadou slabin. Hlavními slabinou je poměrně nízký inovační potenciál. Proto je nezbytné, aby v příštích letech firmy zvýšily spolupráci s výzkumnými institucemi a uplatnily získané výsledky v praxi. U oděvních výrobků se inovace týká především dokonalého zpracování, aktuálnosti, četnosti kolekcí či vznik nových nabídkových skupin.

Další slabinou je zaměření na výrobní část produktového řetězce, která má nižší přidanou hodnotu. Pokud firmy chtějí uspět je důležité, aby se v budoucnosti snažily přesunout do oblastí s vyšší přidanou hodnotou.

Ovšem jednou z největších slabin oděvního průmyslu je klesající vzdělání se specializací na textilní či oděvní výrobu. Nabídka pracovníku s výučním listem či adekvátním vzděláním se značně snížila, což způsobilo i snížení produktivity práce. Ačkoliv počet zaměstnanců ve výrobě klesá, poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích roste.

Budoucím trendem pro textilní a oděvní průmysl je využívání nanotechnologických aplikací, a právě proto je důležité zvyšovat vzdělanost pracovníků, kombinovat jejich odborné znalosti z oblasti textilií i technologie, a také z oblasti potřeb zákazníků, světových trendů, logistiky, ale i marketingu. Z oblasti informačních a komunikačních technologií se jedná např. o skenování lidského těla, 3D CAD technologie, e-prodej či elektronické systémy řízení dodávek.

Budoucnost oděvního odvětví bude záležet na dalším vývoji jeho konkurenceschopnosti. Pokud odvětví bude schopnost překonat zmíněné slabiny a zvýší svoji konkurenceschopnost oproti asijským konkurentům, lze předpokládat že opět obnoví své tradičně silné postavení. Oblečení patří k největším kategoriím spotřebního zboží, a proto všechny členské země EU (včetně ČR) zachovávají oděvní i textilní výrobu.

V dubnu 2013 Finanční noviny uveřejnily článek popisující strategii odvětví do roku 2025, kterou projednal svaz pracovníků v textilním, oděvním a kožedělném průmyslu (TOK) a členské firmy asociace ATOK. Na základě této strategie textilní a oděvní průmysl do budoucna počítá s návratem mezi evropskou producentskou špičku prostřednictvím kompetentních a motivovaných pracovníků, vývojem vyspělých technologií, jedinečných produktů a pomoci státu. V případě pomoci státu se jedná především o odstranění korupce, efektivnější státní správu, ceny energií a uplatňování technických ekologických a cenových standardů. (Finanční noviny, 2013)

Textilní a oděvní průmysl nadále zůstává podstatnou součástí zpracovatelského průmyslu ČR a to z několika důvodů – objemu výroby, inovačního potenciálu, tvorby přidané hodnoty, ale taktéž z důvodu otázky zaměstnanosti. Velkou výhodou odvětví jsou především konkurenceschopné mzdy a stále dostačující počet zkušených pracovníků. (Finanční noviny, 2013)

8.2 PEST analýza

8.2.1 Politické okolí podniku

Stabilita vlády

Česká republika má stabilní politickou situaci, v posledních letech nedošlo k žádným výraznějším převratům.

Legislativa

Jelikož firma Czech Design s.r.o. bude sídlit v centru Zlína a na začátku své existence působit pouze v České republice, bude podléhat veškerým zákonům a legislativním ustanovením, které platí pro ČR. Tím, že Česká republika vstoupila 1. 5. 2004 do Evropské Unie a přijala veškerou její legislativu, bude firma taktéž povinna dodržovat veškeré směrnice a nařízení od EU.

Vstup do Evropské Unie umožňuje České republice čerpat dotace. Malé a střední podniky tvoří až 99% všech společností v EU a zajišťují až dvě třetiny pracovních míst v soukromém sektoru EU. Tyto podniky mají často problémy s kapitálem, know-how a tak politika soudržnosti EU tyto problémy řeší za pomoci přímých opatření (přímé investice, dotace) ale i nepřímých opatření (školení, zavádění technologií, vznik klastrů apod.) Z toho důvodu by se každý nově vznikající podnik měl zajímat o možnosti získání *finančních prostředků ze strany EU*.

Daňová politika

Ani v *daňové politice* nedošlo k zásadním změnám. Nicméně zatímco v roce 2012 je základní sazba daně z přidané hodnoty (DPH) 20%. V roce 2013 už činí 21% a je uplatňována na naprostou většinu zboží. Snížená sazba DPH také vzrostla oproti roku 2012 o 1% na 15%. (Peníze, 2013)

Daň z příjmů právnických osob zůstává na 19 % a sazba daně z příjmu fyzických osob zůstává na 15% i pro rok 2013. Oproti minulému roku došlo k 7% zvýšení daně z příjmů fyzických osob z tzv. nadlimitního příjmu (48 násobek průměrné mzdy). (Peníze, 2013)

8.2.2 Ekonomické okolí podniku

Ekonomické okolí podniku tvoří celá řada faktorů. Mezi nejdůležitější patří makroekonomické ukazatele jako je vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a měnový kurz.

Vývoj HDP

Česká republika vykazovala ekonomický růst do roku 2006, hrubý domácí produkt byl až 7%. Následně v roce 2008 dochází k velkému obratu způsobeným celosvětovou ekonomickou krizí, která zabrzдила vývoj téměř všech odvětví a její dopad měl vážné následky i na HDP ČR. První tři čtvrtletí roku 2012 opět ukazují záporný HDP. V třetím čtvrtletí dosahuje pokles o 1,3%. V první čtvrtletí roku 2013 dochází k meziročnímu poklesu o 2,2%.

Podle statistik z Eurostatu HDP na člověka v České republice stále představuje jen 80 procent průměru EU. Nejlépe na tom podle průzkumu je Lucembursko, kde HDP představuje až 274% unijního průměru. Česká republika se v minulém roce ocitla na 18. pomyslné příčce. (Český statistický úřad, 2013)

V roce 2011 HDP ve Zlínském kraji bylo 309 386 Kč na 1 obyvatele. Tato hodnota se pohybuje lehce pod národním průměrem, který dosahuje 365 961 Kč. Nicméně převyšuje až 7 krajů a to Jihočeský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Pardubický, Olomoucký a Vysočinu. (Český statistický úřad, 2013)

Míra inflace

Míra inflace ovlivňuje společnost z hlediska potencionálních investic. Výrazný růst inflace může způsobit neochotu investorů, což pro začínající společnost může být zásadní. Především vysoká inflace může vést ke zvýšené úrokové sazbě, která posléze zvyšuje celkové náklady na cizí kapitál.

Pokud společnost chce nějakým způsobem ošetřit neustálé výkyvy inflace, může využít tzv. inflační doložky, ta je běžně používána pro účely nájemních smluv v České republice.

Při bližším zkoumání inflace v České republice zjistíme, že v období 2000 až 2012 se průměrná meziroční míra inflace pohybovala kolem 2% až 3%, až na výjimku roku 2008, kdy se vyšplhala na hodnotu 6,3%. Tento náhlý vzrůst byl způsoben již zmiňovanou celosvětovou ekonomickou krizí a s ní souvisejícími hospodářskými změnami v jednotlivých postižených zemích. Mezi roky 2011 a 2012 vzrostla průměrná meziroční inflace o 0,4% na

3,3%. V roce 2013 v prvním čtvrtletí se inflace pohybuje okolo 2,5 – 2,7%. (Český statistický úřad, 2013)

Nezaměstnanost

Od druhé poloviny roku 2011 došlo k patrnému růstu nezaměstnanosti. V srpnu 2012 nezaměstnanost byla 8,3%. Obecná míra nezaměstnanosti se ovšem pohybuje ve všech čtvrtletích předchozího roku kolem 7%. Tento růst je z části zapříčiněn propouštěním zaměstnanců z důvodu úspory na mzdových nákladech. Zlínský kraj vykazuje pravidelně nezaměstnanost, která se pohybuje okolo 8%, tedy zhruba o 1 % více ve srovnání s národním průměrem. (Český statistický úřad, 2013)

Běžným faktem se stává, že lidé disponují vyššími důchody než před 10 či 15 lety, kdy si jen určitý počet rodin s vyšším příjmem mohl dovolit automobil. V dnešní době podle statistik rodiny disponují dvěma či více vozidly. Tato skutečnost pro firmu představuje výhodu, neboť zvýšená mobilita potenciálních zákazníků umožní firmě oslovit a zajistit si větší okruh zákazníků.

Měnový kurz

Přestože firma Czech Design Fashion s.r.o. na začátku své existence plánuje působit pouze v České republice, je dost pravděpodobné, že bude spolupracovat s dodavateli z okolních států, především ze Slovenské republiky. To znamená, že finanční operace budou probíhat i v zahraniční měně, a proto je pro firmu důležité sledovat měnový kurz. Nejdůležitější je pro ni právě měna euro, ačkoliv ČR není součástí Eurozóny, patří do Evropské unie a uzavírá s ní velké množství obchodů.

Kupní síla obyvatelstva

Dalším neméně důležitým ukazatelem je kupní síla obyvatelstva. Z mezinárodního srovnání vyplývá, že Česká republika se nachází výrazně pod celoevropským průměrem. Průměrný Čech má přibližně o 42% nižší disponibilní příjmy v porovnání s průměrnými evropskými hodnotami. Na druhou stranu je na tom Česká republika stále lépe než její sousedé Polsko, Maďarsko a Slovensko. (Kupní síla české populace, 2011)

Nicméně tato koupěschopnost se zřetelně liší podle regionů. Nejvyšší koupěschopnost má Praha – ta převyšuje český průměr o 32%. Naopak nejnižší má Ústecký, Moravskoslezský a Olomoucký kraj. (Kupní síla české populace, 2011)

Další statistiky uvádí, že z hlediska podílu domácností ve skupině měsíčního čistého peněžního příjmu na osobu se v roce 2011 se 49,2% obyvatel umístilo v rozmezí 10 001-20 000 Kč. (Kupní síla české populace, 2011)

Kromě zmíněných ukazatelů, existuje celá řada dalších významných indikátorů ekonomické situace země. Jedním z nich může být výše mzdy. Minimální mzda pro rok 2013 činí 8 000 Kč a průměrná mzda v České republice byla stanovena na 25 884 Kč. (Český statistický úřad, 2013)

8.2.3 Sociální okolí podniku

Struktura obyvatelstva

Statistiky uvádí, že Česká republika měla k 30. 9. 2012 celkem 10 513 209 obyvatel. Průměrný věk žen je 42,5 roků, průměrný věk mužů podle nejnovějších statistik je 39,6.

Demografické studie prokazují, že populace České republiky neustále roste, nicméně více obyvatel má hlavně díky příchodu cizinců. V období leden až září 2012 do Česka přišlo 6 200 cizinců, je to i 7 700 méně než v roce 2011. Příliv migrantů zbrzdily nepříznivé důsledky krize. V roce 2012 imigrovalo 2 800 Slováků, 800 Němců a 700 občanů USA.

Zlínský kraj, ve kterém firma bude sídlit, měl v roce 2011 celkem 589 030 obyvatel, z toho 301 069 žen. Pro firmu je důležitá statistika, že v kraji žije 200 394 žen ve věku 15-64 let, které mohou představovat budoucí potencionální zákazníky firmy. Počet obyvatel Zlínského kraje naopak postupně klesá, v období 2010-2011 s počet obyvatel snížil o téměř 10 000. (Český statistický úřad, 2013)

Vzdělanost

Na základě studií provedených Českým statistickým úřadem v období 2011/2012 je 134 362 prezenčních studentů gymnázií, 319 162 studentů odborných středních škol, 20 737 studentů vyšších odborných škol a 284 558 studentů vysokých škol. Z toho ve Zlínském kraji v akademickém roce 2011/2012 studovalo 27 196 studentů středních škol a 19 699 studentů odborných vysokých škol bez nástavbového studia. (Český statistický úřad, 2013)

Za posledních 5 let dochází k jasnému trendu snižování počtu studentů středních odborných škol a ke zvyšování počtu studentů na vysokých školách. Tento trend by v budoucnu

mohl pro firmu negativní dopad, jelikož už nyní je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v textilních oborech.

Podle provedených průzkumů 75% Čechů je schopnost vést konverzaci v jiném jazyce, než je jejich mateřský. Tři nejběžnější jazyky, které Češi ovládají, jsou angličtina, němčina a ruština. (Český statistický úřad, 2013)

8.2.4 Technologické okolí podniku

Česká republika není dostatečně vybavena kapitálovými zdroji, z toho důvodu dochází k velkým investicím ze zahraničí. Ze statistik vychází, že téměř 94% podniků nepřidává České Republice přidanou hodnotu, většinou se jedná o dceřiné společnosti, které oproti mateřským společnostem nedisponují takovým know-how.

Výzkum a vývoj

Jak už bylo řečeno, výzkum a vývoj hraje pro firmu taktéž velkou roli, neboť v budoucích letech má dojít k významnému rozvoji ve využití různých nanotechnologických aplikací či jiných moderních technologií. Firma, aby byla schopna čelit své konkurenci, musí neustále sledovat technologický vývoj a žít v prostředí, které ho podporuje.

V České republice dochází v posledních letech k rozkvětu vědeckovýzkumné aktivity. V roce 2007 ve výzkumu a vývoji pracovalo celkem 49 192 zaměstnanců, o 4 roky později je jich 55 695, z toho ve Zlínském kraji je to ovšem pouhých 1874 zaměstnanců. (Český statistický úřad, 2013)

Zlínský kraj se taktéž v oblasti vědy a výzkumu každým rokem zlepšuje. Zatímco v roce 2009 zde bylo pouhých 140 subjektů provádějících výzkum a vývoj, v roce 2011 jich už bylo 173 a z toho 161 v podnikatelském sektoru. Taktéž došlo k podstatnému zvýšení výdajů na výzkum a vývoj, v roce 2009 se použilo pouhých 1 583 milionů, v roce 2011 výdaje činily 2 109 mil. Zvýšení se opět týkalo především podnikatelského sektoru. (Český statistický úřad, 2013)

Informační a komunikační technologie

V České Republice se zvyšuje počet lidí užívající internet, v roce 2007 to bylo 32% populace, v roce 2011 je to 61%.

Taktéž ve Zlínském kraji dochází k rozšíření informačních a komunikačních technologií. V roce 2009 internet využívalo 58,4% obyvatel Zlínského kraje, v roce 2011 je to 65,2%. Také vzrostl počet domácností využívající internet a to na 59,9% v roce 2011. (Český statistický úřad, 2013)

Dostupnost obyvatel k počítačům či připojení k internetu hraje pro firmu klíčovou roli. Nejenom to umožňuje propagaci firmy, ale taktéž to umožňuje komunikaci se zákazníky či vytvoření e-shopu.

8.3 SWOT analýza

Konkurenceschopnost města Zlína, potažmo zlínské aglomerace, je založena jednak na zachování rozvoje tradičních odvětví místní ekonomiky, ale i na rozvoji odvětví nových – zejména ICT technologie a kreativní odvětví s využitím existující vědecko-výzkumné a vzdělávací základny města Zlína. Následující analýza se snaží identifikovat slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského prostředí Zlína jako celku.

Tab. 8. SWOT analýza města Zlína (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vysoký podíl malých a středních podniků	Nedostatek řemeslných, technicky orientovaných pracovníků
Sídlo Univerzity Tomáše Bati	Pomalé tempo internacionalizace místní ekonomiky
Podnikatelské inovační centrum, rozvoj vědeckovýzkumné činnosti v posledních letech	Nízká výkonnost lokální ekonomiky (HDP, nezaměstnanost)
Diverzifikace místní ekonomiky nově příchozími firmami	Nedostatečná konkurenceschopnost firem v tradičních oborech
Výborná pověst města jako místa pro podnikání	Dopravní dostupnost města
Efektivní a ekologická doprava	
Kvalitní podmínky pro bydlení	

Tab. 9. SWOT analýza města Zlína (Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rozšíření spolupráce podniků s UTB, magistátem města v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti	Pokles řemeslně orientovaných, technických pracovníků
Podpora tradičních řemesel ze strany města, snaha o zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Nedostatečně vyřešená dopravní dostupnost města
Růst pracovních míst	Disproporce mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách
Zvýšení míry nových investic	

Ze SWOT analýzy jasně vyplývá, že Zlín představuje vhodné místo pro zahájení podnikání. V posledních letech zde dochází k diverzifikaci podnikatelských činností a rozvoji vědeckovýzkumné činnosti. Taktéž se Zlínský kraj více zapojil do podpory malého a středního podnikání a nabízí různé možnosti poskytování dotací či mikroúvěrů.

I přesto, že v dnešní době Zlínský kraj nedisponuje dostatečným množstvím řemeslných a technicky orientovaných pracovníků, vyvíjí veškeré úsilí, aby se jejich počet do budoucnosti zvýšil a taktéž se snaží o zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců.

8.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

8.4.1 Potencionální konkurence

Tab. 10. Hrozba vstupu nového konkurenta (Vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví		Hodnocení roku 2013
1.	<i>Úspory z rozsahu jsou velké</i> (1 bod) x malé (5bodů)	4
2.	<i>Kapitálová náročnost vstupu</i> vysoká (1 bod) x nízká (5 bodů)	4
3.	<i>Nutnost vlastnit spec. technologie, know-how, licence</i> Ano (1 bod) x Ne (5 bodů)	5
4.	<i>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</i> není snadný (1 bod) x je snadný (5 bodů)	5
5.	<i>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</i> vysoká (1 bod) x nízká (5 bodů)	4
6.	<i>Diferenciace produktů, loajalita zákazníků stávajících konkurentů</i> vysoká (1 bod) x nízká (5 bodů)	4
7.	<i>Vládní politika ovlivňuje vstupy do odvětví</i> Negativně (1 bod) x pozitivně (5 bodů)	4
8.	<i>Vývoj po případném vstupu do odvětví</i> „cesta zpět“ z odvětví je obtížná (1 bod) x snadná (5 bodů)	4
Celkem (z max. 40 bodů)		34
Průměrné skóre (celkem/8)		4,25

Z předchozí tabulky lze vidět, že hodnota průměrného skóre je vysoká. To znamená, že existuje velká hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví. Hlavním důvodem je, že neexistují žádné zásadní překážky vstupu do odvětví. V případě, že se firma rozhodne pro vstup na trh, nemusí ve většině případů vlastnit žádné speciální technologie, licence či nemusí disponovat vysokým kapitálem. Jelikož se jedná o zakázkovou či malosériovou výrobu, nevznikají velké úspory z rozsahu. Stroje i energie se dají sehnat bez větších obtíží. Díky převisu nabídky na trhu práce lze i zaměstnance sehnat obstarat relativně snadno. A v případě, že firma neuspěje, může kdykoliv odejít z odvětví.

8.4.2 Hrozba substitutů

Tab. 11. Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)

Substituty		Hodnocení roku 2013
1.	<i>Málo, resp. žádné substituty</i> (1 bod) x mnoho (5 bodů)	5
2.	<i>Nízká konkurence v odvětví substitutů</i> (1 bod) x vysoká (5 bodů)	5
3.	<i>Budoucí hrozba substitutů?</i> Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) x vysoká (5 bodů)	5
4.	<i>Vývoj cen substitutů</i> Zvyšování cen (1 bod) x snižování cen (5 bodů)	3
5.	<i>Užité vlastnosti substitutů?</i> Zhoršení do budoucna (1 bod) x zlepšení (5 bodů)	3
Celkem (z max. 25 bodů)		21
Průměrné skóre (celkem/5)		4,2

Za substitut lze považovat veškeré oděvní výrobky, které jsou prodávány v malých či velkých obchodních řetězcích. Tyto výrobky jsou často mnohem levnější než zakázkové šití.

Hrozba ze substitutů se tedy podle analýzy jeví jako velmi nadprůměrná, což odpovídá skutečnosti, neboť nabídka oděvních firem se každým rokem zvyšuje.

Na druhou stranu, tím, že se prodávají ve velkém, ztrácí zákazník pocit originality a výjimečnosti. Navíc se vyrábí pouze v konfekčních velikostech, které nemusí každému zákazníkovi sedět.

8.4.3 Stávající konkurence

Při analyzování stávajícího konkurenčního tlaku v odvětví vyšlo v Porterově analýze hodnota 3, což znamená, že stávající konkurence je průměrná. Ve Zlínském kraji působí několik firem, které nabízí stejné či obdobné produkty a služby jako firma Czech Design fashion s.r.o

Ačkoliv roce 2010 podlehla konkurenčnímu tlaku největší česká oděvní společnost OP Prostějov, dodnes se udrželo velké množství tradičních českých firem. Mezi významné firmy v textilním a oděvním průmyslu patří Elite Varnsdorf, Elmarco Liberec, Veba broumov, Svitap Svitavy, Jitex písek, Pleas Havlíčkův Brod, Moira Strakonice, Otavan třeboň či Tonak Novy Jičín.

Hlavními konkurenti mezinárodní trhu jsou společnosti jako Zara, Mango, Benetton, H&M, C&A a Camaieu, které nabízí podobný sortiment výrobků a služeb a jejich obchody, ať kamenné či elektronické jsou běžně dostupné pro českého zákazníka.

Slabá diferenciací produktů a konkurentů spolu s nižší poptávkou v budoucnosti může vést ke zvyšování konkurence, které povede k cenovému i necenovému boji.

Tab. 12. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (Vlastní zpracování)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		Hodnocení roku 2013
1.	<i>Málo přibližně stejně silných konkurentů</i> (1 bod) x hodně (5 bodů)	4
2.	<i>Vysoký růst poptávky</i> (1 bod) x malý (5 bodů)	4
3.	<i>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</i> Nízký (1 bod) x vysoký (5 bodů)	2
4.	<i>Vysoká diferenciací výrobků/služeb</i> (1 bod) x nízká (5 bodů)	4
5.	<i>Nízká diferenciací konkurentů</i> (1 bod) x vysoká (5 bodů)	2
6.	<i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích</i> (1 bod) x ve větších (5 bodů)	4
7.	<i>Náklady odchodu z odvětví jsou</i> nízké (1 bod) x jsou vysoké (5 bodů)	2
8.	<i>Konkurence typu gentleman</i> (1 bod) x <i>gangster</i> (5 bodů)	2
Celkem (z max. 40 bodů)		24
Průměrné skóre (celkem/8)		3

8.4.4 Síla odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů podle analýzy vyšel jako průměrný. Nelze předpokládat, že výrobek bude činit velký podíl na výdajích zákazníka, či firma získá mnoho významných zákazníků.

Na druhou stranu je pouze malá hrozba zpětné integrace, tedy možnosti, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Zakázkové či krejčovské šití není až tak atraktivním oborem a navíc existuje celá řada substitutů.

Tab. 13. Vyjednávací vliv odběratelů (Vlastní zpracování)

Vyjednávací vliv odběratelů		Hodnocení roku 2013
1.	<i>Mnoho zákazníků</i> (1 bod) x málo významných zákazníků (5 bodů)	4
2.	<i>Výrobek pro zákazníka není významný</i> (1 bod) x je významný (5 bodů)	2
3.	<i>Přechodové náklady odběratelů</i> Jsou vysoké (1 bod) x nízké (5 bodů)	4
4.	<i>Hrozba zpětné integrace je</i> nepravděpodobná (1 bod) x je pravděpodobná (5 bodů)	2
5.	<i>Vysoká ziskovost odběratele</i> (1 bod) x nízká (5 bodů)	3
Celkem (z max. 25 bodů)		15
Průměrné skóre (celkem/5)		3

8.4.5 Síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů můžeme považovat za podprůměrnou a to už z několika důvodů. Za prvé existuje větší množství dodavatelů, neboť firma může využívat i importéry ze sousedních krajín (především Polsko, Itálie, atd.). Dále, jak už bylo zmíněno, existuje velké množství substitutů.

Organizovanost pracovní síly v odvětví lze považovat za průměrnou, až lehce podprůměrnou, neboť, jak už bylo řečeno do budoucna se odvětví bude potýkat s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

Tab. 14. Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů		Hodnocení roku 2013
1.	<i>Dodavatelů je mnoho (1 bod) x málo (5 bodů)</i>	2
2.	<i>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</i> Ano, velká hrozba (1 bod) x ne, malá hrozba (5 bodů)	1
3.	<i>Význam firmy pro dodavatele</i> Velký (1 bod) x malý (5 bodů)	3
4.	<i>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</i> Nepravděpodobná (1 bod) x pravděpodobná (5 bodů)	3
5.	<i>Nízká organizovanost pracovní síly v odvětví</i> (1 bod) x vysoká (5 bodů)	3
Celkem (z max. 25 bodů)		12
Průměrné skóre (celkem/5)		2,4

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Textilní a oděvní průmysl v posledních letech prošel velkými změnami z části způsobenými celosvětovou ekonomickou krizí a především silnou asijskou konkurencí. Ačkoliv obecně dochází ke snižování podílu textilního a oděvního průmyslu na zpracovatelském průmyslu, textilní a **oděvní průmysl stále patří k největším kategoriím spotřebního zboží**. Budoucnost odvětví bude záležet na schopnosti překonat své slabiny a zvýšit konkurenceschopnost.

Z provedeného analytického rozboru podnikatelského prostředí lze usoudit, že ekonomická situace České republiky není zcela ideální a neposkytuje současným či potenciálním ekonomickým subjektům nejlepší podnikatelské prostředí. Nicméně i přes na první pohled negativní statistiky, **Česká republika za poslední léta výrazně zlepšila svoji konkurenceschopnost** a snaží se nadále ekonomickou situaci zlepšovat. Dochází k postupnému **zlepšování vědeckovýzkumné aktivity, zlepšení telekomunikační infrastruktury** i obchodně politických podmínek ve vztahu k zahraničí

Ze SWOT analýzy Zlínského kraje vyšlo, že Zlín se pyšní pověstí podnikatelského města, kde dochází k diverzifikaci místní ekonomiky právě nově příchozími firmami. Jednou ze slabých stránek města Zlína byla určena jeho nedostatečná konkurenceschopnost firem v tradičních oborech. Tento fakt by ovšem pro firmu mohl představovat výhodu. Tím, že současné firmy nejsou dostatečně konkurenceschopné, **firma by se mohla lehce prosadit na trhu a soustředit se na vybudování silné a konkurenceschopné pozice**. Na trhu zakázkového šití dodnes existují mezery, které je možno vyplnit. Firma se může zaměřit i na mikrosegmenty, jako je šití plesových šatů na zakázku, tradiční společenské oblečení (kroje), nadměrné velikosti.

Cílem analytické části bylo zjistit, zda firma bude schopna obstát konkurenci ve Zlínském kraji. Porterova analýza pěti konkurenčních sil prokázala, že na trhu zakázkové oděvní výroby a krejčovského šití existuje mezera. **Síla dodavatelů odběratelů či stávající konkurence byla vyhodnocena jako značně omezená či průměrná. Největší hrozbou tedy pro firmu představují substituty**. Z toho důvodu se firma musí zaměřit na jedinečnost a kvalitu svých výrobků a na komplexnost služeb, které ji nejenom odliší od konkurence, ale především vytvoří poptávku. Úspěch firmy je tedy z velké míry závislý na unikátnosti konceptu svých výrobků a služeb.

10 PODNIKATELSKÝ PLÁN

10.1 Popis podniku

Tab. 15. Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování)

Zakladatel	Bc. Angela Zlobická
Místo podnikání	Zlín, Česká republika
Forma podnikání	společnost s ručením omezeným
Kontakt	zlobickaaa@gmail.com
Předmět podnikání	zakázkové a modelové šití dámských oděvů, zakázkové a modelové šití pánských obleků, úpravy a opravy oděvů, poradenská služba

Společnost Czech Design Fashion, s. r. o. je výrobní a obchodní firma, která se zabývá zakázkovým a modelovým šitím dámských oděvů (tj. sukně, kalhoty, šaty, halenky a saka) a zakázkovým a modelovým šitím pánských obleků. Dále bude nabízet svým zákazníkům úpravy a opravy oděvů a poradenské služby. Společnost bude založena jedním společníkem a vstupní kapitál bude činit 1 100 000 Kč. Sídlo podniku bude v centru Zlína v pronajatých prostorech. Podnik bude mít 12 zaměstnanců, z toho manažer podniku bude sám zakladatel.

10.1.1 Strategie a cíle podniku

Mise společnosti Czech Design Fashion, s. r. o. je „šití oděvů, které vynikají ve svém pohodlí a kráse“. Společnost chce vytvořit pohodlné oblečení s jednoduchými vzory inspirovanými nejnovějšími trendy a tím uspokojit všechny přání svých zákazníků. To je důvod, proč společnost bude nabízet různé doplňkové služby ve svém obchodě.

Další *mise* společnosti je "Měnit svět mody" a přinést svěží nový design do často stereotypních kalhotových kostýmů pomocí různých inovovaných materiálů nebo barev.

Vize společnosti je vybudování prosperující firmy, která bude poskytovat kvalitní výrobky a služby široké veřejnosti.

Strategie společnosti je zaměřit se nejprve na celkový segment žen, pro které bude vytvářet oděvy. V případě zájmu zákazníků firma může vytvořit kolekce pro mikrosegmenty (nadměrné velikosti či tvorba společenských šatů na plesovou sezonu).

Hlavními *cíli* společnosti Czech Design Fashion, s. r. o. je uspět na oděvním trhu, získat stabilní postavení na trhu, získat stálé zákazníky a uspokojit jejich přání vysoce kvalitními výrobky a službami.

Dalším cílem společnosti je vybudovat uznávanou firmu s dobrou pověstí. Pokud společnost získá dobré umístění na trhu, bude rozšiřovat výrobu a případně vstoupí i na zahraniční trh. Kromě toho zvýší zaměstnanost v dané lokalitě, neboť přijme více pracovníků a otevře více prodejen.

Tab. 16. SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Kvalifikovaní pracovníci	Úzký sortiment
Jedinečnost a originalita sortimentu	Vysoké náklady (nákladný pronájem)
Umístění podniku v centru	Slabá reputace, malé povědomí o firmě
Dobrá dostupnost	Malá poptávka po zakázkových službách
Široký sortiment doplňkových služeb	
Komplexní služby	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rozšíření sortimentu	Neuchycení na trhu
Nové doplňkové služby	Konkurence
Spolupráce s renomovanými návrháři	Vysoká daňová povinnost
Speciální kolekce	Zhoršení ekonomické situace státu
Prodej do zahraničí	Ekonomická krize

Z analýzy výchozí situace společnosti se dovídáme, že největšími hrozbami může být úzký sortiment. Na začátku své existence bude firma nabízet pouze určitý počet produktů v několika provedení. Proto se musí zaměřit především na zakázkové šití, kde může vyrábět větší spektrum výrobků. Další slabou stránkou je nízké povědomí o firmě, zde firma musí vybrat vhodné formy propagace a zaměřit se na cílovou skupinu. Při založení firmy dochází k vyšším jednorázovým nákladům, firma se bude snažit využít podporných programů financování.

Největšími hrozbami je ekonomická situace státu. V případě krize lidé budou nahrazovat dražší zakázkové výrobky levnějšími velkosériovými výrobky. Ačkoliv v Porterově analýze vyšlo, že konkurence v odvětví není silná, stále pro začínající firmu představuje hrozbu. Nicméně největší hrozbou zůstává neuchycení firmy na trhu. Je mnoho faktorů, které ovlivňují úspěch firmy a proto i kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr v praxi nemusí uspět.

10.2 Organizační plán

Společnost Czech Design Fashion, s. r. o. bude zaměstnávat 12 zaměstnanců a to ve funkcích manažer, účetní, obchodní zástupce, návrhář, konstruktér oděvů, krejčová, skladník, pokladní a prodavačka. Zakladatel společnosti bude zároveň vykonávat funkci manažera a přímo pod něj budou spadat veškeré funkční úseky společnosti. To znamená, že společnost bude mít funkční strukturu.

Tento typ organizační struktury je velmi přehledný, transparentní a jednoduchý na řízení, neboť každý zaměstnanec přesně ví, jaké jsou jeho či její povinnosti a závazky a umožňuje manažerovi mít kontrolu nad všemi odděleními.

V budoucnosti v případě rozšíření výroby společnost může uvažovat o změny organizační struktury na divizní, kde jednotlivé divize by se zabývaly určitými výrobky či cílovými segmenty na trhu.

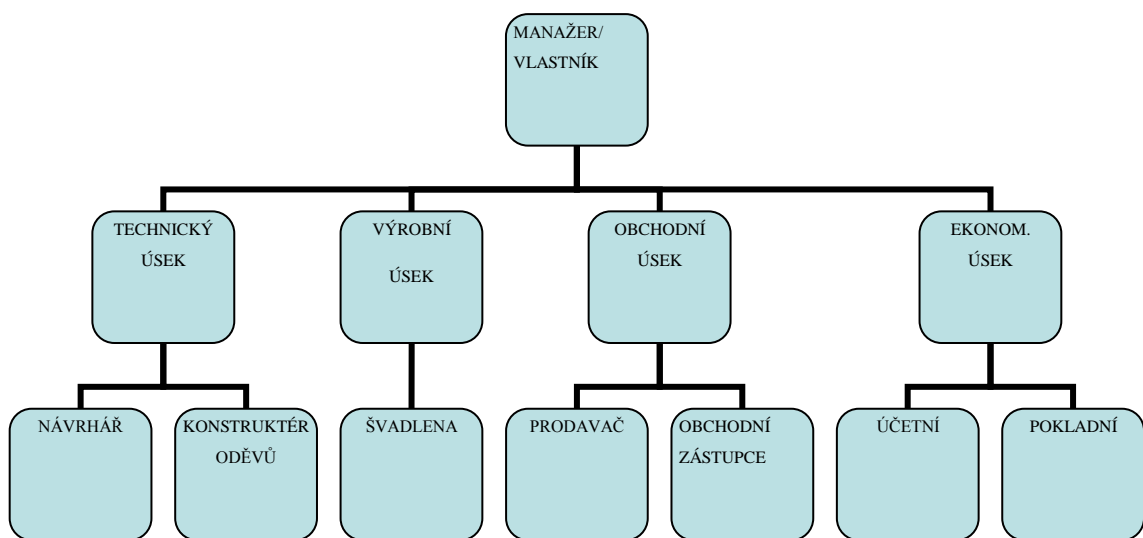
10.2.1 Organizační struktura

Společnost Czech Design Fashion, s. r. o. bude rozdělena na *čtyři základní úseky*: technický, výrobní, ekonomický a obchodní.

Technický úsek se bude skládat z návrháře a konstruktéra oděvů. Jejich úkolem bude vytvářet nové proveditelné návrhy inspirované světovými trendy. V okamžiku, kdy návrh bude zhotoven, bude předán *výrobnímu úseku*, který bude složen ze 4 kvalifikovaných švadlen.

Obchodní úsek je reprezentován obchodním zástupcem, jehož úkolem bude nákup veškerých potřebných materiálů, surovin, strojů či zařízení. V prodejně bude taktéž zaměstnána prodavačka, která bude spadat pod obchodní úsek.

Ekonomický úsek se skládá z účetního, který bude mít na starost finanční stránku podniku a pokladní, která bude odpovědná za veškeré transakce probíhající v prodejně.



Obr. 5. Organizační struktura (Vlastní zpracování)

Kromě zmíněných zaměstnání společnost zaměstnává skladníka a využije možnost outsourcingu v případě reklamy a uklízacích služeb.

10.3 Marketingový plán

V této části své diplomové práce se budu zabývat vytvořením vhodného marketingového mixu. Marketingový mix je souhrn čtyř marketingových nástrojů a to výrobku, ceny, propagace a distribuce.

10.3.1 Výrobek

Jak už bylo řečeno, firma bude vyrábět dámské a pánské oděvy ve formě konfekce (modelové šití) a šití podle přání zákazníků (zakázkové šití). Veškeré oděvy budou vyráběny z kvalitních materiálů kvalifikovanými pracovníky. Jelikož firma Czech design fashion, s.r.o. chce držet krok s módou, bude ročně představovat až 4 různé konfekce inspirované módními trendy ve světě.

Firma na začátku své existence bude vyrábět dámské halenky, sukně, šaty, saka a kalhoty a taktéž pánské saka a kalhoty. Do budoucna firma plánuje nejenom zvýšení, ale také i rozšíření své výroby o dámské či pánské doplňky a popřípadě spolupráci se svatebními salony.

Kromě zmiňovaných výrobků bude firma Czech design fashion, s.r.o. poskytovat svým zákazníkům následující služby: zakázkové šití, stříhové šití, úpravy a opravy oděvů, oděvní design i v grafické podobě (např. grafické znázornění modelu v různých materiálech či v několika barevných variantách) a v neposlední řadě i odborné poradenství.

Jako cílovou skupinu si firma vybrala pracující muže a ženy ve věku 25-50 let, kteří potřebují formální oblečení do svých zaměstnání a upřednostňují kvalitní elegantní oblečení před módními výstřelky. Další cílovou skupinu představují muži a ženy nadměrných velikostí, pro které firma bude nabízet různé druhy stříhových, poradenských a zakázkových služeb.

10.3.2 Cena

Následující tabulka udává jednoduchý přehled o typech výrobků, které firma Czech Design fashion, s.r.o. bude nabízet a kalkulaci jejich cen. Kalkulace jsou prováděny podle klasického nákladového kalkulačního vzorce, který je vysvětlen v teoretické části na str. 29.

Cena produktu se bude skládat z nákladů na jeden výrobek a 35% marže. Uvedené prodejní ceny jsou pouze orientační a týkají se modelového šití. V případě šití na zakázku se ceny mohou lišit podle využitých stříhových služeb a spotřeby materiálu.

Tab. 17. Kalkulace nabízených výrobků v Kč (Vlastní zpracování)

Položka	Dámské sako	Pánské sako	Dámské kalhoty	Pánské kalhoty	Dámská halenka	Sukně	Šaty
Přímý materiál	501	576	254	283	288	225	313
Přímé mzdy	180	180	150	150	120	105	165
Ostatní přímé náklady (34 % ZP a SP)	61,2	61,2	51	51	40,8	35,7	56,1
Výrobní režie (146 % P. mezd)	262,8	262,8	219	219	175,2	153,3	240,9
Vlastní náklady výroby	1005	1080	674	703	624	519	775
Správní režie (64 % P. mezd)	115	115	96	96	77	67	106
Vlastní náklady výkonu	1 120	1 195	770	799	701	586	881
Zisk (35%)	392	418	269	280	246	205	308
Prodejní cena bez DPH	1512	1 613	1 039	1 079	947	791	1 189
Prodejní cena s DPH (Kč)	1 830	1 952	1 257	1 305	1 146	957	1 439

10.3.3 Propagace

Pro každou nově začínající firmu je důležité, aby se dostala do podvědomí zákazníků, a proto společnost Czech Design Fashion, s. r. o. bude využívat různé druhy propagace. Nejvíce bude využívat metodu inzerátů v denním tisku či společenských časopisech, dále forma letáků a prezentace firmy pomocí webových stránek – forma bloggu, případně e-shopu.

Kvůli umístění firma bude cílit většinu svých reklam ve Zlínském kraji a okolí. Veškerou propagaci bude řešit využíváním outsourcingových služeb.

10.3.4 Distribuce

Distribuce je chápána jako most, který spojuje zákazníka s výrobkem. Společnost bude využívat tzv. přímé distribuční cesty. Jedná se o vztah výrobce – spotřebitel. Hlavní výhodou je přímý kontakt se zákazníkem a efektivní zpětná vazba. Firma dále ušetří náklady, neboť se distribučního procesu nebude účastnit žádný mezičlánek.

V České Republice působí celá řada dodavatelů textilií. Na začátku své existence bude spolupracovat především s českými dodavateli. Jako potenciální dodavatelé byli vybráni Ka De látky (www.kade-latky.cz), Evi látky (www.evi-latky.cz), Jizerka –Textil s.r.o. (www.jizerkatextil-px.rtrk.cz) a TEXTIL Zítka (www.textil.com.cz/index.html).

10.4 Výrobní plán

Jak už bylo řečeno společnost bude nabízet zakázkové a modelové šití. V případě modelového šití bude vyrábět své výrobky tzv. seriově. Seriová výroba se vyznačuje větším množstvím malého počtu výrobků. Výrobní proces se skládá ze tří etap: předvýrobní, výrobní a závěrečná etapa.

10.4.1 Výrobní proces

Předvýrobní etapa

Veškerá výroba bude začínat návrhem od kvalifikovaného návrháře. Návrhy budou inspirovány módními trendy ze zahraničí či vlastními přání zákazníků (zakázkové šití). Návrhář bude veškeré návrhy konzultovat s konstruktérem oděvů, který zhodnotí jejich proveditelnost a nákladovou náročnost. Technická příprava výroby spočívá v tom, že se vytvoří tzv. technický nákres, jedná se o grafické vyjádření výrobku v měřítku. Z technického nákresu se dále vytvářejí stříhové šablony a polohový plán. Návrhář i konstruktér budou mít k dispozici software, který umožní navrhnutý model vidět v 3D rozměru v různých barvách.

Pokud se bude jednat o novou konfekci, musí být veškeré návrhy předloženy hlavnímu manažerovi ke schválení.

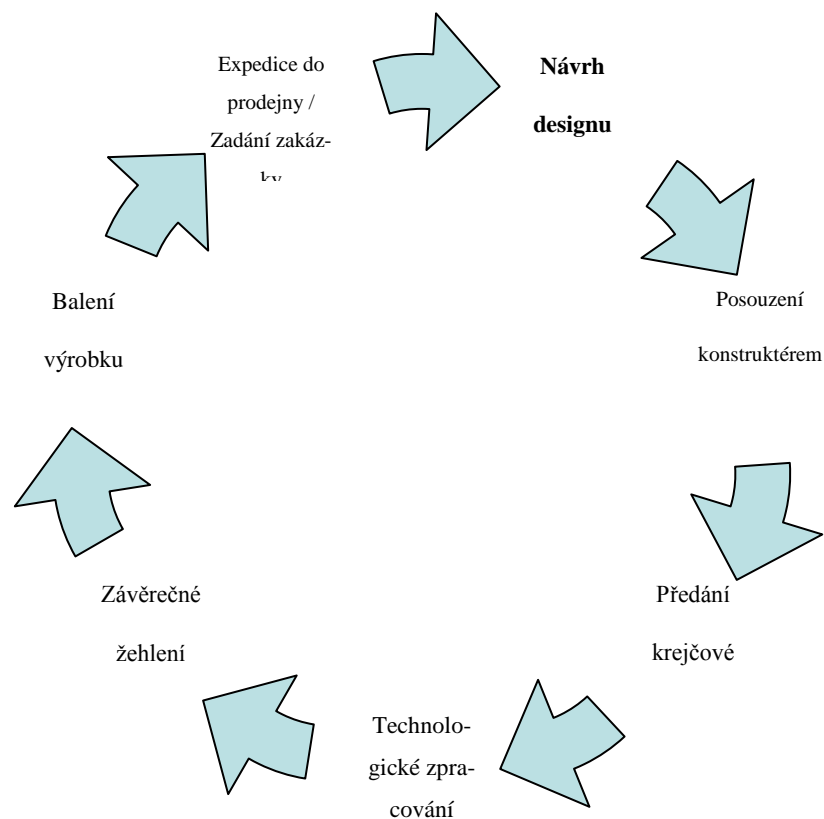
Výrobní etapa

Odsouhlasený návrh bude předán krejčovým. Ty ho za pomoci různých technologií a technologických procesů vytvoří. Nejprve ze stříhových šablon se vystříhají či vyřeží různé díly sloužící především pro ozdobný nebo užitkový účel oděvu. Jednotlivé kusy materiálu se nabarví či jinak technologicky ošetří a poté se ty díly sešijí v jeden celkem podle typu výrobku, který je zhotovován.

Hotový výrobek poté přejde k závěrečnému žehlení, bude dán do plastové folie, aby nedošlo k jeho zašpinění či poškození a nakonec mu bude přidělen visací štítek s cenou.

Závěrečná etapa

Hotový zabalený výrobek bude přivezen ze skladu do prodejny, kde bude vybalen z folie a dán na věšák, kde si ho zákazníci mohou prohlédnout či vyzkoušet.



Obr. 6. Cyklický graf výrobního procesu (Vlastní zpracování)

10.4.2 Vybavení společnosti

Následující tabulky zobrazují jednotlivé položky hmotného a nehmotného majetku, které musí být nakoupeny, aby byl zabezpečen plynulý chod podnik. Vybavení prostor společnosti se bude lišit pro prodejnu, tak i pro výrobní prostory.

Tab. 18. Vybavení kanceláře a skladu (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
POČÍTAČ	4	max. 20 000 Kč	80 000 Kč
TISKÁRNA	1	max. 12 000 Kč	12 000 Kč
MOBILNÍ TELEFON	3	max. 5 000 Kč	15 000 Kč
KANCELÁŘSKÝ NÁBYTEK		max. 50 000 Kč	50 000 Kč
REGÁLY	5	max. 1 000 Kč	5 000 Kč
CELKEM			162 000 Kč

Tab. 19. Stroje a zařízení (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
PRŮMYSLOVÝ ŠICÍ STROJ	4	20 000 Kč	80 000 Kč
VYŠÍVACÍ A ŠICÍ STROJ	1	57 500 Kč	57 500 Kč
PARNÍ ŽEHLIČKA	3	6 500 Kč	19 500 Kč
GRAFICKÝ SOFTWARE	1	105 000 Kč	105 000 Kč
CELKEM			262 000 Kč

Společnost bude využívat dva grafické softwary. Jedním z nich je *Marvelous Designer*. Tento program pro stříhání a šití je využíván profesionálními módními návrháři s cílem vytvořit exkluzivní design. Zakoupení licence stojí v přepočtu na české koruny 50 000 Kč. Dalším využívaným programem bude *OptiTex software*, který umožňuje vytvářet vzor oblečení, ale také si vyzkoušet produkty, na virtuálních modelů. Umožňuje dělat různé vý-

počty, s přihlédnutím k vlastnostem různých tkání. V tomto systému, jsou odborně projektování oblečení a dalších doplňků, od začátku až do konce. Zakoupení licence stojí v přepočtu na české koruny 55 000 Kč.

Tab. 20. Základní vybavení prodejny (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
PULT (zakázková výroba)	1	max. 15 000 Kč	15 000 Kč
ZRCADLO (zakázková výroba)	3	max. 1 500 Kč	4 500 Kč
POKLADNA (zakázková výroba)	1	max. 10 000 Kč	10 000 Kč
ŽIDLE	1	1 300 Kč	1 300 Kč
ZKUŠEBNÍ KABINKA SE ZÁVĚSEM (zakázková výroba)	2	max. 3000 Kč	6 000 Kč
ETIKET. KLEŠTĚ	1	850 Kč	850 Kč
ETIKETY	1	350 Kč	350 Kč
PÁNSKÁ FIGURÍNA	1	1 950 Kč	1950 Kč
DÁMSKÁ FIGURÍNA	2	1 800 Kč	3 600 Kč
STOJAN	3	1 500 Kč	4 500 Kč
STOJAN	2	1 200Kč	2 400 Kč
RAMÉNKA	100	8,5 Kč	850 Kč
CELKEM			51 300 Kč

Předchozí tabulka popisuje zjednodušeně základní vybavení prodejny. Firma nakoupí vybavení interiéru z několika internetových obchodů: obchod Spona (<http://www.spona.cz>) a Singer brother (<http://www.sici-stroje-singer-brother.cz>). Zbytek předmětů bude nakoupen u firmy Ikea či předměty, především zařízení a stroje, které nemají dány konečnou cenu budou buď dělány na zakázku nebo vybrány na místě.

Tab. 21. Vybavení výrobní haly (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
ŽIDLE	6	1 500 Kč	9 000 Kč
KREJČOVSKÝ STŮL	2	10 000 Kč	20 000 Kč
KREJČOVSKÁ PANNA	2	4 000 Kč	8 000 Kč
KREJČOVSKÉ NŮŽKY	4	300 Kč	1 200 Kč
SADA JEHEL	10	55 Kč	550 Kč
SADA ŠPENDLÍKŮ	10	29 Kč	290 Kč
OSTATNÍ		2 000 Kč	2 000 Kč
CELKEM			41 040 Kč

10.5 Finanční plán

Následující projektová se zabývá finančním plánem společnosti s projekcí na 5 let. Tato část stanovuje objemy investic, které podnik potřebuje ke své existenci. Veškeré kroky jsou podrobně popsány v teoretické části v kapitole Zdroje financování na straně 32.

10.5.1 Zdroje financování

Kromě vlastního kapitálu společnost Czech Design Fashion s.r.o. využije i možnost financování pomocí cizího kapitálu a to v podobě podnikatelského úvěru.

Následující text se zabývá srovnáním několika současných bankovních úvěrů pro začínající podnikatele na českém trhu. Podnikatelské úvěry lze srovnat na základě velkého množství kritérií jako jsou: minimální či maximální výše úvěru, typ úvěru, zajištění, ručení, doba splácení, minimální úroková sazba, požadované doklady, čerpání, doba vyřízení a mnoho dalších.

Cílem je vybrat takový úvěr, který bude pro firmu nejvhodnější z hlediska současného zadlužení a budoucího splácení. Z toho důvodu hlavním kritériem při volbě úvěru si společnost vybrala spíše finanční kritéria – náklady na pořízení úvěru a správu úvěru a úrokovou sazbu. V případě, že banka nemá danou pevnou fixační minimální úrokovou sazbu, se zpravidla se určuje podle bonity klienta či podle úrokových sazeb na trhu – PRIBOR/PRIBID.

Na základě srovnání jednotlivých produktů se firma Czech Design Fashion s.r.o. rozhodla vzít si úvěr ve výši 1 000 000 Kč od Raiffeisenbank Podnikatelská rychlá půjčka. Jedná se o splátkový úvěr vhodný k financování investic. Nově banka nabízí možnost i účelové variantu, díky které mohou klienti čerpat vyšší částky a získat delší dobu splácení i výhodnější úrokovou sazbu. Hlavní výhodou je administrativní nenáročnost, rychlost vyřízení žádosti a jeho dostupnost. Účelovou variantu lze čerpat až do výše 7,5 mil. Kč se splatností až 15 let. Úroková sazba na účelové variantě již od 5,5% p.a. (Porovnávač produktů, 2013)

Tab. 22. Srovnání vybraných současných podnikatelských úvěrů na českém trhu
(Porovnávač produktů, 2013)

Název	Min. výše úvěru (Kč)	Max. výše úvěru (Kč)	Min. úro- ková sazba (%)	Poskytnutí úvěru (Kč)	Správa úvěru roč- ně (Kč)
<i>Rychlý úvěr na podnikání</i> ČSOB	50 000	1 500 000	12,5	2 000	2 400
<i>Malý úvěr pro podnikatele</i> ČSOB	50 000	8 000 000	7,5	2 000	2 400
Podnikatelská rychlá půjčka Raiffeisenbank	30 000	7 500 000	5,5	0,5 % z po- skytnutého úvěru	3 600
<i>Podnikatelská Hypopůjčka</i> Raiffeisenbank	300 000	3 000 000	8,92	2 % z po- skytnutého úvěru	3 600
<i>Expressbusiness</i> GE Money Bank	40 000	2 500 000	individuálně	0	3 600
<i>Provozní úvěr 5 PLUS</i> Česká spořitelna	500 000	5 000 000	individuálně	0,5 % z po- skytnutého úvěru	-
<i>Podnikatelský úvěr Fio banka</i>	3 000 000	17 000 000	individuálně	-	-
<i>Rychlý Business Investiční úvěr</i> UniCredit Bank	250 000	2 000 000	individuálně	0,5 % z po- skytnutého úvěru	3 600

10.5.2 Možnosti využití programů na podporu podnikání

V roce 2013 mohou podnikatelé využít *program Záruka* od Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. Cílem programu je pomocí zvýhodněných záruk umožnit začínajícím drobným podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na financování investičních a provozních potřeb.

Zvýhodněná záruka je poskytována pouze k úvěrům bank, které mají s ČMZRB uzavřenu smlouvu. Je poskytována až do výše 70 % jistiny zaručovaného bankovního úvěru na dobu maximálně 6 let (od data podpisu smlouvy o záruce). Zaručovány mohou být úvěry do výše 5 mil. Kč. Příjemce podpory hradí pouze část ceny záruky ve výši až 0,3 % p. a. z výše záruky. Současně s poskytnutím záruky je mu poskytnut finanční příspěvek 1,2 % p. a. z výše záruky k úhradě zbývající části ceny záruky. (M-záruka za úvěr, 2013)

Takto zaručený úvěr může být použit na:

- pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích účetnictví), resp. hmotného majetku a pozemků (u příjemců podpory vedoucích daňovou evidenci),
- pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pokud není příjemcem podpory veden jako dlouhodobý hmotný majetek, resp. hmotný majetek,
- pořízení drobného nehmotného majetku, pokud je příjemcem podpory vykazován jako náklad/výdaj. (M-záruka za úvěr, 2013)

Výběrovými kritérii pro poskytnutí podpory je splnění podmínek pro příjemce podpory. Jedná se především o tyto podmínky:

- místo realizace projektu,
- účel zaručovaného úvěru,
- podporované ekonomické činnosti a dodržení pravidel poskytování veřejné podpory.

Je nezbytné, aby společnost prokázala tzv. přijatelnost projektu. Projekt musí být realizován v některém oboru ekonomických činností (CZ-NACE). Tuto podmínku společnost Czech Design Fashion s.r.o. splňuje. Jak bylo už zmíněno výroba oděvů patří do oddílu 14 CZ-NACE. (M-záruka za úvěr, 2013)

Výhodou programu je, že účast v tomto programu nevylučuje možnost účasti v dalších českých i zahraničních programech. Dále usnadnění přístupu k bankovním úvěrům - převzetí velké části úvěrového rizika ručitelem, možnost prodlužování záruky, příznivá cena záruky a zvýšení bonity klienta. (M-záruka za úvěr, 2013)

10.5.3 Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha bude sestavena pouze s využitím vlastních zdrojů financování.

Tab. 23. Počáteční rozvaha při založení společnosti (Vlastní zpracování)

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA (v Kč)			
AKTIVA		PASIVA	
DLOUHODOBÝ MAJETEK		VLASTNÍ ZDROJE	
Software	105 000	Vlastní kapitál	1 100 000
Stroje	157 000		
Vybavení prodejny	51 300		
Vybavení kanceláře a skladu	162 000		
Vybavení výrobní haly	41 040		
OBĚŽNÝ MAJETEK		CIZÍ ZDROJE	
Zásoby materiálu	125 000		
Pokladna	100 000		
Bankovní účet	358 660		
Suma	1 100 000	Suma	1 100 000

10.5.4 Zakladatelský rozpočet

Tab. 24. Rozpočet kapitálu pro 1.měsíc podnikání v Kč (Vlastní zpracování)

Nákup materiálu	125 000
Nájem včetně inkasa (sklady, kancelář i prodejna)	60 000
Zaměstnanecké mzdy (s. 76)	213 120
Sociální a zdravotní pojištění (s. 76)	72 463
Reklama	30 000
Telefonní poplatky celkem	6 000
Internet	600
Provozní náklady	507 183
Software	105 000
Stroje	157 000
Další dlouhodobý HM	254 340
Celkový kapitál	1 023 523
Legislativní poplatky (s. 19)	13 300
Celkový kapitál včetně legislat. poplatků	1 036 823

Tab. 25. Zdroje kapitálu v Kč (Vlastní zpracování)

Vlastní kapitál	1 100 000
Celkový kapitál	1 100 000

Tab. 26. Roční plán nákladů a výnosů v Kč (Vlastní zpracování)

Tržby	8 259 930
Nákup materiálu	2 500 000
Nájemné včetně energií	720 000
Zaměstnanecké mzdy	2 557 440
Zdravotní a sociální pojištění	869 556
Reklama	30 000
Telefonní poplatky	72 000
Internet	7 200
Odpisy (s. 77)	50 125
EBT (Earnings before tax)	1 453 609
Daň 19%	276 186
EAT (Earnings after tax)	1 177 423

10.5.5 Výkaz zisků a ztrát

Abychom mohli sestavit výkaz zisků a ztrát je nutné nejprve definovat a vyčíslit jednotlivé skupiny nákladů.

Kalkulace mzdových nákladů

Následující tabulka se zabývá kalkulací mezd. Postup kalkulace je detailně vysvětlen v teoretické části na straně 30. Měsíční mzda je odvozena od odpracovaných hodin a je pouze orientační, neboť nezapočítává možné dovolené či přesčasy. Nicméně je důležité ji stanovit, abychom získaly základní představu o personálních nákladech.

Tab. 27. Kalkulace mezd (Vlastní zpracování)

Profese	Průměrný počet odprac. hodin/ měsíc	Mzda/ hodina (Kč)	Hrubá mzda (Kč)	Čistá mzda (Kč)	Mzdové náklady (Kč)
Manažer	180	180	32 400	24 381	43 416
Účetní	140	168	23 520	18 262	31 517
Obchodní zástupce	110	164	18 040	14 495	24 174
Návrhář	110	164	18 040	14 495	24 174
Konstruktér oděvů	110	164	18 040	14 495	24 174
Krejčová	100	164	16 400	13 366	21 976
Skladník	80	120	9 600	8 544	12 864
Pokladní	90	164	14 760	12 236	19 779
Prodavačka	80	164	13 120	11 106	17 581

Kalkulace odpisů

Postup kalkulace odpisů je vysvětlen v teoretické části na str. 30. Průmyslový šicí stroj a vyšívací šicí stroj patří do 2. odpisované skupiny, sazba v prvním roce činí 11 a v dalších letech odepisování 22,25.

Tab. 28. Odpisy (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
PRŮMYSLOVÝ ŠICÍ STROJ (4ks)	8 800 Kč	17 800 Kč	17 800 Kč	17 800 Kč	17 800 Kč
VYŠÍVACÍ A ŠICÍ STROJ (1ks)	6 325 Kč	12 794 Kč	12 794 Kč	12 794 Kč	12 793 Kč
GRAFICKÝ SOFTWARE (1ks)	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč		
ODPISY CELKEM	50 125 Kč	65 594 Kč	65 594 Kč	30 594 Kč	30 593 Kč

Tab. 29. Plán nákladů v Kč (Vlastní zpracování)

NÁKLADY	1. ROK	2. ROK	3. ROK	4. ROK	5. ROK
Nájem vč. inkasa	720 000	740 000	760 000	780 000	800 000
Reklama	30 000	30 000	20 000	20 000	20 000
Telefonní poplatky	72 000	72 000	75 000	75 000	75 000
Internet	7 200	7 200	7 500	7 500	7 500
Mzdové náklady	3 426 996	3 529 806	3 635 700	3 708 414	3 782 582
Nákup materiálu	2 500 000	2 575 000	2 652 250	2 705 295	2 759 401
CELKEM	6 756 196	6 954 006	7 150 450	7 296 209	7 444 483

Prognóza tržeb společnosti

Prognóza tržeb je očekávaná úroveň tržeb společnosti zvolená na základě marketingového plánu a prostředí. Její vytvoření je obzvláště obtížné v případech, kdy společnost nemá žádné předchozí záznamy prodeje, jak je tomu při tvorbě nového podnikatelského plánu. V praxi se využívá několik metod prognóz a je vhodné kombinovat více metod.

Prodejním rozpočtem se rozumí konzervativní odhad očekávaného objemu prodeje a používá se především pro rozhodování o současných nákupech, výrobě a peněžním toku. Tyto rozpočty jsou zpravidla stanovovány níže, než je prognóza tržeb. (Kotler, 2007, s. 168)

Následující prognóza tržeb vychází z klasické metody, kdy si společnost vytvoří odhad, kde s největší pravděpodobností budou za 6 měsíců či za 1 rok. Stanoví, kolik kusů výrobků by firma měla každý měsíc prodat, aby docílila určitých tržeb.

Pro vytvoření prognózy tržeb společnost Czech Design s.r.o. zvolila neutrální přístup. Prvních pět měsíců společnost předpokládá nízké tržby, neboť se jedná o nově vznikající objekt, která nemá věhlasné jméno a zákazníky si teprve získává. Po šesti měsících předpokládá větší nárůst zákazníku. Největší tržby jsou plánovány na období Vánoc.

Společnost nadále předpokládá postupný meziroční růst. V prvních dvou letech počítá růst poptávky, který způsobí 3% meziroční růst tržeb, další dva roky předpokládá pokles na 2%. Bere v potaz možný příchod nových konkurentů či zhoršení ekonomické situace spotřebitelů.

Tab. 30. Prognóza tržeb v prvním roku v Kč (Vlastní zpracování)

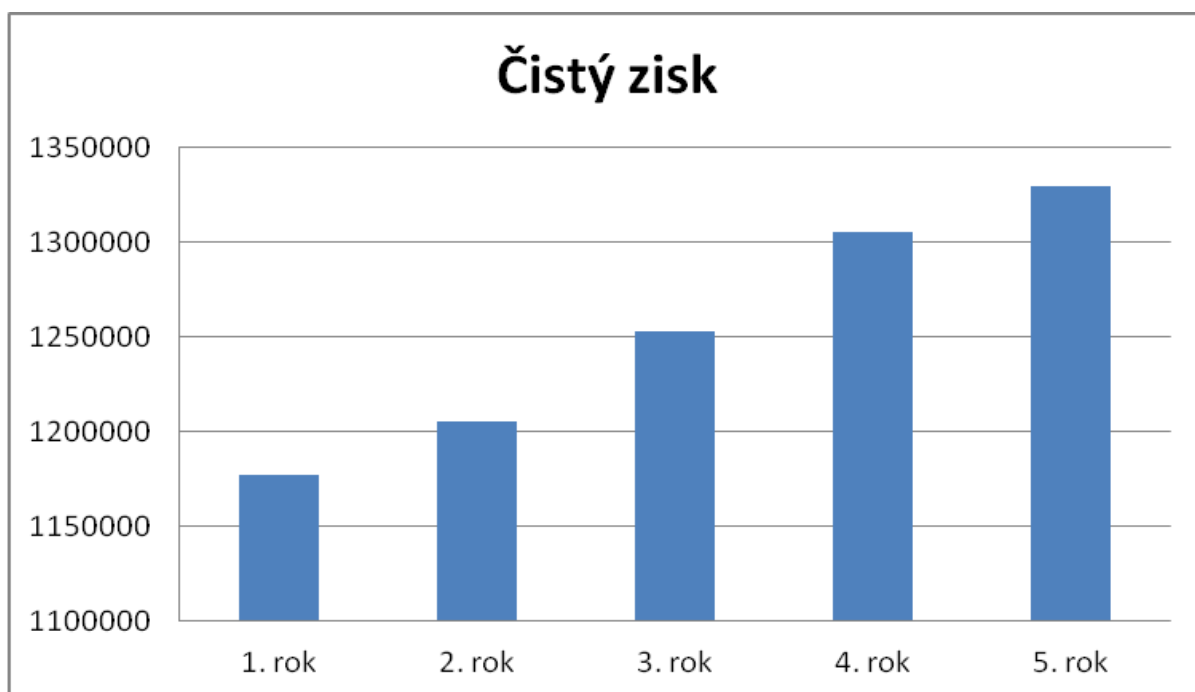
Měsíc		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Halenka	Ks	60	60	60	60	60	90	90	90	90	90	150	150	1050
	Celkem v Kč	68760	68760	68760	68760	68760	103140	103140	103140	103140	103140	171900	171900	1203 300
Sukně	Ks	50	50	50	50	50	90	90	90	90	90	120	120	940
	Celkem v Kč	47850	47850	47850	47850	47850	86130	86130	86130	86130	86130	114840	114840	899 580
Šaty	Ks	20	20	20	20	20	50	50	50	50	50	100	100	550
	Celkem v Kč	28780	28780	28780	28780	28780	71950	71950	71950	71950	71950	143900	143900	791 450
Pánské sako	Ks	50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	100	100	800
	Celkem v Kč	97600	97600	97600	97600	97600	136640	136640	136640	136640	136640	195200	195200	1 561 600
Dámské kalhoty	Ks	60	60	60	60	60	80	80	80	80	80	100	100	900
	Celkem v Kč	75420	75420	75420	75420	75420	100560	100560	100560	100560	100560	125700	125700	1 131 300
Dámské sako	Ks	50	50	50	50	50	80	80	80	80	80	120	120	890
	Celkem v Kč	91500	91500	91500	91500	91500	146400	146400	146400	146400	146400	219600	219600	1 628 700
Pánské kalhoty	Ks	50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	100	100	800
	Celkem v Kč	65250	65250	65250	65250	65250	91350	91350	91350	91350	91350	130500	130500	1 044 000
Celkem														8 259 930 Kč

Tab. 31. Prognóza tržeb v 5 letech v Kč (Vlastní zpracování)

Rok	1.	2.	3.	4.	5.
<i>Meziroční růst v %</i>		3%	3%	2%	2%
<i>Roční tržba v Kč</i>	8 259 930	8 507 728	8 762 960	8 938 219	9 116 983

Tab. 32. Výkaz zisků a ztrát v Kč (Vlastní zpracování)

ROK	1. ROK	2. ROK	3. ROK	4. ROK	5. ROK
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	8 259 930	8 507 728	8 762 960	8 938 219	9 116 983
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	3 329 200	3 424 200	3 514 750	3 587 795	3 661 901
Obchodní marže	4 930 730	5 083 528	5 248 210	5 350 424	5 455 082
Osobní náklady	3 426 996	3 529 806	3 635 700	3 708 414	3 782 582
Odpisy	50 125	65 594	65 594	30 594	30 593
VH provozní	1 453 609	1 488 128	1 546 916	1 611 416	1 641 907
Daň 19%	276 186	282 744	293 914	306 169	311 962
Čistý zisk	1 177 423	1 205 384	1 253 002	1 305 247	1 329 945

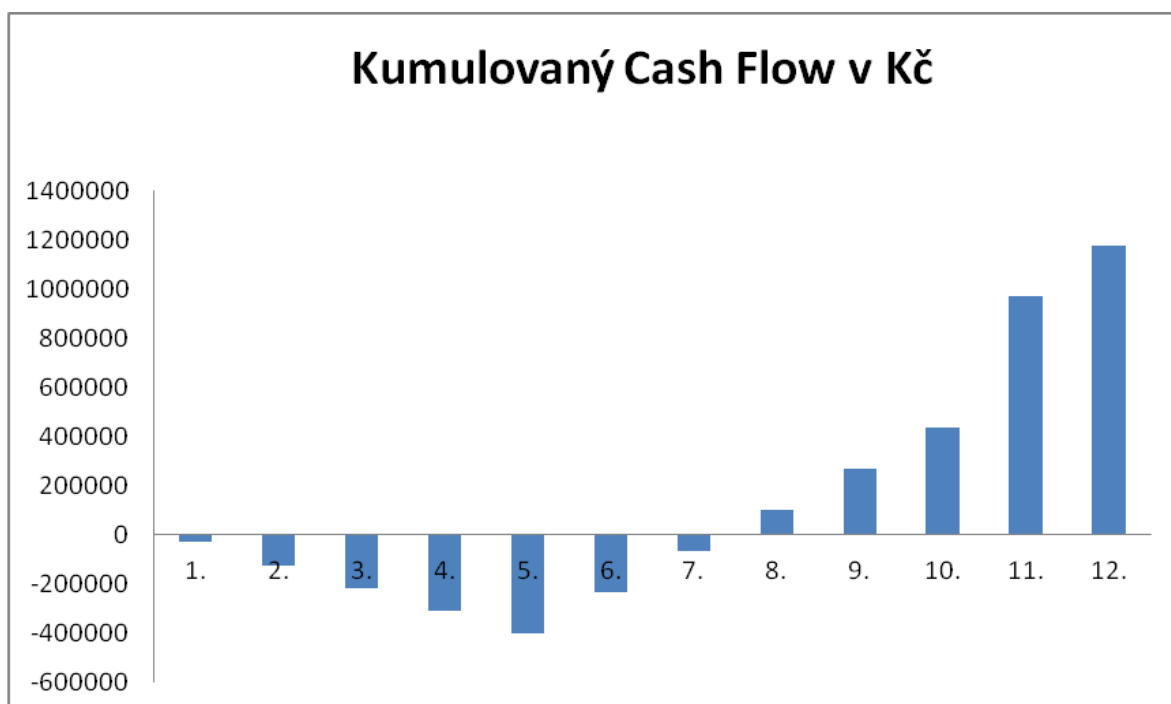


Obr. 6. Čistý zisk v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování)

10.5.6 Cash flow

Tab. 33. Cash Flow v 1. čtvrtletí v Kč (Vlastní zpracování)

Měsíc		1.	2.	3.
Očekávané příjmy	Tržby	475 160	475 160	475 160
	Vložený kapitál	530 000	0	0
Očekávané výdaje	Nájem včetně inkasa	60 000	60 000	60 000
	Zaměstnanecké mzdy	213 120	213 120	213 120
	Soc. a zdrav. pojištění	72 463	72 463	72 463
	Reklama	30 000	0	0
	Telefonní poplatky	6 000	6 000	6 000
	Internet	600	600	600
	Nákup materiálu	125 000	215 910	215 909
	Vstupní náklady	530 000		
CF		- 32 023	- 92 933	- 92 932



Obr. 7. Kumulovaný CF v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování)

Tab. 34. Cash Flow v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování)

Měsíc	Očekávané příjmy	Očekávané výdaje	CF	Kumulovaný CF
1.	475 160	507 183	- 32 023	- 32 023
2.	475 160	568 093	- 92 933	- 124 956
3.	475 160	568 092	- 92 932	- 217 888
4.	475 160	568 092	- 92 932	- 310 820
5.	475 160	568 092	- 92 932	- 403 752
6.	736 170	568 092	168 078	- 235 647
7.	736 170	568 092	168 078	- 67 596
8.	736 170	568 092	168 078	100 482
9.	736 170	568 092	168 078	268 560
10.	736 170	568 092	168 078	436 638
11.	1 101 640	568 092	533 548	970 186
12.	1 101 640	894 403	207 237	1 177 423

10.6 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán s sebou nese nespočetné množství ať už obecných či specifických rizik. Následující část diplomové práce se bude věnovat vyhodnocení pouze zlomku základních a nejvíce četných rizik a jejich případného dopadu na podnikání začínající společnosti. Postup analýzy rizik je detailně vysvětlen v teoretické části v šesté kapitole (s.37).

Z následující tabulky vyplývá, že jedním z největších rizik jsou vztahy se zákazníky. Jelikož se jedná o oděvní společnost, mimo jiné nabízející zakázkové šití, je důležité, aby společnost udržovala dobré vztahy se zákazníky a zároveň si pojistila své obchody. Hrozí zde riziko, že zákazník si nepřevzme zboží šité na zakázku. Další hrozbou spojenou se zákazníky je nezaplacení dodaného zboží. Vhodným způsobem prevence v obou případech je úplná či částečná platba předem.

Dalším typem rizika s kritickou prioritou jsou škody způsobené na majetku zaviněné lidskou nedbalostí a odcizení majetku. Škody lze z větší části krýt pomocí pojištění podnikatele či osoby zodpovědné za danou škodu. Nicméně je důležité, aby společnost poučila své zaměstnance o bezpečnosti práce a práci s jednotlivým vybavením společnosti.

Mezi závažnější rizika, které vyžadují okamžité řešení situace patří možnost neuchycení na trhu, nadměrné zvýšení provozních nákladů a nepředvídatelné události jako smrt či zranění jednoho ze společníků.

Tab. 35. Hodnocení rizika (Vlastní zpracování)

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	ANALÝZA RIZIKA			
	PRAVDĚPODOBNOT	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
Neuchycení na trhu	3,3	2,5	8,25	Závažná
Nedostatek peněžních prostředků	2,0	3,7	7,4	Běžná
Nízká platební schopnost podniku	2,0	3,7	7,4	Běžná
Nepříznivé podnikatelské klima	3,0	2,5	7,5	Běžná
Zvýšení provozních nákladů	3,5	3,0	10,5	Závažná
Ztráta konkurenceschopnosti	2,5	3,0	7,5	Běžná
Škody na majetku způsobenými živelnými pohromami	2,0	4,0	8	Běžná
Škody na majetku způsobené z nedbalosti	3,3	4,0	13,2	Kritická
Odcizení majetku	3,0	4,0	12	Kritická
Neodpovídající kvalita a nedodržení sjednané lhůty dodávek	3,0	2,5	7,5	Běžná
Nepřevzetí zakázkového zboží	4,0	4,0	16	Kritická
Nezaplacení dodaného zboží	3,3	4,0	13,2	Kritická
Nepředvídatelné události	2,0	5	10	Závažná

10.7 Zhodnocení efektivity projektu

Doba založení nového podnikatelského subjektu je odhadována na období tří měsíců. Jak už bylo zmíněno, jedná se o velice časově a finančně náročný proces. Proto se zakladatel už na začátku musí zamyslet nad ekonomickým a celkovým přínosem projektu.

K posouzení ekonomické hlediska lze využít ukazatel rentability. Rentabilita neboli výnosnost popisuje schopnost společnosti dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Existuje celá řada faktorů ovlivňující rentabilitu společnosti. Mezi ně patří např. předpokládané tržby, míra konkurence, nákladovost či daňové zatížení.

Následující tabulka se bude zabývat výpočtem rentability tržeb a nákladové rentability v prvních pěti letech podnikání. Rentabilita tržeb nám přináší odpověď na otázku, jaký poměr má zisk z celkových tržeb. Naopak nákladová rentabilita hodnotí poměr zisku k nákladům.

Tab. 36. Výpočet rentability (Vlastní zpracování)

Rok	1.	2.	3.	4.	5.
Rentabilita tržeb v % (ROS = zisk/tržby)	14,26	14,17	14,3	14,6	14,59
Nákladová rentabilita v % (=zisk/náklady)	17,43	17,33	17,52	17,89	17,86

Z předchozí tabulky vyplývá, že rentabilita tržeb se v prvních pěti letech bude držet na téměř konstantní úrovni 14%. Počáteční náklady na založení společnosti bývají poměrně vysoké, proto se nákladová rentabilita pohybuje v rozmezí 17,33 - 17,89 %.

Kromě ekonomického přínosu je důležité zhodnotit i celkový přínos projektu. Cílem společnosti je poskytovat kvalitní produkty a doprovodné služby a zároveň tím přispět k rozkvětu tradičního oděvního průmyslu ve Zlínském kraji. Dále by projekt měl napomoci zvýšit konkurenceschopnost firem v oděvním průmyslu vůči v dnešní době preferovaným asijským či jiným zahraničním exportérům. V neposlední řadě projekt přispěje k zvýšení diverzifikace místní ekonomiky a zaměstnanosti v daném regionu.

ZÁVĚR

Podnikatelský záměr vytvářejí jak začínající podnikatelé, kteří mají v plánu založit firmu, tak i stávající podnikatele při příležitosti rozšíření činnosti. Je obzvláště důležitý, pokud podnikatel potřebuje získat investory.

Nicméně primárním cílem podnikatelských plánů je vytvoření opory, která pomůže při realizaci podnikatelské myšlenky. Podnikatelský plán představuje návod a zaznamenává všechny myšlenky, nápady a představy jeho tvůrce. Plánování napomáhá podnikateli k lepšímu uvědomění si reality, uspořádání myšlenek, nalezení problémů a určení cílů. Měl by být tedy chápan jako prostředek, nikoliv jako konečný cíl.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení nového podnikatelského subjektu, v tomto případě společnosti s ručením omezeným. V teoretické části diplomové práce byl proveden průzkum literárních zdrojů, kritická literární rešerše z oblasti založení nového podnikatelského subjektu a postup založení společnosti s ručením omezeným i s veškerými náklady, které to s sebou nese.

V analytické části byl proveden rozbor podnikatelského prostředí, z kterého lze usoudit, že ekonomická situace České republiky není zcela ideální. Nicméně i přes na první pohled negativní statistiky, Česká republika za poslední léta výrazně zlepšila svoji konkurenceschopnost a snaží se nadále ekonomickou situaci zlepšovat. Dochází k postupnému zlepšování vědeckovýzkumné aktivity, zlepšení telekomunikační infrastruktury i obchodně politických podmínek ve vztahu k zahraničí.

Společnost bude sídlit ve Zlíně, který se pyšní pověstí podnikatelského města, kde dochází k diverzifikaci místní ekonomiky právě nově přichozími firmami. Tím, že analýza současné situace na trhu ukázala, že stávající firmy nejsou dostatečně konkurenceschopné, firma by se mohla lehce prosadit na trhu a soustředit se na vybudování silné a konkurenceschopné pozice.

Projektová část se zabývá tvorbou samotného podnikatelského plánu. Kvalitní podnikatelský záměr je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a představuje nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika. Proto se projektová část nezabývá pouze základním popisem podniku, marketingovým, organizačním či výrobním plánem, ale také zhodnocením možných rizik a celkové efektivnosti projektu.

Nejdůležitější část celého projektu tvoří finanční plán s projekcí na 5 let. Tento plán stanovuje hlavní objemy investic, které společnost bude potřebovat ke své existenci. V rámci finančního plánu byly zhotoveny předběžné finanční výkazy a byla posouzena možnost využití finančních prostředků v rámci programu na podporu MSP.

Jedná se o program Záruka od Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. Cílem programu je pomocí zvýhodněných záruk umožnit začínajícím drobným podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na financování investičních a provozních potřeb.

Dále byly navrhнутy a zhodnoceny různé formy podnikatelských úvěrů, které je možné aktuálně na trhu bankovních produktů získat.

K posouzení ekonomické hlediska efektivnosti projektu byl využit ukazatel rentability. Rentabilita neboli výnosnost popisuje schopnost společnosti dosahovat výnosu na základě vložených prostředků.

Kromě ekonomického přínosu byl zhodnocen i celkový přínos projektu. Cílem společnosti je poskytovat kvalitní produkty a doprovodné služby a zároveň tím přispět k rozkvětu tradičního oděvního průmyslu ve Zlínském kraji. Dále by projekt měl napomoci zvýšit konkurenceschopnost firem v oděvním průmyslu vůči v dnešní době preferovaným asijským či jiným zahraničním exportérům. V neposlední řadě projekt přispěje k zvýšení diverzifikace místní ekonomiky a zaměstnanosti v daném regionu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFICKÉ ZDROJE

- COVELLO, Joseph A. a Brian J. HAZELGREN, 1994. *The complete book of business plans: [simple steps to writing a powerful business plan]*. Naperville, Ill.: Sourcebooks Trade. ISBN 09-420-6140-3.
- ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 80-247-0939-2.
- HISRICH, Robert D, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6507-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTLER, Philips, 2007. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KRÁL, Bohumil, 2006. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1141-0.
- KURATKO, Donald, 2012. *Entrepreneurship Theory, Process, and Practice*. 9. vydání. Mason, Ohio: South-Western Pub. ISBN 12-850-5175-0
- LANG, Helmut a Jiří HNILICA, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-717-9419-8.
- MURPHY, Michael, 1996. *Small business management*. 1. vydání. London: C.H. Beck. ISBN 02-736-1601-3.

- POPEŠKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.
- SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SYNEK, Miloslav, 1999. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9228-4.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.
- VEBER, Jaromír, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 80-247-1069-2.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- Analýza rizik. *Brain Tools* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.braintools.cz/jak-analyzovat-rizika.htm#.UbS5F9I0y8B>>
- Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
- Evropská komise [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/index_cs.htm>
- Kupní síla české populace. *Stavební forum* [online]. 2011 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/20226/kupni-sila-ceske-populace/>>

- M-záruka za úvěr. *Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.* [online]. 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <<http://www.cmzrb.cz/produkty-a-sluzby/zaruka-za-uver-v-programu-zaruka-pro-male-podnikatele>>
- Oděvní a textilní průmysl po transformaci přichází s novou vizí. *Finanční Noviny* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/odevni-a-textilni-prumysl-po-transformaci-prichazi-s-novou-vizi/930992>>
- Panorama zpracovatelského průmyslu 2011. *BusinessInfo* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-2011-24728.html>>
- Penize* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/>>
- Podnikání a inovace. *CzechInvest* [online]. 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>>
- Porovnávač produktů - Podnikatelské úvěry. *Zlatá Koruna* [online]. 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <<http://www.zlatakoruna.info/financi-produkty/podnikatelske-uvery>>
- Rovnoměrné odpisy. *Centrum pro rozvoj vzdělávání* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/invmaj_a_techrozvoj/544rovnomerne_odpisy.htm>
- Textilní, oděvní a kožedělný průmysl (ISIC 17-19). *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2012 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-64/Textilni-odevni-a-kozedelny-prumysl-ISIC-17-19->>>
- Textilní, oděvní, kožedělný a obuvní průmysl: Budoucnost odvětví. *Budoucnost profesí* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/textilie-odevy.html>>

Vše o s.r.o.: Náklady na založení společnosti. *E-s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>>

Výpočet mzdy. In: *Výpočet čisté mzdy* [online]. 2013 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <<http://www.vypocet-ciste-mzdy.cz/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Peněžní tok
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Životní cyklus podniku (Synek, Podniková ekonomika, s.167)</i>	15
<i>Obr. 2. Grafické členění podniků (Synek, Podniková ekonomika. s. 76)</i>	17
<i>Obr. 3. Schéma SWOT analýzy (Vlastní zpracování)</i>	24
<i>Obr.4. Typový kalkulační vzorec (Vlastní zpracování).....</i>	30
<i>Obr. 6. Organizační struktura (Vlastní zpracování).....</i>	62
<i>Obr. 5. Cyklický graf výrobního procesu (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 6. Čistý zisk v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování).....</i>	80
<i>Obr. 7. Kumulovaný CF v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování).....</i>	81

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1. Hlavní rysy společnosti s ručením omezeným (Vše o s.r.o, 2012)</i>	18
<i>Tab. 2. Náklady na založení společnosti (Vše o s.r.o, 2012)</i>	19
<i>Tab. 3. Druhá skladba nákladů u modelových firem (Popesko, 2009, s. 36)</i>	28
<i>Tab. 4. Zjednodušené schéma rozvahy (Knapková, Pavelková a Štekr, 2013, s. 21)</i>	34
<i>Tab. 5. Pravděpodobnost výskytu rizika (Analýza rizik, 2013)</i>	37
<i>Tab. 6. Významnost vlivu, dopadu rizika (Analýza rizik, 2013)</i>	37
<i>Tab. 7. Hodnocení rizika (Analýza rizik, 2013)</i>	38
<i>Tab. 8. SWOT analýza města Zlína (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 9. SWOT analýza města Zlína (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 10. Hrozba vstupu nového konkurenta (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 11. Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 12. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 13. Vyjednávací vliv odběratelů (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 14. Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 15. Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 16. SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 17. Kalkulace nabízených výrobků v Kč (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 18. Vybavení kanceláře a skladu (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 19. Stroje a zařízení (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 20. Základní vybavení prodejny (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 21. Vybavení výrobní haly (Vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 22. Srovnání vybraných současných podnikatelských úvěrů na českém trhu (Porovnávač produktů, 2013)</i>	71
<i>Tab. 23. Počáteční rozvaha při založení společnosti (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 24. Rozpočet kapitálu pro 1.měsíc podnikání v Kč (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 25. Zdroje kapitálu v Kč (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 26. Roční plán nákladů a výnosů v Kč (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 27. Kalkulace mezd (Vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 28. Odpisy (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 29. Plán nákladů v Kč (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 30. Prognóza tržeb v prvním roku v Kč (Vlastní zpracování)</i>	79

<i>Tab. 31. Prognóza tržeb v 5 letech v Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 32. Výkaz zisků a ztrát v Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 33. Cash Flow v 1. čtvrtletí v Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 34. Cash Flow v 1. roce podnikání v Kč (Vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 35. Hodnocení rizika (Vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 36. Výpočet rentability (Vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>

