



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

CREATION OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Belková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Belková Eva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého podniku

v anglickém jazyce:

Creation of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu pro založení malého podniku zabývajícího se výrobou cyklistických brašen v Bučovicích. Práce je rozdělena do tří základních částí. První část popisuje základní pojmy, použité analýzy a náležitosti podnikatelského plánu. Druhá část obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Poslední část se zabývá konkrétním podnikatelským plánem, harmonogramem a jeho implementací.

Klíčová slova

Založení malého podniku, podnikatelský plán, finanční plán, SWOT analýza, analýza trhu.

Abstract

The main goal of this thesis is to create a realistic business plan for small company specialized in the production of bicycle bags in Bučovice. The thesis consists of three basic parts. The first part describes the basic terms, definitions of used analyzes and requirements for the business plan. The analyzes of internal and external environment are performed in the second part. Suggested business plan and schedule of its implementation are described in the last part of the thesis.

Keywords

Creation of small company, business plan, financial plan, SWOT analysis, market analysis.

Bibliografická citace

BELKOVÁ, E. *Založení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 91 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2016

.....

Bc. Eva Belková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při vypracování této diplomové práce. Děkuji především vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce.

.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 Vymezení problému, metody a cíle práce.....	13
1.1 Cíl práce.....	13
1.2 Použité metody.....	14
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	15
2.1 Základní pojmy	15
2.2 Malé podniky a střední podniky	17
2.2.1 Podpora malých podniků.....	18
2.3 Založení podniku.....	18
2.3.1 Právní formy podnikání.....	19
2.3.2 Podnikání fyzických osob.....	19
2.3.3 Životní cyklus podniku.....	22
2.4 Analýza okolí.....	24
2.4.1 SLEPT	24
2.4.2 Porterův model pěti sil	25
2.4.3 Model 7S	26
2.4.4 SWOT analýza.....	27
2.4.5 Marketingový mix.....	28
2.5 Podnikatelský plán	29
2.5.1 Struktura podnikatelského plánu.....	30
3 ANALYTICKÁ ČÁST	32
3.1 Charakteristika města Bučovice.....	32
3.2 SLEPT analýza.....	32
3.2.1 Sociální faktory.....	32
3.2.2 Legislativní faktory.....	33
3.2.3 Ekonomické faktory	34
3.2.4 Politické faktory.....	35
3.2.5 Technologické faktory.....	36
3.2.6 Závěr analýzy vnějšího okolí podniku	37

3.3	Porterův model pěti sil	37
3.3.1	Stávající konkurence a nová konkurence	37
3.3.2	Vliv odběratelů (zákazníků)	38
3.3.3	Vliv dodavatelů.....	39
3.3.4	Substituční produkty	39
3.3.5	Závěr analýzy oborového prostředí podniku	39
3.4	Analýza poptávky.....	41
3.4.1	Základní informace o dotazovaných respondentech.....	41
3.4.2	Rozhodující ukazatel při výběru výrobku	42
3.4.3	Předpokládaný zájem o výrobky.....	44
3.4.4	Shrnutí analýzy poptávky	46
3.5	Model 7S.....	46
3.5.1	Strategie.....	46
3.5.2	Struktura	47
3.5.3	Systemy	47
3.5.4	Styl řízení.....	48
3.5.5	Spolupracovníci	48
3.5.6	Schopnosti	48
3.5.7	Sdílené hodnoty	49
3.5.8	Závěry z analýzy vnitřního okolí podniku.....	49
3.6	SWOT analýza	50
3.6.1	Silné stránky	50
3.6.2	Slabé stránky.....	50
3.6.3	Příležitosti.....	51
3.6.4	Hrozby.....	52
3.6.5	Shrnutí SWOT analýzy podniku	53
4	NÁVRH NA ŘEŠENÍ MALÉHO PODNIKU	54
4.1	Titulní strana	54
4.2	Exekutivní souhrn	55
4.3	Analýza odvětví	56

4.4	Charakteristika podniku.....	57
4.5	Marketingový plán	58
4.5.1	Marketingový mix.....	59
4.6	Organizační plán	60
4.6.1	Vedení a zaměstnanci	60
4.6.2	Náplň pracovních činností.....	61
4.6.3	Organizační struktura podniku.....	63
4.7	Hodnocení rizik.....	63
4.7.1	Identifikace rizik	64
4.7.2	Kvantifikace a kvalifikace rizik.....	65
4.8	Finanční plán.....	68
4.8.1	Náklady před zahájením činnosti.....	69
4.8.2	Mzdové náklady.....	71
4.8.3	Splátky úvěru	74
4.8.4	Předpokládaný vývoj hospodaření v 1. roce.....	75
4.8.5	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	78
4.8.6	Výkaz peněžních toků na první 3 roky činnosti	80
4.8.7	Plánovaný hospodářský výsledek v prvních 3 letech.....	81
5	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE.....	82
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM GRAFŮ	90
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

V posledních letech dochází k velkému nárůstu zájmu o zakládání nových firem, jelikož prognózy vývoje ekonomiky jsou pozitivní, zvětšuje chuť podnikatelů investovat do nových projektů a tak dochází k velkému nárůstu malých a středních podniků. Zahájit podnikatelskou činnost v České republice může každý občan, který splní zákonem dané podmínky. Podnikáním si spousta lidí splní své sny, seberealizují se a získají práci, která je baví a naplňuje. Ovšem podnikat není tak jednoduché. Je velmi důležité důkladně promyslet, ve které oblasti budeme podnikat, zda jsme na to připraveni, máme dostatečné schopnosti a finance. Každý, kdo uvažuje o podnikání, by měl umět zhodnotit kladné a záporné stránky, které mu tato činnost může přinést. Podnikání s sebou přináší často velké zisky, ale naopak častokrát také velké ztráty a rizika. Před zahájením podnikatelské činnosti je nezbytné si vypracovat podnikatelský plán, díky kterému můžeme eliminovat možná rizika a ztráty.

Podnikatelský plán je dokument, který v začátcích napomáhá podnikateli ujasnit si a stanovit cíle a strategie, které v budoucnu povedou k jejich naplnění. Podnikatelský plán pomáhá také vymezit cílovou skupinu zákazníků, řeší otázku dodavatelů, vymezuje trh a konkurenci. Podává kompletní informace, které by měl každý podnikatel znát před začátkem podnikání, aby si mohl utvořit jasnou představu o možném budoucím vývoji podniku a potřebném kapitálu.

Úkolem mé diplomové práce je pomocí analýz sestavit podnikatelský plán pro vytvoření malého podniku, který se bude zabývat výrobou brašen. Veškerá fakta v podnikatelském plánu budou vycházet z reálných údajů, aby bylo možné podnik v budoucnu založit.

Práce je rozdělena na dvě části teoretickou a analytickou. První část je věnována základním pojmům, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky. Ve druhé části je popsán samotný návrh na založení podniku. Ke zmapování situace budou provedeny analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Celková situace bude vyhodnocena pomocí SWOT analýzy. V práci bude také organizační plán, marketingový plán, plán předpokládaných příjmů a výdajů v prvních třech letech podnikání. Je důležité mít propočítané investice,

které budou do firmy vloženy a také jejich návratnost do určitého časového období. Pokud společnost po uplynutí dané doby nedosahuje zisku, není dobré pokračovat v tomto oboru podnikání. Konec práce bude věnován hodnocení rizik a harmonogramu implementace.

1 Vymezení problému, metody a cíle práce

Cyklistika, cykloturistika a zimní sporty jsou oblíbené u velké části populace a zájem o ně stále stoupá, proto roste také poptávka po doplňkovém zboží, které k nim náleží.

Mojí vizí je založení malého podniku, který se bude zabývat výrobou brašen na kola, vaky na lyže a lyžáky, obaly na kola, batohy a dalším doplňkovým zbožím. K této myšlence mě přivedl můj otec, který má firmu zabývající se prodejem kol, mopedů a dalších cyklistických doplňků. Podnik bude mít sídlo v Bučovicích v prostorách firmy Motobel. Výhodou bude získání kontaktů na velkosklady a spolupráce dvou rodinných firem.

Každý podnik musí mít svou konkurenční výhodu, proto bude dbáno na velmi dobrý poměr kvality a ceny, ale také na diferenciaci výrobků od konkurenčních.

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit reálný podnikatelský plán, který bude následně sloužit jako podklad pro založení malého podniku zabývající se výrobou brašen v Bučovicích. K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit několik dílčích cílů.

Dílčí cíle mé práce budou:

- shromáždit veškeré údaje a data sloužící k vytvoření podnikatelského plánu
- analyzovat konkurenci, zákazníky, příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky
- definovat reálnou situaci v oboru podnikání
- vymyslet vhodnou strategii pro dosažení úspěchu
- sestavení finančního plánu pro první tři roky podnikání
- vyhodnocení rizik pro podnik
- vytvoření harmonogramu realizace

1.2 Použité metody

Primární data jsem získala pomocí metod analýz a pozorování, které byly použity k rozborům okolí podniku a zhodnocení situace na trhu.

Na základě výsledků analýz byly poté dedukcí vyvozeny silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Metoda sběru dat tvořila základ pro vyhodnocení poptávky po konkrétních druzích zboží.

Sekundární data k vytvoření této práce jsem získala po prostudování informací z internetu.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V teoretické části je nejprve objasněn význam základních pojmů v podnikatelské oblasti, jako je podnikání, podnikatel a podnik. Dále je definován význam malých podniků, jejich založení a podpora v České republice. Důležitou součástí teoretické části jsou analýzy okolí podniku, zaměřují se na SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, model 7S, SWOT analýzu a marketingový mix. V poslední části je popsán podnikatelský plán, jeho úloha a struktura.

2.1 Základní pojmy

Podnikání

Obecně můžeme podnikání chápat jako soustavnou činnost, která je provozována samostatně a na vlastní odpovědnost. Cílem podnikání je dosažení zisku. Podnikání je upravováno Obchodním zákoníkem a Zákonem o živnostenském podnikání. Podnikateli mohou být jak fyzické tak i právnické osoby.

Podnikatel

Podle občanského zákoníku § 420 je podnikatelem nazván právně samostatný subjekt, který vytváří svou činnost samostatně, vlastním jménem a na vlastní účet za účelem dosažení zisku (4).

Charakteristické rysy pro podnikatele jsou:

- je právní subjekt – má právo vstupovat do právních vztahů, např. uzavírat smlouvy;
- jeho činnost je provozována samostatně;
- vymezuje si předmět podnikání;
- nese podnikatelské riziko – míru rizika lze snižovat průzkumem trhu, pojištěním majetku atd.;

- hospodaří s majetkem;
- vlastní účet, vede účetnictví – podnikatel vede účetnictví podle formy svého podnikání, buď daňovou evidenci, nebo podvojně účetnictví (1, str. 31-33).

Další rysy podnikatele jsou shrnuty v Obchodním zákoníku § 2, podnikatel musí být osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku, musí podnikat na základě živnostenského oprávnění. Podnikatel je povinen zapisovat místo podnikání do obchodního rejstříku nebo do jiné zákonem upravené evidence (5).

Podnik

Podnik můžeme chápat jako právní subjekt, nebo také seskupení výrobních činitelů, které směřuje k trvalému dosahování zisků. Cílem podniku je uspokojovat potřeby zákazníků a majiteli poskytovat důchod.

Dle obchodního zákoníku je podnik soubor složek podnikání:

- osobních – zaměstnavatelé a zaměstnanci;
- hmotných – stroje, náradí, haly, materiál;
- nehmotných – software, licence, patenty atd. (2, str. 7).

V Evropské unii jsou podniky rozděleny podle počtu zaměstnanců a finančních prahů:

1. Mikropodniky – za mikropodniky jsou považovány ty, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma nepřesáhne sumu 2 miliony EUR.
2. Malé podniky – podmínka, která musí být splněna v případě malých podniků, je zaměstnávat méně než 50 osob a roční obrat nebo bilanční suma nesmí přesahovat 10 milionů EUR.
3. Střední podniky – středním podnikem je ten, který zaměstnává méně než 250 osob, roční obrat nepřesáhne částku 50 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy není větší než 40 milionů EUR.

4. Velké podniky – mezi velké podniky patří všechny ty, které nejsou dle výše uvedených parametrů zařazeny do kategorie mikropodniků, malých podniků, či středních podniků (3, str. 14).

2.2 Malé podniky a střední podniky

Funkce malých a středních podniků je v ekonomice ČR velmi důležitá a nezastupitelná, tvoří velký podíl na HDP, kladně ovlivňují obchodní a platební bilanci, působí také jako konkurence vůči monopolistickým tendencím. Malé podniky jsou flexibilní a reagují často rychleji na změny poptávky svých zákazníků než monopol. K udržení své pozice na trhu a možnosti uspokojovat potřeby zákazníků se musí neustále inovovat v oblasti technické i technologické, čímž se stávají se odolnější vůči ekonomickým vlivům. Velký počet jednotek na určitém území působí pozitivně proti dopadům případných krizí.

Malé podniky dávají práci značnému procentu populace, zaměřují se zejména na skupiny uchazečů, které vstupují na trh práce prvně (absolventi škol) a takto významně přispívají k regulaci nezaměstnanosti.

K tomu, aby byly malé podniky úspěšné, je nutné včasné vycítit mezeru na trhu a využít podnikatelskou příležitost. Základem úspěchu je schopný management a také promyšlenost zdrojů financování.

Časté jsou neúspěchy a následný zánik malých podniků. Nejčastějšími příčinami bývá omezenost pouze na jeden druh výrobku či úzkou skupinu výrobků, kde se zhoršuje možnost konkurenceschopnosti. Malé podniky si nemohou dovolit vynakládat na reklamu příliš mnoho prostředků, musí také brát v potaz ceny velkých podniků v oblasti cenové politiky. Dalším problémem je nedostatečná reakce na potřeby zákazníků – absence inovací a nedostatečný rozvoj výrobků. Často v malých firmách také chybí dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci.

Problémem může být také nedostatek daňových znalostí a nesprávně vedené účetnictví, zákonné problémy nebo neschopnost firmy reagovat na změnu legislativních podmínek (9, str. 7-10).

2.2.1 Podpora malých podniků

V České republice jsou malé a střední podniky každoročně podporovány systémem podpory pro podnikání, který je každoročně schvalován parlamentem ČR. Po vstupu do EU je možné čerpat podporu pro podnikání také ze zahraničních zdrojů (9, str. 21). Podpora malých podniků se řídí zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a příslušnými nařízeními Evropské komise.

Podporu malých a středních podniků můžeme rozdělit na přímou a nepřímou. Přímá podpora představuje dotace a granty, při kterých jsou přímo poskytovány finanční prostředky většinou z fondů EU, ale i ze státního rozpočtu. Nepřímou podporou se rozumí snaha státu vytvořit příznivé podnikatelské prostředí např. snižováním administrativní zátěže, úpravami v legislativě, zakládáním poradenských center, webových portálů apod. (9, str. 11).

2.3 Založení podniku

Lidé začínají podnikat z mnoha různých důvodů, nejčastější příčinou je však hledání nezávislosti. Začínající podnikatelé jsou připraveni převzít zodpovědnost jen proto, aby nemuseli poslouchat příkazy od jiných. Jiní vidí v podnikání příležitost zbohatnout a domnívají se, že to nikdy nejde, pokud budou pracovat pro jiné. Jiní vidí v podnikání pouze radost z každodenního kontaktu se zákazníky, možnost každodenně realizovat prodej za peníze a využití svých znalostí v oboru.

V začátcích podnikání je nutné překonat různé potíže, vlastník podniku musí převzít veškerou zodpovědnost, kterou nemůže přenechat na ostatní. Podnikatelé si v začátcích musí brát práci domů, pracovat často dlouhé hodiny, vykonávat úkoly, které se jim nelíbí a také počítat s neočekávanými změnami a neúspěchy.

Během prvních měsíců provozu často nezůstane z podnikání žádný příjem, dochází také k nedostatku základního kapitálu a neschopnosti zajistit si zboží za příznivé ceny. Podle všeobecných předpokladů k dosažení úspěchu ve vlastní firmě musí být podnikatelé flexibilní, ochotní přebírat riziko, odolní vůči stresu, tvořiví a vytrvalí. Je nutné mít také motivaci, sebedůvěru a potřebu vždy svou práci dokončit (11, str. 64-65).

2.3.1 Právní formy podnikání

Základní právní rámec podnikání je upraven v Listině základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky. Článek 26 Listiny říká: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost“ (10, str. 8).

Mezi základní právní předpisy, kterými se podnikání řídí, patří občanský zákoník, který definuje základní pojmy, upravuje oblast vztahů mezi podnikateli a spotřebiteli v rámci spotřebitelských závazkových vztahů. Dalším předpisem je obchodní zákoník, který plní funkci kodexu obchodního práva, upravuje obchodní rejstřík, jednotlivé typy obchodních společností, družstva a závazkové vztahy mezi podnikateli. Živnostenský zákon upravuje podmínky, za kterých mohou podnikatelé vykonávat podnikatelskou činnost, a kontrolu nad jejich dodržováním. Pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tedy vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce, upravuje zákoník práce.

Podnikatel tedy může podnikat jako fyzická osoba nebo právnická osoba. Pokud bude podnikat jako právnická osoba, může potom volit z dalších forem podnikání, podle toho, která z nich mu bude nejlépe vyhovovat. V případě právnických osob může podnikatel zvolit formu s.r.o., a.s., k. s., družstvo. Já se v mé práci budu zaměřovat na podnikání fyzických osob.

2.3.2 Podnikání fyzických osob

Před zahájením podnikání by si měl každý podnikatel rozmyslet, jaký podnik chce vlastně vybudovat, zda půjde o rodinný podnik nebo o samostatné podnikání, také zda podnik bude malý či velký. Velmi důležité je také zvolit vhodnou právní formu (7, str. 48).

V případě, že začíná podnikat fyzická osoba, je nutné, aby splňovala podmínky, které jsou upraveny v živnostenském zákoně. V případě splnění těchto náležitostí, může tato osoba podnikat samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

Všeobecné podmínky provozování živnosti FO

1. dosažení věku 18 let;
2. způsobilost k právním úkonům;
3. bezúhonnost;
4. předložení dokladu o tom, že fyzická osoba:“
 - nemá daňové nedoplatky (potvrzuje finanční úřad);
 - nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (potvrzuje správa sociálního zabezpečení);
 - nemá nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotním pojištění.

Zvláštní podmínkou k provozování živnosti je odborná nebo jiná způsobilost, pokud je vyžadována živnostenským zákonem nebo jiným předpisem.

Rozdělení živností

Fyzická osoba, která chce začít podnikat, musí získat nejen oprávnění k provozování podnikatelské činnosti, ale musí také vědět, do jaké skupiny živností se její činnost řadí.

Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. Hlavním rozdílem je způsob provozování těchto živností.

Ohlašovací živnosti mohou být provozovány při splnění podmínek pouze na základě ohlášení, oprávnění provozovat živnost vzniká dnem ohlášení. Průkazem tohoto oprávnění je živnostenský list.

Ohlašovací živnosti se dělí na:

- *řemeslné* – podmínkou provozování této živnosti je získání odborné způsobilost, která je prokázána např. výučním listem, vysvědčením o ukončení studia příslušného studijního oboru, vysvědčením o maturitní zkoušce, osvědčení o rekvalifikaci (kovářství, truhlářství atd.);

- *vázané* – odborná způsobilost je upravena zvláštním předpisem, je nutné prokázat odbornou kvalifikaci (provozování autoškoly, geologické služby);
- *volné* – není zde vyžadována odborná způsobilost (maloobchod se smíšeným zbožím, realitní činnost).

Živnosti koncesované smějí být provozovány na základě koncese, oprávnění provozovat tuto živnost vzniká dnem nabytí právní moci o udělení koncese. Průkazem živnostenského oprávnění je koncesní listina. Ke koncesovaným živnostem patří například výroba zbraní, střeliva, směnářská činnost, soukromí detektivové apod. (10, str. 8-13).

Výhody podnikání fyzických osob

- nižší výdaje na založení společnosti než u PO;
- volné a samostatné rozhodování
- při založení není povinné skládat počáteční vklad
- výdaje mohou být uplatňovány paušální částkou pro zjištění dílčího základu daně
- zisk po zdanění připadá podnikatel

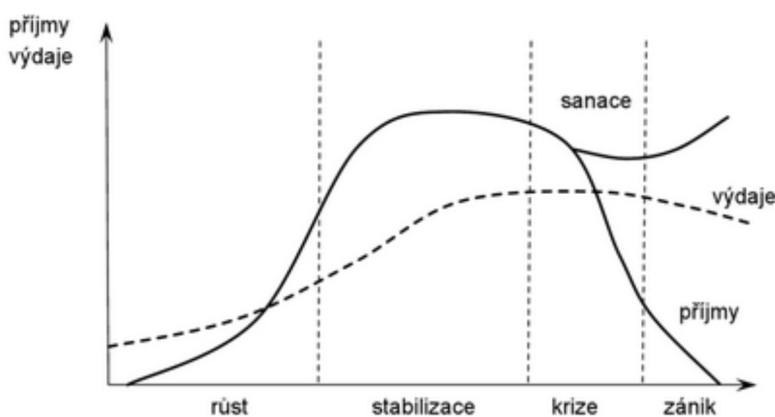
Nevýhody podnikání fyzických osob

- vysoké požadavky odborných znalostí
- riziko neomezeného ručení majetkem podnikatele
- nižší možnosti získání úvěrů, vyšší úroky
- riziko velké konkurenceschopnosti vůči velkým firmám

2.3.3 Životní cyklus podniku

Malé, velké i střední firmy prochází za dobu své existence různými stádii vývoje, jedná se o tzv. životní cyklus podniku. Jako základní stádia vývoje můžeme nazývat založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Pro nově vzniklý podnik je nejdůležitější fáze růstu a také to, aby se podnik nedostal do krizové situace hned v počátku podnikání (7, str. 41-42).

Život podniku je možné srovnávat například se životem člověka, jednotlivé části v lidských životech jsou jasné (narození, dospělost, nemoc, smrt), nejpodstatnější rozdíl je v tom, že délku života podniku je možné velmi ovlivnit a úspěšné podniky fungují trvale, k fázi zániku nedochází vůbec (14, str. 167).



Obr. 1 Životní cyklus podniku

Zdroj: 14, str. 167

První stádium je založení firmy, důležitým faktorem pro úspěšné zvládnutí této fáze jsou schopnosti zakladatele. Pokud bude vlastník schopen přijmout požadavky, které podnikání klade na jeho finanční zdroje, energii a čas, přejde do druhé fáze podnikání. Pokud ne, tak se firma zhroutí, jelikož v tomto stádiu může firma setrvat pouze omezenou dobu (9, str. 57).

Pro podnik je typické, že má nízkou úroveň provozních cash flow – prostředky spojené s uvedením na trh, zaváděcí ceny, nízké tržby, které nepokryjí veškeré náklady, podnik je většinou ztrátový. Vysoké výdaje často vyžadují dodatečné finanční zdroje, které je možné získat leasingem nebo vstupem investorů, kteří vstupují do podniku jako podílci,

tj. tichý společník, investoři soukromého kapitálu a fondy rizikového kapitálu. (15, str. 27).

Podnik, který úspěšně ustál první fázi své existence, přechází do fáze druhé, která je nazývána jako fáze růstu. Má vybudováno pevnější postavení ve svém oboru než v první fázi a začíná rozšiřovat svou působnost. Typickým znakem je stoupající obrat, větší počet zákazníků či výrazně stoupající zisk. Konkurence v této fázi nový podnik stále monitoruje a v závislosti na odvětví a intenzitě konkurence v něm, zvažuje útok.

Fáze růstu, která je náročná hlavně po stránce organizační a ekonomické. Často se stává, že vyčerpává firmu tak, že nemá dostatek sil bojovat proti silnější konkurenci, hlavně z tohoto důvodu by fáze neměla trvat dlouho. Úspěšný růst není neomezený, proto každý podnik dosáhne vrcholu a musí se rozhodnout, zda ukončí svůj růst a přejde do fáze zralosti, nebo se transformuje tak, aby mohla ještě nějaký čas růst.

Fáze stabilizace neznamena, že firma přestane růst, znamená to, že se začne chovat jako plnohodnotný účastník trhu. V této fázi podnik dosahuje optimální velikosti vzhledem k příležitostem trhu. Záměrem každého podniku by mělo co nejdříve dosáhnout fázi stabilizace, jelikož v této fázi vytváří podnik největší hodnotu, pravidelně dochází ke generování zisku. Cílem podniku je zůstat v této fázi co nejdéle, nejlépe trvale.

Žádný podnik se nevyhne nějakým problémům, proto dříve či později po fázi stabilizace přichází krize. Je to takové stádium podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, tržní hodnoty a likvidity. V případě, že takto podnik bude pokračovat, je reálně ohrožena jeho další existence. Nejpozději v této fázi je potřeba udělat sanační opatření.

Sanace je soubor opatření, která jsou přijímána vedením podniku a jejich smyslem je ozdravení a obnova finanční výkonnosti podniku. Jedná se o kompletní proceduru léčení podniku. Je nutné určit příčinu a povahu krize a vývojové stádium krize. Obvykle se nejedná pouze o jednu příčinu.

Jestliže se managementu nepodaří odvrátit krizi, zůstává podnik dlouhodobě v krizi a nastává poslední fáze – zánik (14, 167-177).

2.4 Analýza okolí

Abychom mohli založit a úspěšně provozovat malou firmu, je nutné mít jasno, v jakém oboru budeme podnikat, kolik zisku budeme očekávat, nebo jakou budeme mít podnikovou strategii. K tomuto všemu musíme mít jasně formulované vize, cíle a strategii.

Aby byl podnik úspěšný, musí vytvářet jeho strategie soulad s okolím. Management podniku musí dobře znát okolí podniku, všechny faktory, které podnik ovlivňují a také prostředí, ve kterém se nachází, čehož dosáhne sledováním, analyzováním a vyhodnocováním podniku. Na základě těchto analýz jsou vytvořeny strategie, které odpovídají jeho okolí. Externí analýza se zaměřuje na makrookolí a mikrookolí podniku.

2.4.1 SLEPT

Analýza SLEPT mapuje makroprostředí, v kterém podnik působí, rozebírá aktuální podmínky a trendy v následujících pěti oblastech:

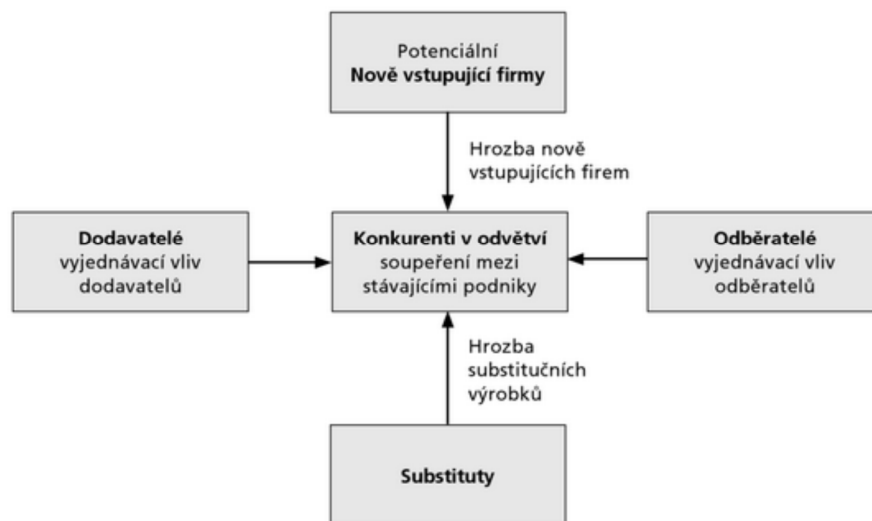
- Sociální faktory – zahrnuje demografické ukazatele, jako je věková struktura obyvatelstva, velikost populace. Součástí je také míra nezaměstnanosti nebo životní úroveň. Tyto faktory určují chování spotřebitelů.
- Legislativní faktory – jedná se o vyhlášky, zákony a normy, kterými se podnik musí řídit.
- Ekonomické faktory – mezi nejhlavnější faktory patří míra inflace a úrokové sazby. Jedná se o velmi proměnlivé ukazatele, v případě, že ekonomika roste, je to pozitivní fakt i pro podnik, jelikož na trhu jsou nové příležitosti, díky kterým může růst také.
- Politické faktory – mohou mít na podnik kladný, ale i negativní vliv, nejdůležitějším ukazatelem v tomto sektoru je politická stabilita, která může ovlivnit cíle podniku.
- Technologické faktory – společnost sleduje nejnovější technologické trendy, které jsou dostupné pro její obor podnikání (25, str. 53-55)

Tyto faktory obecného okolí je důležité důsledně sledovat a analyzovat, jelikož jejich změny mohou mít dopad na podnikání firmy (8, str. 25).

2.4.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je model, který se využívá pro analýzu oborového okolí. Profesor M. Porter identifikoval pět vlivů, které mohou ovlivňovat firmu a z tohoto důvodu je potřebné se těmito faktory zabývat.

- Konkurence mezi firmami
- Hrozba vstupu nových firem
- Ohrožení ze strany substitutů
- Síla dodavatelů
- Síla odběratelů



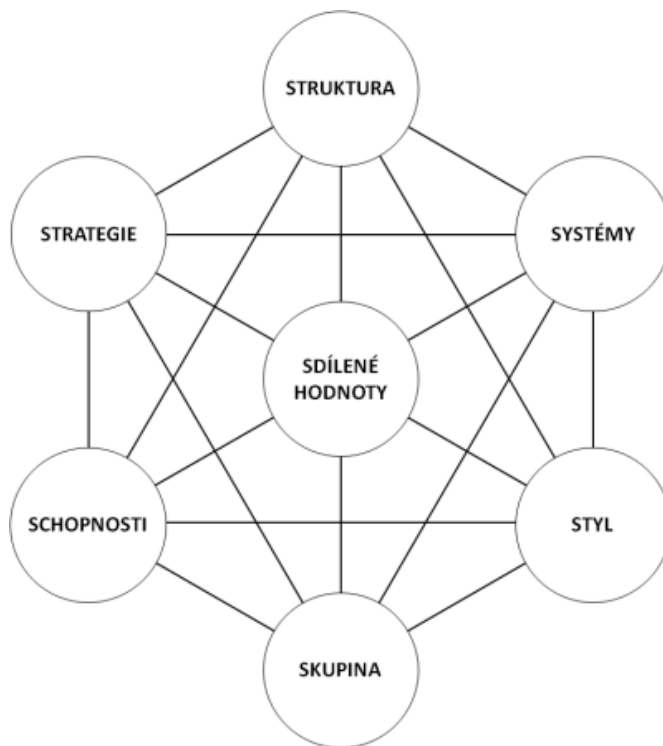
Obr. 2 Porterův model pěti sil

Zdroj: 16, str. 194

2.4.3 Model 7S

Jedná se o metodiku strategické analýzy poradenské firmy Mc Kinsey, podle níž by se mělo na každou organizaci dívat z pohledu sedmi faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Tyto faktory rozhodují, jak bude naplněna firemní strategie. Jsou hodnoceny silné a slabé stránky organizace daných oblastí, které dopomáhají k určení cílů podniků a strategie. Model je nazván 7S, jelikož počáteční písmena faktorů začínají v angličtině na písmeno S, jedná se o faktory:

- strategie- definice cílů a způsob jejich dosažení.,
- struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, například vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- systém řízení – prostředky sloužící k řízení (například komunikační),
- styl řízení – vyjadřuje, jak management řeší problémy, jsou rozdíly ve formálním a neformálním řízení (to, co je psáno ve směrnících, a to, co management skutečně dělá),
- spolupracovníci – pracovníci, vztahy na pracovišti, motivace pracovníků, chování vůči firmě apod.,
- schopnosti – hodnotí zdatnost pracovního kolektivu celého podniku,
- sdílené hodnoty – ideje a principy, které pracovníci respektují, v dobře fungujících firmách jsou sdílené hodnoty vyjádřeny v misích (26, str. 117-118).



Obr. 3 Model 7S

Zdroj: 26, str. 117

2.4.4 SWOT analýza

Před zahájením podnikání by si měl každý podnikatel položit také otázku, jaká jsou rizika spojená s podnikáním, proto je nutné provést analýzu příležitostí a hrozeb. K provedení situační analýzy je vhodná např. SWOT analýza, která odhaluje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (6, str. 37). Příležitosti a hrozby jsou v této analýze pojímány jako obchodní firemní příležitosti a vnější hrozby, které mohou ovlivnit firemní úspěch firmy. Prostřednictvím této analýzy můžeme vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. (13, str. 30).

SWOT analýza je pro budoucí strategické plány užitečná zejména:

- protože poskytuje logický rámec pro vyhodnocení současné a budoucí pozice organizace;
- manažeři mohou vyhodnotit alternativy, které by mohly být v dané situaci nejvýhodnější;

- lze ji provádět periodicky, tudíž může informovat, které externí oblasti jsou významnější či na významnosti ztratily vzhledem k podnikovým činnostem;
- vede k celkovému zlepšení výkonnosti organizace.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Obr. 4 Schéma SWOT analýzy

Zdroj: 23, str. 42

- **Strategie SO** - strategie „max-max“, jedná se o nejvíce žádanou pozici. Je cílem většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s příležitostmi, růstově orientovaná strategie.
- **Strategie ST** - strategie „min-max“, silné stránky bojují proti hrozbám a přeměňují je na příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.
- **Strategie WO** – strategie „max-min“, důraz je kladen na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Ve větší míře jsou využívány tržní příležitosti.
- **Strategie WT** – strategie „min-min“, podnik, kde je nejvíce slabých stránek a mnoho rizikových faktorů, strategie se je snaží minimalizovat. Jedná se o obrannou a defenzivní strategii, dochází ke kompromisům a zanechání pozic (24, str. 92-93).

2.4.5 Marketingový mix

Marketingový mix je velmi užitečnou pomůckou při úvaze o službách podniku a jejich následné realizaci na trhu. Mix je složen ze 4 P, zkratka vyznačuje čtyři oblasti:

- Produkt (product) – posouzení postavení našeho výrobku na trhu.
- Cena (price) – analýza cen produktu ve vztahu k různým typům zákazníků-
- Podpora obchodu a prodeje (promotion) – způsob, jak zajistit efektivní

informovanost o produktech na trhu způsobem, aby po nich byla vyvolána poptávka.

- Distribuce (place) – řeší jak zajistit dodání výrobků a služeb ke všem zákazníkům (18, str. 51).

2.5 Podnikatelský plán

Před založením podniku si musí každý podnikatel ujasnit své cíle zakladatelského záměru a také způsoby jeho realizace (12, str. 107). K posouzení reálnosti našeho nápadu na podnikání nám pomůže sestavení podnikatelského plánu. Jedná se o dokument, ve kterém jsou popsány interní i externí faktory související s podnikáním. Často nám odpoví na otázku: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod.

Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat podnikatelský projekt, ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. (7, str. 59-60).

Podnikatelský plán by měl zpracovávat sám podnikatel, při jeho přípravě se může radit s právníky, účetními, marketingovými poradci i techniky. Rozsah podnikatelského plánu je rozdílný, často závisí na tom, zda se nový podnik bude zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Podnikatelský plán je důležitý pro majitele firmy, ale také pro budoucí investory (12, str. 108-110).

Kontrola podnikatelského plánu probíhá nejméně jedenkrát ročně srovnáváním plánovaných a skutečných hodnot, čímž dochází ke zhodnocení, zda bylo dosaženo požadovaných cílů a strategií, které byly stanoveny v původním podnikatelském plánu (17, str. 11).

2.5.1 Struktura podnikatelského plánu

Zpracování podnikatelského plánu může zabrat i přes 200 hodin. Plán musí být komplexní, aby každému investorovi poskytoval ucelený a pochopitelný obraz o nově vznikajícím podniku.

Podnikatelský plán je rozdělen do několika částí, které jsou následně podrobněji rozepsány.

Titulní strana

Titulní strana obsahuje stručný výklad podnikatelského plánu:

- název a sídlo společnosti,
- jméno podnikatele,
- popis společnosti,
- částka potřebného financování
- prohlášení o důvěrnosti zprávy.

Exekutivní souhrn – jedná se o shrnutí celého podnikatelského plánu. Zpracovává se až po sestavení celého podnikatelského plánu, jeho úkolem je podnítit zájem potenciálních investorů.

Analýza odvětví – v této části podnikatel popisuje proces vývoje nových produktů, analyzuje konkurenční prostředí, uvádí své největší konkurenty, včetně jejich silných a slabých stránek i možností, jak by mohly negativně ovlivňovat potenciální úspěch nového podniku na trhu.

Charakteristika podniku – utváří představu o nově vznikajícím podniku, o jeho velikosti, umístění, personálu, vybavení a historii podniku.

Výrobní plán – popisuje celý výrobní proces, obsahuje informace o dodavatelích a zásobovací činnosti.

Marketingový plán – vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky distribuovány, oceňovány a propagovány.

Organizační plán – tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví podniku, zda jde o osobní vlastnictví, partnership nebo obchodní společnost.

Hodnocení rizik – potenciální rizika vyvstávají před každým nově vytvořeným podnikem, proto je důležité, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil si strategii, která bude účinná k jejich překonání. Největší rizika pro nově vzniklé podniky plynou z reakce konkurentů, ale také ze slabých stránek marketingu, či zastaralého technologického pokroku.

Finanční plán – ve finančním plánu jsou určeny objemy investic, které nový podnik potřebuje. Předpovídá také očekávané příjmy a výdaje na následující tři roky. Jeho cílem je ukázat, jak se bude následně vyvíjet finanční situace podniku (12, str. 112-118).

Přílohy – slouží také jako podpůrná dokumentace, jsou zde uvedeny informativní materiály, které není nutno uvádět do samotného textu. Příkladem mohou být korespondence se zákazníky, dodavateli, informace z primárního výzkumu atd. (8, str. 30).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce je provedena analýza trhu v oblasti výroby brašen, následně je vyhodnocen současný stav na tomto trhu. Nejprve stručně charakterizují město Bučovice, kde se bude společnost nacházet. Dále jsou provedeny všechny důležité analýzy ke zmapování okolí podniku. První je analyzováno vnější okolí pomocí SLEPT analýzy, následně oborové okolí pomocí Porterova modelu pěti sil. V další části je proveden dotazník poptávky po výrobcích. Vnitřní okolí podniku shrnuje analýza 7S. V závěru analytické části se nachází SWOT analýza, které definuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytnout na trhu.

3.1 Charakteristika města Bučovice

Místo podniku se bude nacházet na ulici náměstí Vítězství v Bučovicích. Město leží v okrese Vyškov v Jihomoravském kraji. K městu se pojí také přilehlé místní části Čerčín, Kloboučky, Marefy a Vícemilice. Počet obyvatel k 1. 1. 2015 činil 6 482 (19).

První písemné zmínky o Bučovicích pochází z roku 1322, avšak se předpokládá, že městečko bylo založeno již ve 12. století. Jako nejvýznamnější památku lze zcela jistě označit Státní zámek Bučovice s parkem, pocházející z 16. století, ale také židovský hřbitov, radnici stojící na náměstí nebo budovu Straškošova domu z konce 18. století.

V dnešní době je město hospodářským a vzdělávacím střediskem oblasti. Městský úřad spravuje 19 okolních obcí. V Bučovicích je rozvinuta podnikatelská sféra a průmyslová výroba.

3.2 SLEPT analýza

K analýze vnějšího okolí podniku bude použita analýza SLEPT, která mapuje podnik z pohledu pěti různých faktorů na trhu.

3.2.1 Sociální faktory

Jak je uvedeno výše, podnik bude založen v Bučovicích, které se nacházejí v Jihomoravském kraji, jehož rozloha dosahuje 7 195 km².

Nálezá se v něm 673 obcí s 1 172 853 obyvateli, jedná se tak o třetí nejlidnatější kraj České republiky. Podle ČSÚ je v Jihomoravském kraji nezaměstnanost 6,68%, což představuje 53 691 nezaměstnaných osob a 5,3 uchazečů na jedno pracovní místo. V samotném okrese Vyškov je číslo o něco nižší 4,48%, jedná se tedy o 2 921 osob, uchazečů na jedno pracovní místo je 4,3 (19). Nezaměstnanost se neustále snižuje, dosahuje nejlepších výsledků od roku 2008. Ekonomika nyní expanduje a jsou vytvářeny nová místa, což nadále pozitivně ovlivňuje trend na českém trhu práce. Česká republika si nyní drží druhé místo z pohledu nejnižší nezaměstnanosti v rámci celé EU. V roce 2016 bude zvýšena minimální mzda o 700 Kč na 9900 Kč.

I přes to, že se snižuje nezaměstnanost a zvyšuje se minimální mzda, neustále probíhají dozvuky proběhlé celosvětové finanční krize, kdy došlo k velkému zadlužování domácností a s tím také rapidní růst osobních bankrotů. Neustále také rostou náklady na živobytí (voda, energie, strava), příjmy domácností se nezvýšily tak razantně, aby lidé nemuseli přemýšlet, jak utratit své peníze.

Cyklistika a cykloturistika jsou neustále na vzestupu a lidé o tyto sporty projevují opravdu velký zájem, z toho vyplývá, že potenciálních zákazníků je dostatek. Tento sortiment není omezen věkem, proto produkty mohou využívat jak děti, tak senioři.

Počet ekonomicky aktivních lidí v Bučovicích se odhaduje na 4500. Z toho skoro 30% obyvatelstva pracuje v průmyslu (20).

3.2.2 Legislativní faktory

Osoba, která chce začít podnikat v České republice, musí dodržovat veškeré legislativní normy a předpisy, které vymezují podmínky podnikání. Základním legislativním předpisem je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, která ve své čtvrté hlavě pojednává o podnikání a provozování jiných hospodářských činností, následně také o odměňování zaměstnanců a pracovních podmínkách (22).

Další dokumenty, které vymezují podmínky podnikání České republiky, jsou:

- Živnostenský zákon,
- Obchodní zákoník,
- Občanský zákoník,

- Zákon o účetnictví
- Zákoník práce
- Zákon o dani z příjmů
- Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon o nemocenském pojištění
- Zákon o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon o mzdě

V mém podniku budu zaměstnávat několik osob na hlavní pracovní poměr, proto musím dodržovat zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce v platném znění. Hlavním úkolem zaměstnavatele je vyplácet mzdu, odvádět daně, sociální a zdravotní pojištění, ale také zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců na pracovišti.

Ve všech prostorách provozovny musí být dodržovány požární předpisy dle zákona o protipožární ochraně č. 133/1985 Sb. Provozovna musí být vybavena dostatečným počtem hasících přístrojů, na viditelném místě musí být umístěna poplachová směrnice a požární řád, kde jsou mimo jiné uvedeny důležité kontakty na policii, hasiče a záchrannou službu. Zaměstnanci musí být každoročně proškolení ohledně chování při požáru. Pravidelně také probíhá školení o bezpečnosti práce.

Při mé výrobní činnosti nebudu produkovat žádné nebezpečné odpady, proto nemusím podávat pravidelná hlášení o nakládání s nebezpečnými odpady. Bude uzavřena smlouva s firmou Respono a.s. Vyškov o likvidaci odpadů, která mi poskytne kontejner na plasty a druhý na směsný odpad. Papír budu dávat do výkupu firmě Naja s.r.o. Bučovice.

Při výrobě není potřeba žádné zvláštní povolení např. vyžadující homologaci, jelikož se jedná o doplňky, které nemají zásadní vliv v oblasti dopravního provozu.

Vzhledem ke skutečnosti, že s účinností od 1. 1. 2016 musí každý plátce DPH podávat kontrolní hlášení v elektronické podobě, je povinnen si zřídit datovou schránku.

3.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace České republiky nyní udržuje velmi vysoké tempo růstu. Celkově ekonomická situace ožívá, za prvních devět měsíců roku 2015 vzrostla meziročně česká ekonomika o 4,4%.

Jedná se o největší nárůst od roku 2007 a po Maltě druhý nejvyšší v zemích EU. Zvyšuje se také český hrubý domácí produkt, meziročně se zvýšil o 4.5%. Inflace meziročně vzrostla o 0,4%.

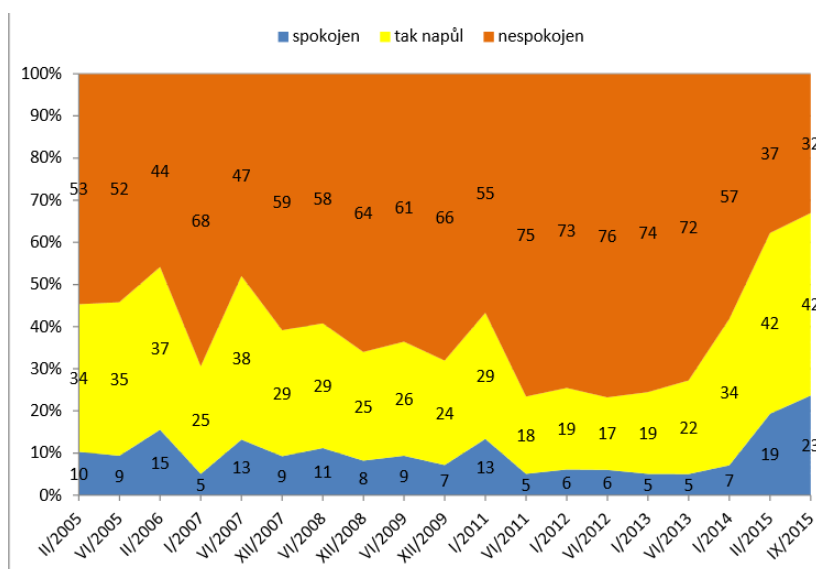
Mezi důležité ukazatele patří také úroková míra, která ukazuje rozložení zdrojů firem a odhaluje jejich schopnost investovat. Úrokové sazby z úvěrů jsou nyní na nižších procentech, což je pro podnikatelské subjekty výhodné, jelikož si mohou dovolit nové investice s menšími náklady. Pro oblast mého podniku je to zásadní informace, jelikož bude na začátku brát v potaz úvěr na pořízení výrobní linky.

Prognózy dalšího vývoje ekonomiky jsou dle ČNB pozitivní, snižují se obavy spotřebitelů z jejich finanční situace, růstem nabídky práce klesá celková nezaměstnanost.

Výše popsany výrazný růst ekonomiky by měl zapříčinit zvýšení životní úrovně obyvatelstva. Lidé by si potom mohli dovolit kupovat luxusnější statky a více uspokojovat své potřeby.

3.2.4 Politické faktory

Politickou situaci dnešní doby je možné označit za složitou. Výzkumy veřejného mínění ukazují, že více jak polovina obyvatel není spokojena se stavem politické situace v České republice a považují ji za nestabilní, jak je možné vidět z grafu 1.



Graf 1 Spokojenost obyvatelstva se současným stavem – politická situace ČR

Zdroj: 21

Politika je mimo jiné velmi ovlivněna migrační krizí a rozpory názorů ve vládě. Jelikož migrační krize stojí stát velké peníze, prohlubuje se tím již tak velký schodek státního rozpočtu. Tento fakt může přinést škrty ve státním rozpočtu, což může některá odvětví negativně ovlivnit. Za nestabilní lze také považovat situaci celé Evropské unie, zejména odlišné názory jednotlivých států EU při řešení migrační krize a také stále neutěšená situace v Řecku, kde se jen stěží daří vládě prosazovat nepopulární opatření.

Naší ekonomice také vůbec nepomáhá nemožnost dohody vládnoucích stran s opozicí, která se neustále snaží blokovat schvalování zákonů o kterých tvrdí vládnoucí strany, že jsou pro zlepšení naší ekonomiky nezbytné. Jedná se např. o kontraverzní zákon o zavedení elektronické evidence tržeb. Vláda ani letos nezastaví růst státního dluhu české republiky a opět ve státním rozpočtu počítá s tím, že výdaje budou vyšší než příjmy a vzniklý schodek bude řešit prodejem dluhopisů. Což ale při slabším kurzu koruny (z prohlášení ČNB se dá očekávat, že bude intervenovat ještě i v letošním roce) se daří státu „udávat“ státní dluhopisy se záporným úrokem.

Při rozjíždění podniku počítám s možným poskytnutím příspěvku od pracovního úřadu, z programu aktivní politiky zaměstnanosti zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti na vytvoření účelných pracovních míst. Pokud se mi podaří získat si dobrou pozici na našem trhu, pokusím se zhruba po dvou letech požádat o dotace z fondů EU, rozvoj malých a středních podniků, na pořízení nových výrobních technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry.

3.2.5 Technologické faktory

Inovace v technologiích jsou v současné moderní době velmi důležité. Firmy s nejnovějšími technologickými trendy mají většinou na trhu největší úspěch. Technologie jdou velmi dopředu a velmi rychle dochází k novým změnám, proto dochází brzy k zastarávání.

V mém případě tento faktor není až tak důležitý, jelikož ve vývoji výrobních linek není vývoj rychlý a nedochází k podstatným rozdílům ve výrobních zařízeních. Konkurenční firmy jistě své technologie neustále vylepšují, ale tento fakt neovlivňuje následnou kvalitu

výrobních. Proto v tomto případě nebude ničemu vadit, že výroba bude na začátku začínat s použitou výrobní linkou. Podnik naopak bude klást velké nároky na budování moderních informačních sítí, hlavním propagandou budou zajišťovat rozsáhlé internetové stránky, kde zákazníci naleznou veškeré informace o produktech a budou si je zde moci i objednat.

3.2.6 Závěr analýzy vnějšího okolí podniku

Analýza sociálních faktorů dává přehled o nízkých číslech nezaměstnanosti a stoupající životní úrovni obyvatelstva, což by mělo působit kladně na začínající podnik. Kladně také hodnotím nízké úrokové sazby, které budou rozhodující při výběru úvěru k financování výrobní linky. Negativním vlivem se může stát politická nestabilita a možnost nových změn v legislativě. Důležitým faktorem udržení funkčnosti podniku je neustálá modernizace a schopnost podniku si získat klientelu.

3.3 Porterův model pěti sil

K analýze oborového prostředí jsem zvolila Porterův model pěti sil, který mapuje sílu stávající a nové konkurence, vliv odběratelů a dodavatelů a možné riziko substitučních produktů.

3.3.1 Stávající konkurence a nová konkurence

Konkurence v odvětví je velká, jelikož některé firmy jsou na trhu již řadu let. Hlavní konkurencí v České republice pro můj podnik jsou:

- Pigeon s.r.o.;
- Testudo-sport s.r.o.;
- O.K.BAG s.r.o.;
- Profibag s.r.o.

Další možnou konkurencí jsou také dovážené produkty z Číny. Téměř všechny čínské výrobky jsou vyráběny ve velkých sériích a není možnost se individuálně přizpůsobit zákazníkovi.

S konkurencí v odvětví počítám, nicméně vidím příležitost v prosazení se na trhu tím, že výrobky se budou odlišovat od konkurenčních, a také v rostoucím rozmachu turistiky, cykloturistiky a zimních sportů.

Jelikož dochází k rozmachu odvětví, nelze zcela vyloučit vznik nové konkurence, avšak počet nově vzniklých firem dle mého předpokladu nebude velký.

3.3.2 Vliv odběratelů (zákazníků)

Podnik bude mít několik druhů potenciálních zákazníků a jejich vyjednávací síla se velmi odlišuje.

Zákazníky je možné rozčlenit do tří skupin:

1. velkoobchody;
2. e-shop;
3. přímý prodej v maloobchodní prodejně na provozovně.

Nejdůležitější a také cílovou skupinou budou velkoobchodní společnosti, které se zabývají prodejem sportovních potřeb. Tato cílová skupina se bude podílet asi 60% na celkovém objemu výroby podniku. Nutností je nabídnout výhodné podmínky, jak v cenové oblasti, tak ve vstřícném jednání, jelikož tato skupina bude tvořit největší podíl na obratu podniku. Předpokládám, že firmy budou odebírat zboží ve větších sériích, proto bude možné jim nabídnout zajímavější ceny. Vyjednávací síla velkoobchodů je velká.

Další skupinou bude vlastní e-shop, kde si budou zákazníci moci objednat vybrané zboží. U této skupiny předpokládám podíl 30% z celkového obratu.

Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří budou kupovat zboží přímo v maloobchodní prodejně na provozovně. Zde předpokládám nejnižší částku obratu, a to pouze 10%, jelikož počet zákazníků na pobočce nemůže konkurovat počtu zákazníků velkoobchodních sítí a e-shopů. Vyjednávací síla odběratelů z e-shopu a kamenné prodejny je nízká.

3.3.3 Vliv dodavatelů

Výběr dodavatelů je klíčem ke správnému fungování podniku, jelikož určuje kvalitu dodávaných surovin a včasnost dodání jednotlivých zásilek. Dodavatelů, kteří obchodují s materiálem vhodným mou výrobu, je dostatek, proto vyjednávací síla dodavatelů není velká. Možností je také nakupovat materiály ze zahraničí, což vyjde levněji, ale já zpočátku budu sázet na jistotu a materiály budu odebírat výhradně od českých dodavatelů.

Pro mé produkty budu potřebovat dodávat textilie, nitě, suché zipy, reflexní prvky apod. Hlavními dodavateli budou:

- Technolen s.r.o.;
- Bedimex a.s.;
- Tebo a.s.;
- Hedva a.s.

3.3.4 Substituční produkty

Substituční produkty pro podnik nejsou velkou hrozbou. Tvoří je převážně výrobky dovážené z Číny. Tyto výrobky jsou nekvalitní a není u nich možnost přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníků, proto předpokládám, že se zákazníkům vyplatí investovat do kvalitnějšího zboží, kde mají možnost velkého výběru a mohou mít individuální požadavky.

3.3.5 Závěr analýzy oborového prostředí podniku

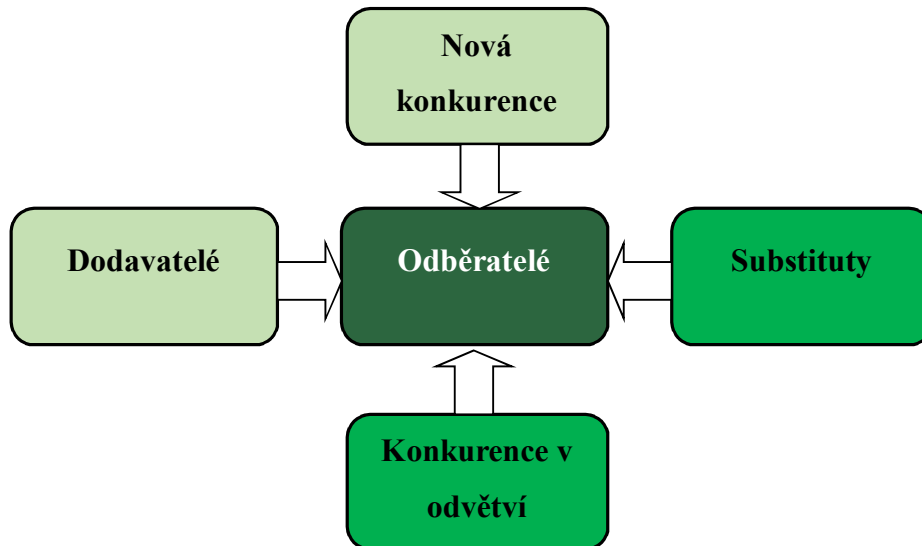
Závěr analýzy oborového prostředí je graficky vyznačen v Obr. 5, kde je vyznačen stupeň síly jednotlivých činitelů.

Podnik bude působit na trhu, kde není velký počet konkurenčních firem, zato mají vybudovanou mnohaletou tradici a velký počet zákazníků, což může být problém při získávání nových klientů.

Nárůst nové konkurence předpokládám, nebude velký, proto není nutné se tohoto faktoru obávat.

Vyjednávací síla odběratelů je značná, rozlišuje se podle konkrétních zákazníků. Zato vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká, jelikož dodavatelů se škálou materiálů nutných k výrobě brašen je na trhu několik.

Podnik bude muset čelit hrozbě substitutů pocházejících zejména z Číny, avšak pro jejich nízkou kvalitu, je nepovažují za velkou konkurenci.



Obr. 5 Model konkurenčních sil pro výrobu brašen

Zdroj: vlastní zpracování



nejsilnější vliv → nejslabší vliv

Obr. 6 Stupnice vlivu sil konkurenčního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Analýza poptávky

V této části se budu zabývat výzkumem, který jsem provedla pomocí dotazníkového šetření. Metodou dotazování jsem oslovila celkem 45 potenciálních zákazníků, z jejich odpovědí jsem získala požadované závěry, které jsem později vyhodnotila a získala jsem z nich velmi užitečná data pro moje budoucí podnikání.

Průzkum je rozdělen na dvě části, v jedné odpovídají fyzické osoby, což jsou osoby, které budou nakupovat zboží pomocí e-shopu a v kamenné prodejně, v části druhé odpovídají velkosklady. Nejdůležitějším faktorem, který jsem z průzkumu chtěla zjistit, je sortiment zboží, o který bude největší zájem. Další vyhodnocovanou oblastí je hlavní ukazatel při výběru výrobků. Díky těmto faktorům si mohu udělat obrázek o důležitosti určitých ukazatelů pro mé odběratele.

3.4.1 Základní informace o dotazovaných respondentech

Dotazník jsem rozesílala pomocí e-mailu, facebooku, některé respondenty jsem oslovila přímo s vytisknutým dotazníkem. Průzkumu se účastnilo celkem 45 respondentů, z toho většinu tvořily fyzické osoby. Pouze 12,5% dotazovaných bylo tvořeno velkosklady, jelikož v budoucnu předpokládám, že podnik bude spolupracovat maximálně s pěti velkosklady.

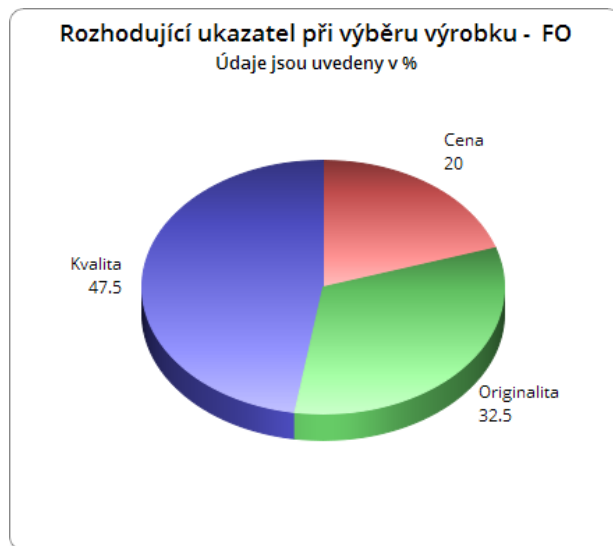


Graf 2 Informace o dotazovaných respondentech

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Rozhodující ukazatel při výběru výrobku

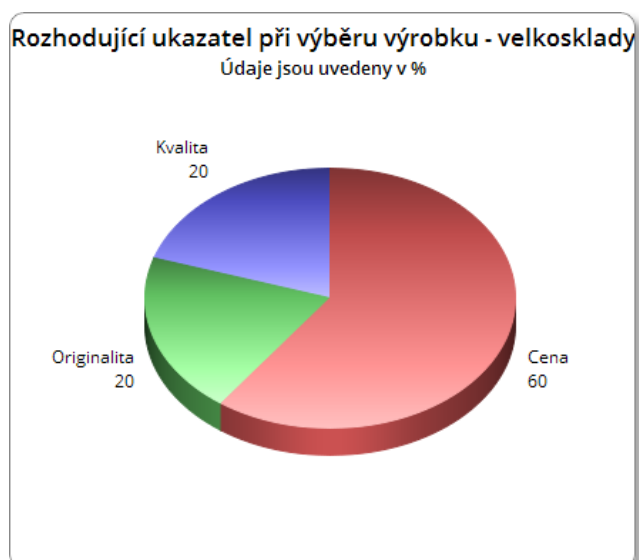
V následující části průzkumu jsem se snažila zjistit, co který odběratel upřednostňuje u vyráběných produktů. Možnosti jsem rozdělila do tří základních skupin – originalita, kvalita a cena.



Graf 3 Rozhodující ukazatel při výběru výrobku – FO

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3 je zobrazeno vyhodnocení, při kterém jsem zjistila, že pro 47,5% dotazovaných je na prvním místě kvalita výrobku, což je pro mě stěžejní zjištění, jelikož při výrobě výrobků si chci zakládat především na kvalitě a originalitě. Originalita výrobku se umístila na druhém místě v žebříčku s 32,5%. Na posledním místě v kritériích se umístila cena výrobku, která je nejdůležitější pro 20% dotazovaných.



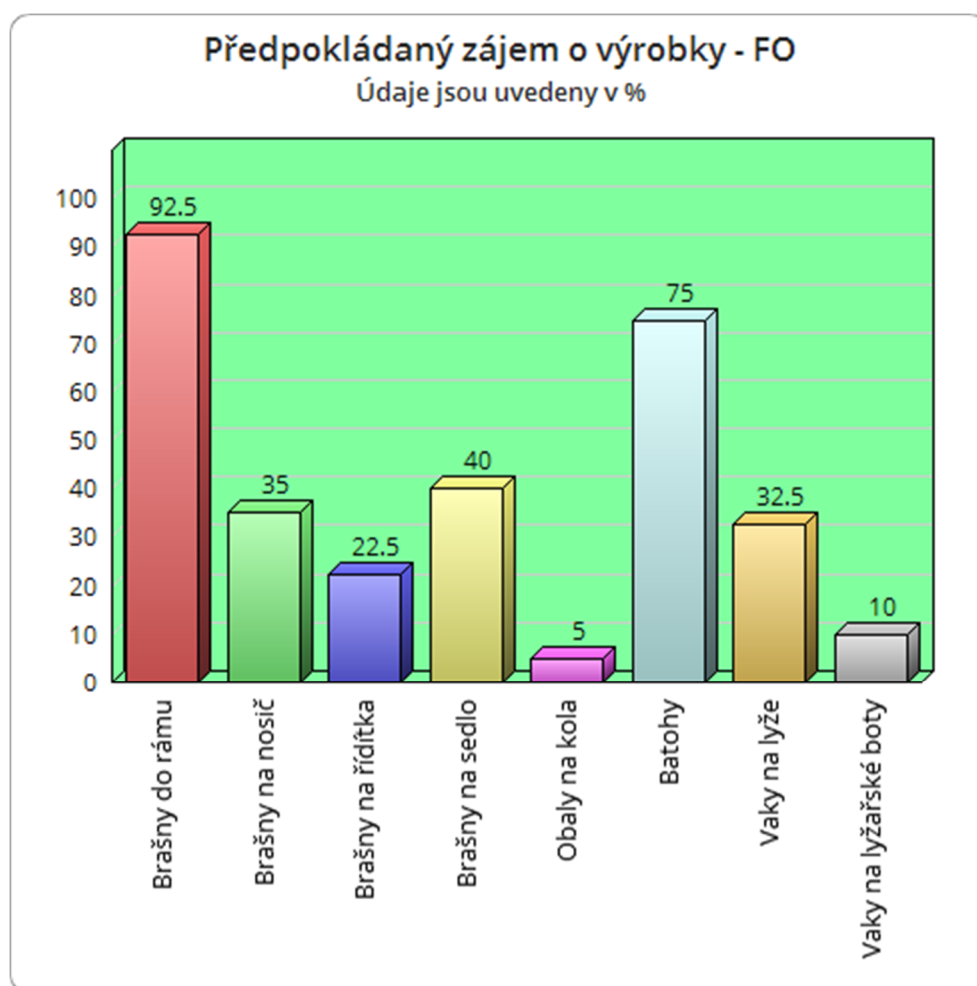
Graf 4 Rozhodující ukazatel při výběru výrobku – velkosklady

Zdroj: vlastní zpracování

Po srovnání ukazatelů důležitých pro odběratele vyplynulo, že jsou rozdílné priority pro fyzické osoby a rozdílné pro velkosklady. Pro velkosklady je na prvním místě cena výrobku, což odpovídělo 60%, tzn. 3 velkosklady z pěti. Originalita a kvalita získaly stejné umístění v žebříčku důležitosti, což vyobrazuje graf 4.

3.4.3 Předpokládaný zájem o výrobky

Dalším bodem průzkumu bylo zjistit, o kterou oblast výrobků budou mít odběratelé největší zájem. Do možností jsem uvedla veškeré výrobky, kterými se bude podnik zabývat.



Graf 5 Předpokládaný zájem o výrobky – FO

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výzkumu, by u zákazníků byl největší zájem o brašny do rámu, o které by mělo zájem 37 ze 40 dotazovaných. Dalším nejžádanějším zbožím jsou batohy, brašny na sedlo a brašny na nosič. Nejméně zájmu bylo projeveno o vaky na lyžařské boty a obaly na kolo, o které projevili zájem pouze dva potenciální zákazníci.



Graf 6 Předpokládaný zájem o výrobky – velkosklady

Zdroj: vlastní zpracování

Velkosklady projevily největší zájem o brašny do rámu, batohy a brašny na sedlo. Nejmenší zájem je o lyžařské boty, které by odebíral pouze jeden z pěti velkoskladů.

3.4.4 Shrnutí analýzy poptávky

Nejdůležitějším zjištěním, po vyhodnocení průzkumu pro mne byl fakt, že pro zákazníky, kteří budou nakupovat v e-shopu a kamenné prodejně je velmi důležitá kvalita a originalita výrobku a jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Naopak velkosklady upřednostňují na prvním místě cenu výrobku, tudíž se mi potvrzuje fakt z vyjednávací síly odběratelů, kde hodnotím, že velkosklady ji mají opravdu velkou a budu muset poskytovat slevy na dané zboží, jelikož budou největší a nejdůležitější odběratelé pro můj podnik.

Zjistila jsem také, na které zboží bych se měla při výrobě zaměřit a také to, o které je nejmenší zájem. Tyto výsledky byly téměř totožné u obou typů dotazovaných respondentů.

3.5 Model 7S

Tato analýza definuje vnitřní faktory, které jsou klíčové pro správné fungování úspěšného podniku. Analýza je postavena na hodnocení sedmi faktorů, které jsou podrobněji rozebrány v této kapitole.

3.5.1 Strategie

Protože se jedná o podnik, který je teprve v začátcích, není ještě jasně definována strategie, jak se bude dosahovat plnění cílů. Majitelka má jasno, jakých cílů by chtěla v budoucnu dosáhnout a jak by měl podnik fungovat.

Cíle

- výběr kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců
- dostat se do povědomí zákazníků
- uspokojení potřeb zákazníků kvalitními výrobky dle jejich specifických požadavků
- vytvořit dobré jméno firmy a pevné postavení na trhu
- vytvořit zisk pro pokrytí nákladů na provoz podniku, ale také na rozvoj podniku

V počátcích je nutné vybrat kvalifikované pracovníky, kteří budou spolupracovat, snažit se podávat co nejlepší výkony a pracovat kvalitně. Spokojenost zaměstnanců se odráží na kvalitě vyráběných produktů a pracovním prostředí, proto je také důležitá motivace pracovníků.

Strategie prodáváných výrobků bude zaměřena hlavně na originalitu. Brašny budou vyráběny v malých i větších sériích přesně podle specifických požadavků zákazníků. Kvalitními a originálními výrobky si získáme důvěru u zákazníků. Spokojení zákazníci dělají podniku velkou reklamu, jelikož své zkušenosti mohou předat dál a doporučit naše výrobky, čímž se upevňuje postavení na trhu.

Součástí strategie je také cenová strategie, kdy zpočátku budou ceny nastaveny nízko, aby pokrývaly alespoň náklady. Podnik hned v začátcích fungování osloví velkosklady, na které bude mít kontakty od firmy Motobel, se speciální nabídkou, kde budou výhodnější ceny při první objednávce. Tímto se podnik dostane nejen rychleji do povědomí zákazníků, ale díky větším zakázkám od velkoskladů bude jednodušší pokrýt náklady a vytvoří se rychleji zisk.

3.5.2 Struktura

Organizační struktura podniku je velmi jednoduchá. Firma je řízena majitelkou, která se stará o celkové fungování podniku, marketing, finanční stránku, komunikaci s dodavateli. S řízením podniku ji bude pomáhat otec. Účetnictví bude zpracovááno externí účetní.

Pod majitelkou budou čtyři zaměstnankyně, tři na pozici šička a jedna dělnice. Všechny budou přijaty na hlavní pracovní poměr. Pro přijetí na pozici šička je nutné mít výuční list v oboru a rok praxe.

3.5.3 Systémy

K provozování podniku vystačí počítač s balíčkem Microsoft office, kde si majitelka bude shromažďovat informace o objednávkách. Nutné je také připojení k internetu pro vyřizování korespondence, objednávek z e-shopu apod.

Další systematickou činností je také vedení účetnictví, či objednávání materiálů od dodavatelů, četnost objednávek ještě není zcela známa, bude rozdílná podle počtu

zadaných zakázek pro určité období.

Za systematickou činnost se dá považovat také fungování šiček ve výrobě, kde jejich práce na sebe navazuje a vzájemně se doplňují, čímž vytváří svůj systém práce ke kompletaci brašen.

3.5.4 Styl řízení

Na řízení podniku se bude podílet zejména majitelka, která při rozhodování dá také na názory svého otce. V případě řešení provozních věcí se na rozhodování budou podílet i zaměstnankyně, ale hlavní slovo bude patřit vždy majitelce.

Způsob vedení podniku bude zcela demokratický, každý pracovník bude mít vždy možnost vyjádřit svůj názor, připomínku nebo návrh na zlepšení. Majitelka zastává názor, že svoboda vyjadřování a dobré vztahy na pracovišti vytváří lepší atmosféru, která motivuje pracovníky podávat vyšší a kvalitnější výkony.

3.5.5 Spolupracovníci

Výběr pracovníků je velmi důležitým krokem pro úspěšnost podniku, jak je již zmíněno výše, jelikož spokojený zaměstnanec odvádí výbornou práci, která se podepisuje na dobrém fungování podniku a kvalitě výrobků.

V podniku vedoucí funkci bude zastupovat majitelka, pracovat zde budou 4 pracovnice na hlavní pracovní poměr a externí účetní.

3.5.6 Schopnosti

Požadavky na jednotlivé pracovníky se liší. Majitelka má vzdělání ekonomického směru, proto by měla zvládnout řízení podniku, jednoduchou administrativu, komunikaci s dodavateli, odběrateli a marketing. Externí účetní musí mít znalosti z účetnictví a daňové legislativy.

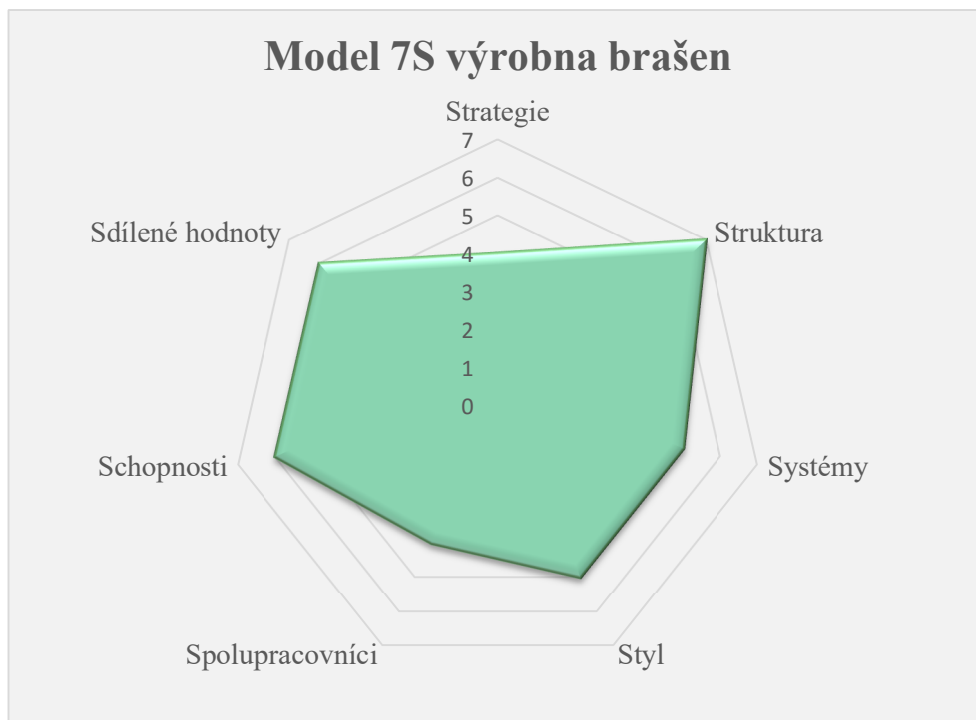
Na pracovnice ve výrobě nejsou kladeny velké požadavky. U šiček je nutné, aby měly výuční list a rok praxe v oboru u pomocné dělnice je podmínkou pouze spolehlivost a pečlivost.

3.5.7 Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty podniku patří budování dobrého jména podniku, spokojenost zaměstnanců a příjemné pracovní prostředí, kvalitně a pečlivě zpracované výrobky a hlavně uspokojení potřeb zákazníků.

3.5.8 Závěry z analýzy vnitřního okolí podniku

Modelem 7S bylo zjištěno, že podnik má jednoduchou organizační strukturu, důraz je kladen na dobré pracovní prostředí, kde vládne demokratický styl. Styl řízení není zcela profesionální, jelikož majitelka s funkcí vedoucí teprve začíná. Spolupracovníky je zatím těžké odhadnout, proto je hodnotím střední hodnotou. Nejslabším místem, což je velmi dobře vidět i z grafu 7, je strategie podniku. Jsou jasně definovány cíle, kterých by podnik měl dosáhnout v budoucnu, ale nemá zcela jasnou strategii, jak přesně těchto cílů dosáhne.



Graf 7 Model 7S výrobní brašen

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi cenným zdrojem informací, která nám shrne celkovou situaci podniku a může pomoci utvořit celkovou strategii.

3.6.1 Silné stránky

- *Originalita nabízených produktů*

Originalita, kvalita a individuální přístup k zákazníkovi bude jednou z nejsilnějších stránek podniku.

- *Kvalifikovaný personál*

K vytváření kvalitních výrobků v podniku budou zaměstnávání kvalifikovaní a schopní pracovníci, kteří budou pečlivě vybráni na přijímacím pohovoru.

- *Spolupráce s firmou Motobel*

Nesporně nejsilnější stránkou začínajícího podniku bude spolupráce s firmou Motobel, která již více než dvacet let působí na trhu ve stejném oboru (prodej kol a cyklistických potřeb). Firma poskytne síť svých kontaktů, proto pro nový podnik bude o mnoho jednodušší vybudovat si svou základnu.

- *Umístění výroby*

Umístění podniku bude v prostorách firmy Motobel, tudíž podnik bude mít velmi nízký nájem a také v prodejně Motobel vystaví své produkty, čímž se dostane do povědomí zákazníků a bude mít šanci prodat své výrobky i v kamenném obchodě.

- *Moderní metody*

- *Nízký nájem*

Jelikož podnik bude sídlit v prostorách spřízněné firmy Motobel, nájem nebude hrazen, placeny budou pouze energetické výlohy.

3.6.2 Slabé stránky

- *Malé zkušenosti s řízením podniku*

Problémem v podniku mohou být nedostatečné zkušenosti majitele s řízením podniku,

Jelikož se jedná o první podnik, který vytváří.

- *Hledání nových zákazníků*

Jelikož se bude jednat o nový a neznámý podnik, bude obtížnější si vybudovat svou stálou klientelu.

- *Omezené výrobní kapacity*

Slabou stránkou budou nedostatečné výrobní kapacity v případě požadavku velkosériové výroby. Na tento požadavek by byla delší čekací lhůta než u zaběhlé konkurenční firmy, vzhledem k tomu, že na začátku bude podnik složen pouze z menšího počtu zaměstnanců a výrobních linek, bude výrobní kapacita omezena.

- *Špatná volba dodavatelů*

Volba dodavatelů je klíčový prvek, špatně zvolený dodavatel může ohrozit potenciál celého podniku. Dodání nekvalitních látek nebo pomocných materiálů může znehodnotit výrobky.

3.6.3 Příležitosti

- *Prosazení se na internetovém obchodu*

Fungující webový e-shop podniku je nejdůležitější příležitost, kterou je nutné využít. Moderní internetový obchod poskytne reklamu a může zajistit rozšíření mezi další potenciální zákazníky.

- *Rostoucí trh a stálý zájem o tyto výrobky*

Zájem o sporty, kde produkty budou mít své využití je neustále na vzestupu, proto nemám pochyb, že by o tyto produkty nebyl zájem.

- *Možnost spolupráce s velkoobchody*

Příležitost spolupráce s velkoobchody by podniku zajistila stálý odběr výrobků ve velkých sériích, což by zajistilo pravidelný příjem podniku.

- *Levná reklama v místních médiích*

Město Bučovice mají svůj kanál na kabelové televizi, kde se za nízký poplatek může podnik zviditelnit. Další možností je také dát reklamu do místních novin.

3.6.4 Hrozby

- *Bankovní úvěr*

Ohrožujícím faktem pro podnik může být bankovní úvěr, který je nutný pro počáteční financování koupě výrobní linky. V případě, že podnik nebude dosahovat odhadovaných tržeb, může být hrazení úvěru problém.

- *Nová a stávající konkurence*

Na trhu budou dále vznikat firmy, které se mohou stát novou konkurencí. Avšak problém může být i stávající silná konkurence.

- *Finanční situace*

Finanční situace může být ohrožena v případě, že bude nízký zájem o nabízené produkty, finanční plán nesplní naše očekávání a podnik se dostane do ztráty, která může skončit až bankrotem.

- *Substituty*

Další hrozbu mohou tvořit levné výrobky z Číny, které mohou být upřednostňovány díky své nízké ceně.

- *Výkyvy v poptávce*

3.6.5 Shrnutí SWOT analýzy podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<p>S₁ originální a kvalitní výrobky</p> <p>S₂ spolupráce s firmou Motobel</p> <p>S₃ nízký nájem</p> <p>S₄ síť osobních kontaktů</p> <p>S₅ kvalifikovaný personál</p> <p>S₆ znalosti potřeb zákazníků</p> <p>S₇ moderní metody</p>	<p>W₁ omezené výrobní kapacity</p> <p>W₂ malé zkušenosti s řízením podniku</p> <p>W₃ hledání nových zákazníků</p> <p>W₄ špatná volba dodavatelů</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>O₁ rostoucí trh a stálý zájem o tyto výrobky</p> <p>O₂ možnost spolupráce s velkoobchody</p> <p>O₃ prosazení se na internetovém obchodu</p> <p>O₄ levná reklama v místních médiích</p>	<p>T₁ finanční situace</p> <p>T₂ substituty</p> <p>T₃ nová a stávající konkurence</p> <p>T₄ bankovní úvěr</p> <p>T₅ výkyvy v poptávce</p>

Tabulka 1 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

4 NÁVRH NA ŘEŠENÍ MALÉHO PODNIKU

Tato kapitola bude věnována již samotnému návrhu na celkové řešení malého podniku. Nejprve bude určena právní forma a předmět podnikání, dále bude vytvořen organizační plán, který blíže specifikuje vztahy vedení a zaměstnanců. Dále kapitola obsahuje marketingový plán, který je specifikován pomocí marketingového mixu. Následuje nejdůležitější část projektu - finanční plán na první tři roky fungování podniku. Ke konci kapitoly je hodnocení rizik a harmonogram implementace celého projektu.

4.1 Titulní strana

Název: Výroba brašen

Sídlo: náměstí Vítězství 426, 685 01 Bučovice

Majitel: Eva Belková

Právní forma: Živnostenský list

Předmět činnosti: Výroba cyklistických a sportovních doplňků

Obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

Podnik bude nabízet:

- brašny na kola různých typů
- obaly na kola
- vaky na lyže a lyžáky
- batohy
- další doplňkové zboží

Popis podniku: Podnik zabývající se výrobou brašen v Bučovicích bude provozována vedoucí Evou Belkovou. Zakladatelka bude vést podnik jako fyzická osoba podnikající na základě živnostenského listu – OSVČ pod svým jménem Eva Belková a výrobky budou označovány logem, které bude značit zkrácení jména EVBEL.

Při založení podniku je nutné si obstarat živnostenské oprávnění, jedná se o volnou živnost, proto k získání stačí splnění obecných podmínek, není vyžadováno dalších zvláštních podmínek.

Tato forma byla ze začátku zvolena jako nejvýhodnější jelikož:

- nízké výdaje na založení;
- není nutný počáteční vklad;
- nízké náklady na administrativu;
- samostatné rozhodování.

Podnik bude spolupracovat s firmou Motobel, kterou vlastní otec majitelky Miroslav Belko a má velké zkušenost v oboru. Cílem podniku je zapsat se se svými výrobky do podvědomí zákazníků jako kvalitní a spolehlivý výrobce.

4.2 Exekutivní souhrn

Cílem tohoto projektu je vytvoření podnikatelského plánu na vybudování menšího podniku – výroby brašen. Brašny budou vyráběny s vyšším logem EVBEL. Cílem je vyrábět kvalitní brašny, vaky, obaly apod. přesně podle specifických požadavků odběratelů.

Výrobna se bude nacházet v Bučovicích, v prostorách již existující firmy Motobel, která se zabývá prodejem kol a dalších cyklistických doplňků, což představuje pro výrobu velkou výhodu, jelikož výrobky budou prodávány i v kamenné prodejně. Další plus, který rozhodl o umístění výroby je fakt, že nebude muset být hradit nájem, pouze výlohy za energie.

Podnik se zaměří zejména na oslovení velkoskladů, k jejich oslovení použije kontakty a známosti od firmy Motobel. Dále se zaměří také na webové stránky spojené s e-shopem.

Podnik svou činnost zahájí od 1. 10. 2016, po propočtu reálné varianty finančního vývoje vychází, že podnik v prvním roce dosáhne ztráty 109 727.

Hlavním cílem podnikem je získat co nejvíce stálých spokojených zákazníků, a v dalších letech produkovat zisk, prohlubovat tradici značky a dobré jméno podniku. Ve výrobě bude kladen velký důraz na výběr kvalitních pracovníků, zejména na pracovitost, zkušenosti a pečlivost při zpracování.

Do budoucna je plánováno rozšíření výroby o další šicí stroj a navýšení pracovních sil.

4.3 Analýza odvětví

Byl proveden průzkum trhu, ve kterém jsem zkoumala, o které produkty budou mít potenciální zákazníci největší zájem, a které ukazatele jsou při jejich rozhodování prioritní. Po vyhodnocení vyšlo, že zákazníci mají zájem především o kvalitní zboží, které by ovšem mělo být cenově dostupné.

Zakládání nových malých podniků je trendem posledních let, proto dochází k rostoucí síle maloobchodníků. Odběratelé se stávají čím dál náročnějšími, vyžadují kvalitní zboží za nízké ceny. Jelikož konkurenční prostředí je velké, je nutné se přizpůsobit rostoucí síle odběratelů.

Podnik se bude potýkat s konkurencí dvou typů, jedním jsou české firmy, které působí na trhu již řadu let a mají vybudovanou svou stálou základnu zákazníků, druhým typem konkurentů jsou dovážené výrobky především z Číny, které jsou k dostání za velmi nízké ceny, ale mají velmi nízkou kvalitu.

Nejsilnější konkurence z řad českých výrobců jsou podniky:

- Pigeon s.r.o.;
- Testudo-sport s.r.o.;
- O.K.BAG s.r.o.;
- Profibag s.r.o.

Nelze zcela specifikovat silné a slabé stránky firem, jelikož každá má již svou tradici a stálé zákazníky.

Příležitost pro můj podnik na trhu vidím převážně v nabídce vyrábět v malých sériích a variabilně se přizpůsobovat zákazníkům podle jejich vkusu a potřeb. Na začátek podnikání budu spoléhat na to, že mnoho zákazníků získám díky spolupráci s dlouhodobě fungující firmou Motobel, která je právě zaměřena na prodej kol a cyklistických doplňků. Další zákazníky bych chtěla získat oslovením velkoobchodů, s kterými firma Motobel spolupracuje. Jako další možnost vidím také účast na každoročně pořádaných veletrzích v Brně.

Spektrum zákazníků bude široké, hlavními zákazníky budou velkosklady, další silnou skupinou budou zákazníci z internetového e-shopu a poslední skupinou zákazníci, kteří zboží koupí v kamenné prodejně. Zboží je velmi variabilní, proto není omezeno pohlavím ani věkem zákazníků. Klíčoví zákazníci si budou moci navrhovat brašny dle svých specifických požadavků.

Hlavním cílem podniku je spokojenost zákazníků s kvalitou, vzhledem a funkčností zboží. Spokojení zákazníci mají pozitivní dopady na celkové fungování firmy, často se vracejí a dělají nové a mnohdy i větší objednávky. Důležité je dodržovat slušné chování vůči zákazníkům, vstřícný přístup, pro stálé zákazníky věrnostní slevy, vycházet zákazníkům vstříc a naplňovat jejich potřeby a očekávání.

4.4 Charakteristika podniku

Výrobní brašen se bude nacházet v Bučovicích, bude zaměřena na výrobu a následný prodej doplňkového zboží pro cyklistické a zimní sporty. Zakladatelem a vedoucí zde bude Eva Belková, která bude podnikat na základě živnostenského listu. Živnostenské oprávnění bude vydáno na volnou ohlašovací živnost, proto není nutné plnění zvláštních podmínek.

Podnik bude umístěn v Bučovicích v prostorách spolupracující firmy Motobel. Výrobní se bude skládat ze dvou místností, první z nich bude dílna, kde se budou nacházet potřebné nástroje – 2x šicí stroj, dělička na suché zipy a popruhy, ruční řezačka, vysekávací lis a další pomocné nástroje. Druhá místnost bude sloužit jako sklad pro uskladnění vyrobených výrobků.

Bude se jednat o menší podnik, který bude dohromady čítat pět zaměstnanců. Zpočátku se uvažuje pouze o jednosměnném provozu od 7:00-15:00h. Jelikož podnik bude mít pronajaté prostory u spolupracující firmy, nájemné bude velmi nízké a měsíčně bude činit pouze 5000Kč, kterými by měly být pokryty náklady na energie.

Produkty, na které se bude podnik zaměřovat:

- brašny na kola
 - do rámu
 - na nosič
 - na řídítka
 - pod sedlo
- obaly na kola
- batohy
- vaky
 - na lyže
 - na lyžařské boty

Produkty budou vyráběny v různých barvách a tvarech. Při specifických požadavcích zákazníků mohou být našity loga firem apod.

4.5 Marketingový plán

Marketingová strategie podniku bude zaměřena hlavně na zákazníky a jejich spokojenost, čímž lze také dosáhnout konkurenční výhody.

Cílem firemní strategie je prodávat kvalitní výrobky za přijatelné ceny, soustředit pozornost na uspokojování potřeb zákazníků. Vytvořit příjemné podmínky pro nákup a informovat zákazníky o všech potřebných věcech. Celkově bude kladen důraz na maximální spokojenost zákazníků, aby se z těch potencionálních mohli stát stálí.

4.5.1 Marketingový mix

- **Produkt**

Produktem podniku budou brašny, vaky, batohy a obaly. Brašny budou vyráběny v různých tvarech a velikostech. Unikátností výrobků bude jejich jedinečnost a design, který si budou zákazníci z řad velkoobchodů moci zvolit dle vlastních požadavků. Vyrábět se bude v menších sériích, proto si firmy mohou nechat například zvýraznit svá loga a zavedené barvy na batohy. Velký důraz bude vždy kladen na kvalitu materiálů a zpracování. Všechny výrobky budou označeny logem EVBEL.



Obr. 7 Logo podniku

Zdroj: vlastní zpracování

- **Cena**

V začátku podnikání bude cílem držet ceny na co nejnižší úrovni, než se podnik prosadí na trhu a vybuduje si svou stálou klientelu. Ceny budou stanoveny tak, aby pokryly náklady a podnik dosahoval alespoň minimální zisk a nebyl ztrátový.

V dalších letech je počítáno s rozšířením výroby, s tím také přijde nárůst obrátu a zisku.

- **Distribuce**

Veškeré materiály, látky, nitě, reflexní prvky a další věci jsou nakupovány od dodavatelů, kteří zboží přiváží do prodejny. Materiály jsou poté uskladněny ve skladu do doby, než se z nich budou vyrábět výrobky.

- **Propagace**

Pro marketingovou komunikaci využiji síť kontaktů, které získám od firmy Motobel. Velkou sílu propagace vidím ve vlastních webových stránkách podniku, kde budou prezentovány všechny produkty. Je počítáno také s prezentací na brněnském veletrhu, kde bude možné získat také důležité kontakty pro budoucí spolupráci. Propagace bude také v místních médiích.

4.6 Organizační plán

Organizační struktura ve výrobě je zvolena liniová, jelikož není vyžadováno složitější struktury. Je zde jasná vazba mezi vedoucími a podřízenými. Vedoucí a rozhodovací pravomoci bude mít majitelka podniku Eva Belková.

4.6.1 Vedení a zaměstnanci

Ve vedení podniku bude majitelka Eva Belková, která bude dohlížet na celkové fungování podniku. Velkou pomocí hlavně v začátcích bude její otec, který ji bude pomáhat s provozními věcmi, jednání s dodavateli apod. Na dohodu o provedení práce bude zaměstnána účetní.

Dále v podniku budou zaměstnány 4 pracovníce na hlavní pracovní poměr, které budou ve výrobní činnosti – zpracování, šití, stříhání a následná kompletace výrobků.

Pro šití kvalitních výrobků je nutné pečlivě vybírat své zaměstnance, proto bude kladen důraz zejména na odbornost, šičky brašen musí mít výuční list v oboru a nejméně jeden rok praxe. Nutná je také pečlivost a spolehlivost.

4.6.2 Náplň pracovních činností

Vedení: Bc. Eva Belková

- ve vedoucí pozici bude majitelka, která má ekonomické vzdělání, ale nemá téměř žádné zkušenosti s vedením podniku, proto ji v začátcích poskytne pomoc otec – Miroslav Belko, který podniká více než 20 let

Náplň práce vedoucí:

- marketing;
- organizace a vedení pracovního týmu;
- jednoduchá administrativa;
- jednání s dodavateli, zásobování;
- finanční plánování;
- cenové kalkulace;
- propagace podniku.

Účetní: Jelena Belková

Podnikové účetnictví bude zpracovávat účetní – matka majitelky, pouze za symbolickou cenu. Bude v podniku vedena pouze na dohodu o provedení práce.

- administrativa;
- kompletní vedení účetnictví.

Zaměstnanci ve výrobě:

- ve výrobě je počítáno se 4 zaměstnankyněmi, které budou pracovat na hlavní pracovní poměr; 3 z nich budou šičky brašen a jedna pomocná dělnice,
- zpočátku se uvažuje pouze o jednosměnném provozu, kde pracovní doba bude začínat v 7:00h a končit bude v 15:00h, půlhodinová přestávka na oběd bude od 12:30-13:00h;

- ve výrobě bude stanoven fixní plat takto:
 - šičky – 13 500Kč
 - dělnice 11 000Kč
 - pro motivaci zaměstnanců bude k fixnímu platu také náležet pohyblivá složka mzdy – odměny, které nebudou vypláceny pravidelně, budou určovány podle výkonu zaměstnanců.

Pracovní náplň:

Šičky

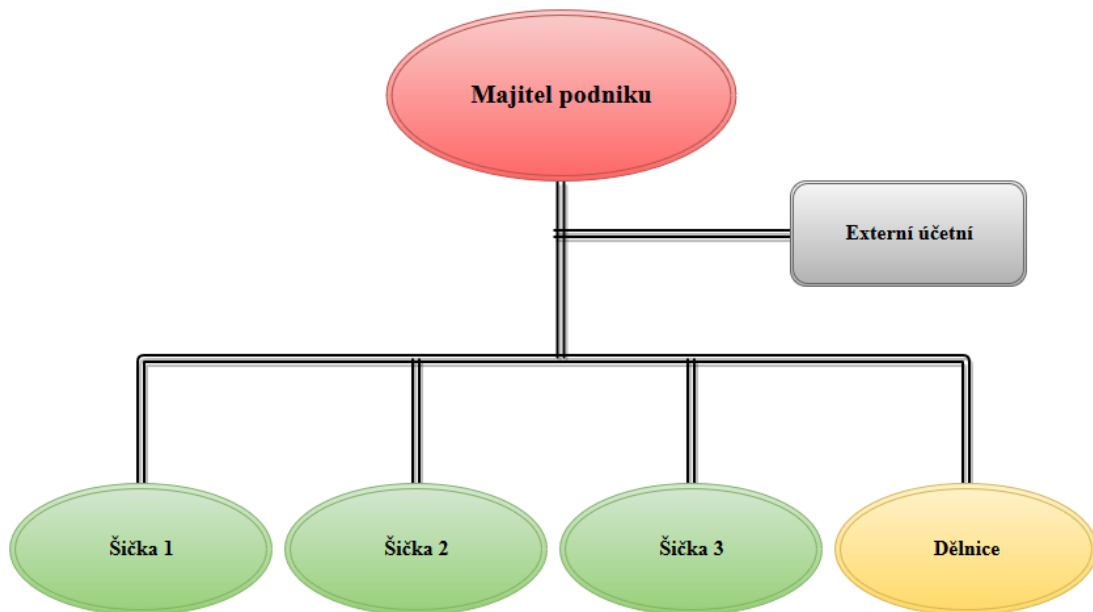
- přípravné práce;
- stříhání materiálů;
- šití výrobků,
- našívání reflexních prvků, nášivek;
- kontrola švů, opravy chyb v šití
- kompletace výrobků.

Pomocná dělnice:

- balení;
- stříhání materiálů;
- zásobování šiček;
- expedice;
- kontrola výrobků;
- ostatní pomocné práce;
- úklid na pracovišti.

4.6.3 Organizační struktura podniku

Jednoduchá organizační struktura, která je dána formou podnikání – živnost, zobrazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v podniku.



Obr. 8 Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Hodnocení rizik

Každý podnik musí počítat, že nejen v počátcích, ale i v průběhu celého podnikání mohou nastat různá rizika ohrožující funkčnost podniku. Na některá z nich, je možné se již dopředu připravit, případně mít scénář, jak bude postupovat v případě, že se dané riziko objeví. Je důležité, aby si podnik uvědomoval rizika, předcházel jim, případně eliminoval jejich následky.

4.7.1 Identifikace rizik

Rizika, která mohou ovlivnit negativně činnosti podniku:

1. Nezájem o nabízené výrobky
1. Finanční problémy
2. Nekvalitní zaměstnanci
3. Porucha strojů - prostoje
4. Konkurence
5. Nebezpečí úrazu na pracovišti

- **Nezájem o nabízené výrobky**

Pro podnik je toto riziko tím nejzávažnějším, v případě, že neoslovíme dostatečný počet velkoskladů, které budou zadávat do výroby pravidelné zakázky je možnost, že o výrobky nebude zájem. Prodej brašen na prodejně a e-shopu podnik neuživí. Proto je důležité mít dobrou marketingovou strategii pro oslovení velkoskladů, poskytnout jim slevu na výrobky při větších zakázkách. Dále musí mít podnik vhodně zvolenou reklamu a účastnit se veletrhů, aby se dostal do povědomí zákazníků.

- **Finanční problémy**

Založení výroby brašen zpočátku vyžaduje větší finanční investice – nákup strojů, vybavení, materiály, menší úpravy prostor podnikání. Majitelka do podniku bude vkládat své finanční prostředky, ale bude čerpán i úvěr. V případě nedostatku zakázek by mohlo dojít k situaci, kdy podnik nebude mít finanční prostředky na provoz, splácení úvěru, vyplácení mezd a dodržení veškerých svých závazků. V tomto případě lze riziko eliminovat zvýšením cen, snížením nákladů nebo změnou dodavatelů za levnější. Majitelka má finanční rezervy, které by krátkodobě pokryly fungování podniku, tudíž by k tomuto riziku nemělo dojít, i přesto je dobré si tuto možnost uvědomovat.

- **Nekvalitní zaměstnanci**

Výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu firmy, jelikož na jejich výrobní činnosti stojí celý podnik. Toto riziko je možné eliminovat již při výběru

pracovníků. Pracovníci musí zvládnout i rychlejší tempo v případě větší zakázky. V případě pochybností, zda pracovník zvládá tempo výroby, je vhodné tuto skutečnost prověřit, pokud nesplňuje požadavky, tak pracovníka vyměnit.

- **Porucha strojů – prostoje**

Dalším rizikem je porucha strojů ve výrobě, která způsobí prostoje a nemožnost vyrábět další brašny, což pro firmu znamená ušlý zisk a pro zákazníky delší dobu čekání na zakázku. Eliminovat toto riziko je možné pouze pravidelnou kontrolou a údržbou strojů.

- **Konkurence**

Konkurencí jsou jednotlivé firmy, které jsou v oboru šití brašen, ale také čínské nekvalitní výrobky. Hrozbu mohou tvořit také nově vznikající podniky. Jedinou možnou obranou v tomto případě je diferencovat výrobky od ostatních, originalita, přijatelná cena, kvalita, individuální přístup k zákazníkovi, budování dobrého jména firmy a pevného postavení na trhu.

- **Nebezpečí úrazu na pracovišti**

Možným rizikem je úraz na pracovišti, čímž může dojít k ohrožení zdraví zaměstnanců. Riziko je možné eliminovat pravidelným školením zaměstnanců o bezpečnosti práce na pracovišti, pravidelnou kontrolou stavu strojů.

4.7.2 Kvantifikace a kvalifikace rizik

V předchozí kapitole byly uvedeny rizika, která mohou ohrozit podnik, nyní se budu zabývat výpočtem jejich míry závažnosti podle jejich pravděpodobnosti výskytu a závažnosti následků, které mohou způsobit.

V tabulce 2 jsou uvedeny hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika, jsou uvedeny v bodové hranici od 1-5.

1	nepravděpodobné
2	málo pravděpodobné
3	středně pravděpodobné
4	pravděpodobné
5	téměř jisté

Tabulka 2 Hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je bodově ohodnocená stupnice závažnosti dopadů realizace rizik.

1	zanedbatelné
2	malé
3	střední
4	významný dopad na fungování podniku
5	kritické pro fungování podniku

Tabulka 3 Míra závažnosti dopadu rizika

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 4 jsou uvedena rizika s přiřazenými hodnotami pravděpodobnosti výskytu a míry závažnosti dopadu rizika. V posledním sloupci tabulky je vyjádřena míra rizika, která je dána součinem pravděpodobnosti výskytu a míry závažnosti dopadu rizika.

Hodnocení rizika je podle následující stupnice:

- 1-4 - přijatelné riziko
- 5-14 - podmíněně přijatelné riziko
- 15-25 - nepřijatelné riziko

Číslo rizika	Identifikace rizika	Pravděpodobnost výskytu	Míra závažnosti dopadu	Hodnocení rizika
1	Nezájem o nabízené výrobky	4	5	20
2	Finanční problémy	3	4	12
3	Nekvalitní zaměstnanci	3	4	12
4	Porucha strojů	3	2	6
5	Konkurence	2	3	6
6	Nebezpečí úrazu na pracovišti	2	2	4

Tabulka 4 Kvantifikace rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 graficky znázorňuje přijatelnost výše uvedených rizik. Podnik by se měl zejména zaměřit na riziko, které je ve skupině rizik nepřijatelných. Jedná se o riziko nezájem o nabízené výrobky, podnik by měl do budoucna dělat všechno pro to, aby tomuto riziku předešel a o výrobky zájem byl.

Pravděpodobnost výskytu	Hodnocení rizika				
	5				
4					R1
3		R4		R2, R3	
2		R6	R5		
1					
Míra závažnosti dopadu	1	2	3	4	5

Tabulka 5 Hodnocení přijatelnosti rizika

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Finanční plán

Finanční plán popisuje náklady, které je nutné vynaložit v začátcích podnikání, mzdové náklady a ostatní náklady na provozování podniku. Součástí plánu je také plánované vyčíslení výnosů podniku.

V začátcích podnikání si budu brát úvěr u Komerční banky 500 000 Kč, peníze budou převedeny na běžný účet. Srovnávala jsem úvěry u několika bank, ale jelikož mám u Komerční banky dlouholetou platební historii, vychází mi u nich úvěr nejvýhodněji. Po konzultaci s paní Handlovou z pobočky Komerční banky v Bučovicích jsme se dohodly, že bych se dostala na úrokovou sazbu 6,9%, úvěr bude na pět let, hrazen bude čtvrtletně. Čtvrtletní splátka úvěru činí 29 773 Kč. Do podniku dále vložím v hotovosti 300 000 Kč, kterými disponuji.

4.8.1 Náklady před zahájením činnosti

- **Zřizovací výdaje**

Před zahájením podnikání si musím vyřídit živnostenské oprávnění na volnou živnost na živnostenském úřadě. Při následném ohlášení živnosti musí být dodán výpis z rejstříku trestů, vyčíslené zřizovací výdaje zobrazuje tabulka 6.

Zřizovací výdaje	Cena
Založení živnostenského oprávnění	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Celkem	1 100 Kč

Tabulka 6: Zřizovací výdaje

Zdroj: vlastní zpracování

- **Náklady na vybavení a úpravu výroby**

Výrobna se bude nacházet v prostorách firmy Motobel, jelikož se jedná pouze o prodejnu se servisem, prostory nejsou upraveny pro potřeby podniku, proto bude nutné provedení menších stavebních úprav volných místností, ve kterých se bude výrobna nacházet. Je nutné vybudování hygienického zázemí pro pracovníky a probourání zdiva dvou místností pro získání jedné velké místnosti. Výrobna bude následně zkolaudována.

Náklady na úpravu výroby	Cena
Menší stavební úpravy	10 000 Kč
Vymalování	5 000 Kč
Kolaudace	7 000 Kč
Celkem	22 000 Kč

Tabulka 7 Náklady na úpravu výroby

Zdroj: vlastní zpracování

Jakmile bude vyřízena živnost, hotové prostory pro výrobu, bude prodejna vybavena stroji a pomůckami, které jsou potřeba pro výrobu brašen, jedná se o jednorázové provozní náklady, které jsou vypočítány v tabulce 8. Všechny stroje potřebné k šití brašen včetně matric a ostatních pomůcek nebudou nové, budou odkoupeny od firmy Junk, která končí s výrobou cyklo doplňků a přechází na výrobu pomůcek pro potápění, proto mi je odprodá za symbolické ceny.

Náklady na vybavení výroby	Cena
3x šicí stroj	120 000 Kč
Dělička na suché zipy a popruhy	6 700 Kč
Vysekávací lis	12 000 Kč
Ruční rezačka	8 900 Kč
Zařízení kanceláře vč. PC techniky	30 000 Kč
Pracovní stůl	5 700 Kč
Ostatní pomůcky a vybavení	70 000 Kč
Celkem	253 300 Kč

Tabulka 8: Náklady na vybavení výroby

Zdroj Vlastní zpracování

K vybavení provozovny také patří **zásoby** materiálů, které budou k dispozici pro první zakázky. Tyto prvotní náklady byly vyčísleny na **200 000 Kč**. Jedná se o zásobu zejména nití, suchých zipsů, látek, zipsů, pomocných materiálů apod.

Celkové náklady na vybavení výroby jsou tedy 475 300 Kč.

Náklady na marketing

Mezi marketingové náklady řadím ty, které zpočátku pomohou firmě získat první zakázky, tedy hlavně reklamu a webové stránky, aby se podnik dostal lépe a rychleji do povědomí zákazníků. Jsou zde započítané i náklady na plánovanou výstavu na veletrhu

v Brně. Nebudu zde mít celý stánek, z důvodu vysokých finančních nákladů, ale pouze malou část u dalšího vystavovatele.

Ostatní náklady	Cena
Registrace domény	125 Kč
Tvorba webových stránek	10 000 Kč
Reklama v místních médiích	2 000 Kč
Výstava na BVV	20 000 Kč
Celkem	32 125 Kč

Tabulka 9: Ostatní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.2 Mzdové náklady

V podniku se počítá, že na hlavní pracovní poměr budou zaměstnány čtyři pracovníce. Tři šičky a jedna dělnice. Šičky budou pobírat hrubou mzdu ve výši 13 500 Kč, pomocná dělnice 11 000 Kč.

Výpočet měsíčních mzdových nákladů - šička		
Hrubá mzda 13 500 Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	608 Kč	1 215 Kč
Sociální pojištění	878 Kč	3 375 Kč
Odvody celkem	1 485 Kč	4 590 Kč
Superhrubá mzda	18 090 Kč	
Základ pro výpočet zálohy na daň	18 100 Kč	
Záloha na daň z příjmu	2 715 Kč	
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	
Daň	645 Kč	

Čistá mzda	11 370 Kč	
Mzdový náklad na zaměstnance	15 960 Kč	

Tabulka 10 Měsíční mzdové náklady šička

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mzdových nákladů - dělnice		
Hrubá mzda 11 000 Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	495 Kč	990 Kč
Sociální pojištění	715 Kč	2 750 Kč
Odvody celkem	1 210 Kč	3 740 Kč
Superhrubá mzda	14 740 Kč	
Základ pro výpočet zálohy na daň	14 800 Kč	
Záloha na daň z příjmu	2 220 Kč	
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	
Daň	150 Kč	
Čistá mzda	9 640 Kč	
Mzdový náklad za zaměstnance	13 380 Kč	

Tabulka 11 Měsíční mzdové náklady dělnice

Zdroj: vlastní zpracování

Majitelka je živnostník, proto si musí měsíčně hradit zákonem stanovené minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění.

Měsíční mzdové náklady majitelky	
Záloha na sociální pojištění	1 972 Kč
Záloha na zdravotní pojištění	1 823 Kč
Celkem mzdové náklady majitelky	3 795 Kč

Tabulka 12 Měsíční mzdové náklady majitelky

Zdroj: vlastní zpracování

Externí účetní bude zaměstnána na dohodu o provedení práce, mzda bude činit 2000 Kč plus 15% daň.

Měsíční mzdové náklady účetní	
Mzda	2000 Kč
Daň 15%	300
Celkem mzdové N účetní	2 300 Kč

Tabulka 13 Měsíční mzdové náklady účetní

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové mzdové měsíční náklady:

- Šička - 15 960 Kč x 3
 - Dělnice - 13 380 Kč
 - Majitelka – 3 795 Kč
 - Účetní – 2 300 Kč
- 67 355 Kč**

4.8.3 Splátky úvěru

Úvěr bude střednědobý na pět let ve výši 500 000 Kč, hrazen čtvrtletními splátkami. Roční úroková sazba je 6.9%. Po výpočtu vychází měsíční splátka na 29 773 Kč.

Tabulka 14 znázorňuje splátkový kalendář úvěru, celkem přeplatím 95 460 Kč na úrocích.

Rok	Splátka	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr	Úrok + úmor ročně
1	1	29773	8625	21148	478852	119 092
	2	29773	8260	21513	457339	
	3	29773	7889	21884	435456	
	4	29773	7512	22261	413194	
2	5	29773	7128	22645	390549	238 184
	6	29773	6737	23036	367513	
	7	29773	6340	23433	344080	
	8	29773	5935	23838	320242	
3	9	29773	5524	24249	295994	352 276
	10	29773	5106	24667	271327	
	11	29773	4680	25093	246234	
	12	29773	4248	25525	220709	
4	13	29773	3807	25966	194743	476 368
	14	29773	3359	26414	168330	
	15	29773	2904	26869	141460	
	16	29773	2440	27333	114128	
5	17	29773	1969	27804	86324	595 460
	18	29773	1489	28284	58040	
	19	29773	1001	28772	29268	
	20	29773	505	29268	0	

Tabulka 14 Splátkový kalendář

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.4 Předpokládaný vývoj hospodaření v 1. roce

- **Vývoj tržeb**

K vývoji tržeb musím odhadnout nejdříve průměrnou cenu výrobku, kterou si budou odběratelé kupovat. Vývoj tržeb je odhadován na základě informací z dotazníkového šetření. Každá brašna má jinou finanční hodnotu, jiné hodnoty jsou také pro velkoskladové odběratele, jiné pro zákazníky v kamenné prodejně a na e-shopu. Ceny brašen se průměrně pohybují od 100 Kč do 1 000 Kč podle náročnosti zpracování a kvality materiálu. Průměrná cena za jednu brašnu bude tedy stanovena na 450 Kč.

Budu počítat s reálným odhadem, že podnik získá měsíčně dvě větší zakázky od velkoskladů na 200 brašen, tedy 400 brašen měsíčně. V prodejně a e-shopu se denně (počítáno pouze s pracovními dny – cca 21 dnů) prodá 10 brašen. V realistické variantě budu počítat s odběrem 610 brašen měsíčně.

V pesimistické variantě pouze 510 brašen měsíčně a v optimistické variantě 710 brašen za měsíc.

Varianta	Počet prodaných kusů za měsíc	Tržba
Realistická	610	274 500 Kč
Optimistická	710	319 500 Kč
Pesimistická	510	229 500 Kč

Tabulka 15 Odhad měsíčních tržeb v prvním roce podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

- **Výše nákladů na materiálové zásoby**

Výše finančních prostředků na zásoby materiálů a pomocných materiálů je odvozena od výše předpokládaných tržeb. Tyto náklady jsou tedy variabilní. Počítám, že materiál bude tvořit přibližně 50% hodnoty výrobku.

Variabilní měsíční náklady na materiál činí 50% odhadovaných tržeb

- Realistická varianta – 137 250 Kč měsíčně
- Optimistická varianta – 159 750 Kč
- Pesimistická varianta – 114 750 Kč

- **Pravidelné provozní náklady**

Do pravidelných provozních nákladů jsou zahrnuty platby za energie, poplatky za telefon, internet, pojištění a správa webových stránek e-shopu. Poplatky za vedení bankovního účtu mám u Komerční banky zdarma. V provozních nákladech bude také cestovné, které bude vynakládáno k rozvážení výrobků, cesty na jednání s odběrateli, případné cesty pro materiál apod., toto cestovné je měsíčně odhadováno na 5 000 Kč.

V ostatních nákladech je počítána příležitostná reklama do místních novin a další náhodné náklady. Do pravidelných provozních nákladů patří výše zmíněné odhadované náklady na materiál a čtvrtletně hrazený nájem.

Pravidelné měsíční provozní náklady	Cena
Energie	5 000 Kč
Internet + telefon	2 000 Kč
Správa webu	300 Kč
Pojištění a jiné poplatky	1 000 Kč
Ostatní poplatky	2000 Kč

Cestovné	5000 Kč
Celkem	15 300 Kč

Tabulka 16: Pravidelné měsíční provozní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Fixní náklady**

- Roční mzdové náklady – 808 260 Kč
 - Provozní náklady – 183 600 Kč
 - Počáteční zřizovací výdaje - 508525 Kč
 - Roční splátka úvěru – 4 x 29 773 = 119 092
- } 1 619 477 Kč

Přehled předpokládaných nákladů a výnosů za první rok podnikání, od 1. 10. 2016 do 1. 9. 2017 ve třech variantách. V prvním měsíci podnikání nebudou hrazeny náklady na materiál, počítám, že nebudou ani žádné tržby, vyrábět se bude z počátečních nakoupených zásob. Podnik se bude teprve rozjíždět a získávat zakázky. Mzdové náklady budou hrazeny z vložených vkladů.

Z tabulky 17 lze vidět, že v realistické i pesimistické variantě bude podnik v prvním roce dosahovat ztráty. Podnik se dostává do mínusu zejména kvůli velkým počátečním nákladům. V realistické variantě by ztráta mohla být hrazena vkladem majitelky 150 000 Kč. V optimistické variantě podnik dosahuje zisku již v prvním roce.

Varianta	Tržby v Kč	Náklady v Kč	HV před zdaněním
Realistická	3 019 500	3 129 227	-109 727
Optimistická	3 514 500	3 376 727	133 227
Pesimistická	2 524 500	2 881 727	- 357 227

Tabulka 17 Výsledek hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.5 Plánovaný výkaz peněžních toků

Následující tabulka popisuje plánované příjmy a výdaje reálné varianty v prvním roce podnikání, tedy od 1. 10. 2016 do 1. 9. 2017. Tabulka popisuje, jaké výdaje a příjmy předpokládám v jednotlivých měsících.

	Říjen	Listo- pad	Prosi- nec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červe- nec	Srpen	Září
Vlastní kapitál	150 000											
Úvěr	500 000											
Počáteční zůstatek	0	58 820	113 415	138 237	192 832	247 427	272 249	326 844	381 439	406 261	460 856	515 451
Tržby	0	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500	274 500
Příjem celkem	650 000	333 320	387 915	412 737	467 332	521 927	546 749	601 344	655 939	680 761	735 356	789 951
Založení živnosti	1 100											
Mzdy	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355	67 355
Materiál		137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250	137 250
Pojištění	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Energie	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Telefon, internet	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Cestovné	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní náklady	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Správa webu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Úvěr			29 773			29 773			29 773			29 773
Stavební úpravy	22 000											
Vybavení výroby	253 300											
Prvotní zásoby	200 000											
Propagace	32 125											
Výdaje celkem	591 180	219 905	249 678	219 905	219 905	249 678	219 905	219 905	249 678	219 905	219 905	249 678
Cash Flow	58 820	113 415	138 237	192 832	247 427	272 249	326 844	381 439	406 261	460 856	515 451	540 273

Tabulka 18 Výkaz plánovaných peněžních toků v 1. roce

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.6 Výkaz peněžních toků na první 3 roky činnosti

V této části dochází k odhadu peněžních toků na první tři roky podnikání. Při odhadu budoucích tržeb počítám s 10% nárůstem v každém roce. Očekávám příliv spokojených zákazníků, hlavně větší počet objednávek od velkoskladů. Pokud si podnik vybuduje již od začátku dobré jméno a odběratelé budou spokojeni s kvalitou zpracování, je tento nárůst reálně možný.

Počítám také s 5% zdražením nákladů materiálových, ale také cen za energii, vodu, teplo, jelikož se neustále vše zdražuje. Navýšení dojde také u mezd, jelikož pracovnice již budou zapracovány, tudíž po roce mají nárok na zvýšení mzdy. Navýšení bude o 10%.

Výpočty plánovaných peněžních toků jsou pouze orientační, slouží k náhledu, jak by mohl podnik hospodařit v dalších letech.

Předpokládám, že majitelka Eva Belková bude hradit stejnou minimální zálohu na zdravotní a sociální pojištění. Také předpokládám, že bude ve druhém roce zakoupen velký šicí stroj, který zjednoduší a urychlí výrobu brašen. Předpokládaná hodnota stroje je 200 000 Kč. Marketingové náklady budou stanoveny na 20 000 Kč na výstavu, které se bude podnik každoročně účastnit.

	1. rok	2. rok	3. rok
Stav peněz na počátku roku	650 000	540 273	860 082
Tržby	3 019 500	3 321 450	3 653 595
Příjem celkem	3 669 500	3 861 723	4 513 677
Založení živnosti	1 100		
Mzdy	808 260	884 532	968 431
Materiál	1 509 750	1 585 238	1 664 499
Pojištění	12 000	12 600	13 230
Energie	60 000	63 000	66 150
Telefon, internet	24 000	25 200	26 460
Cestovné	60 000	63 000	66 150
Ostatní náklady	24 000	25 200	26 460
Správa webu	3 600	3 780	3 969
Úvěr	119 092	119 092	119 092
Stavební úpravy	22 000		
Vybavení výroby	253 300	200 000	

Prvotní zásoby	200 000		
Propagace	32 125	20 000	20 000
Výdaje celkem	3 129 227	3 001 642	2 974 441
Cash Flow	540 273	860 082	1 539 236

Tabulka 19 Plánované peněžní toky

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.7 Plánovaný hospodářský výsledek v prvních 3 letech

Tabulka 20 znázorňuje předpokládané tržby a náklady v prvních třech letech podnikatelské činnosti výroby brašen. Odečtením nákladů od tržeb získávám hospodářský výsledek před zdaněním, který je nutné zdanit 15% daní pro získání čistého zisku.

V prvním roce podnik dosahuje nulového zisku, je ztrátový. Situace by se měla změnit hned ve druhém roce.

Rok	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	3 019 500	3 321 450	3 653 595
Náklady celkem	3 129 227	3 001 642	2 974 441
HV před zdaněním	-109 727	319 808	679 154
Daň	0	47 971	101 873
Čistý zisk	0	271 837	577 281

Tabulka 20 Hospodářský výsledek za 3 roky

Zdroj: vlastní zpracování

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

V následující tabulce je popsán harmonogram činností, které vedou k založení podniku. Harmonogram je níže uveden i v grafické podobě. Podnik bude otevřen od 1. 10. 2016.

	Činnost	Doba trvání	Období
1	Vypracování podnikatelského plánu	5 měsíců	prosinec 2015 - duben 2016
2	Marketingový průzkum	1 měsíc	květen 2016
3	Založení živnosti	1 den	červen 2016
4	Nájemní smlouva	1 den	červen 2016
5	Vyřízení úvěru	1 měsíc	červenec 2016
6	Stavební úpravy výrobních prostor	2 měsíce	červenec-srpen 2016
7	Výmalba	1 týden	srpen 2016
8	Nákup strojů a vybavení	1 měsíc	srpen 2016
9	Příprava prostor	2 měsíce	červenec-srpen 2016
10	Kolaudace výroby	1 týden	srpen 2016
11	Komunikace, výběr dodavatelů	2 měsíce	srpen-září 2016
12	Inzerát na zaměstnance	1 den	srpen 2016
13	Registrace domény, tvorba webu	2 měsíce	srpen-září 2016
14	Výběr zaměstnanců	1 týden	září 2016
15	Uzavření pojistky, internetu, paušálu	1 týden	září 2016
16	Nákup zásob od dodavatelů	1 týden	září 2016
17	Spuštění webových stránek	1 den	říjen 2016
18	Zahájení činnosti	1 den	říjen 2016
19	Reklama v místním tisku	2 měsíce	říjen-listopad 2016

Tabulka 21 Seznam činností

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	2015	2016											
	<i>Prosinec</i>	<i>leden</i>	<i>únor</i>	<i>březen</i>	<i>duben</i>	<i>květen</i>	<i>červen</i>	<i>červenec</i>	<i>srpen</i>	<i>září</i>	<i>říjen</i>	<i>listopad</i>	
Vypracování podnikatelského plánu													
Marketingový průzkum													
Založení živnosti													
Nájemní smlouva													
Vyřízení úvěru													
Stavební úpravy výrobních prostor													
Výmalba													
Nákup strojů a vybavení													
Příprava prostor													
Kolaudace výroby													
Komunikace, výběr dodavatelů													
Inzerát na zaměstnance													
Registrace domény, tvorba webu													
Výběr zaměstnanců													
Uzavření pojistky, internetu, paušálu													
Nákup zásob od dodavatelů													
Spuštění webových stránek													
Zahájení činnosti													
Reklama v místním tisku													

Tabulka 22 Harmonogram implementace

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Před otevřením podniku je důležité si zmapovat situaci na trhu, provést základní analýzy a promyslet finanční situaci na několik prvních let fungování podniku, čímž zjistíme, zda podnik má šanci uplatnit se na trhu. K takovému zjištění slouží podnikatelský plán, kterému jsem se věnovala v této diplomové práci. Cílem bylo vytvoření podnikatelského plánu pro malý podnik, který se bude zabývat výrobou brašen v Bučovicích.

Provedla jsem všechny nejdůležitější analýzy, které pomohou odhalit situaci podniku a také jeho možný úspěch na daném trhu. K analýze vnějšího okolí jsem použila SLEPT, která odhalila vliv sociálních, legislativních, ekonomických a technologických faktorů. Vnitřní prostředí bylo analyzováno pomocí modelu 7S, který ukázal na nedostatek propracovanosti strategie podniku. Konkurenční prostředí bylo prozkoumáno Porterovým modelem 5 sil. Současně bylo provedeno také dotazníkové šetření poptávky po výrobcích podniku. SWOT analýza zhodnotila celkovou situaci podniku, vytyčila jeho silné a slabé stránky a odhalila příležitosti a hrozby.

Podniků vyrábějících sportovní brašny je několik, tudíž konkurence na trhu samozřejmě existuje, nicméně výroba bude sázet na spolupráci s firmou Motobel, čímž budou začátky podnikání velmi ulehčeny díky získaným kontaktům, ale hlavně na kvalitu, variabilitu, originalitu výrobků a možnost přizpůsobit se individuálně každému zákazníkovi.

V podnikatelském plánu je definován marketingový plán pomocí marketingového mixu, kde je zachyceno logo výroby, které bude na každé brašně. Dalším krokem bylo vytvoření jednoduchého funkčního organizačního plánu. V tomto případě se jedná o liniiovou strukturu, kde jsou přesně dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Před založením podniku je nejdůležitější uvědomit si finanční stránku podniku. Musí být dobře spočteny počáteční náklady na založení podniku, jeho vybavení a zásob. Je dobré mít přehled o měsíčních nákladech na fungování podniku – mzdy, materiál, energie atd. Proto byl vytvořen finanční plán, který ukazuje, že podnik v reálné variantě bude v prvním roce dosahovat ztráty, což je způsobeno větší investicí, která je nutná pro

vybudování výroby a také nakoupením zásob. Tato situace se změní již ve druhém roce fungování podniku, kdy již začne dosahovat zisku i přes to, že je plánovaná další investice do nového stroje.

Cílem podniku bude oslovit všechny potenciální klienty a maximálně využívat kapacitu k výrobě brašen. Je dobré už od začátku budovat dobré jméno firmy s kvalitními produkty, spolehlivými pracovníky a příjemným pracovním prostředím. Případné nedostatky by se měly řešit včas účinným způsobem, aby v následujících letech zákazníků přibývalo a rozšiřovaly se vyhlídky na úspěšné podnikání.

Každé podnikání s sebou nese rizika, která jej mohou v budoucnu negativně ovlivnit, proto by podnikatelský plán měl identifikovat tyto neočekávané události a případně si promyslet obrannou strategii proti nim. Tím, že podnikatel bude s jistými riziky počítat, nepřekvapí ho tolik a může pružně reagovat na jejich rychlou eliminaci. V práci jsou shrnuty nejdůležitější rizika, která by mohla výrobu brašen postihnout.

Závěry z jednotlivých analýz dokládají, že úspěch podniku na trhu by mohl být velký. Úspěch podniku ovšem nezáleží pouze na kvalitním podnikatelském plánu, ale hlavně na okolnostech podnikání, snaze a vytrvalosti podnikatele a spoustě dalších faktorů, které ne vždy jsou ovlivnitelné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. NOVOTNÝ, Zdeněk. *Základy podnikové ekonomiky*. Břeclav: Moraviapress, 1997, 134 s. ISBN 80-902-3431-3.
2. NOVOTNÝ, Zdeněk, Věra DYNTAROVÁ a Jana DYČKOVÁ. *Podniková ekonomika 3: ekonomika podniku*. Břeclav: Moraviapress, 2005, 136 s. ISBN 80-861-8174-X.
3. EU, Evropská komise. 2006. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP. ISBN 92-894-7917-5.
4. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. 2. 2012.
5. Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. 11. 1991.
6. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
7. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
8. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
9. KORÁB, Vojtěch a Veronika BUMBEROVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5039-4.
10. SALVET, Radomír a Milan ŠOUBA. *Právní základy podnikání: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2007, 68 s. ISBN 978-80-7302-135-1.

11. BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 880 s. ISBN 80-856-0555-4.
12. HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
13. CHLEBOVSKÝ, Vít. 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
14. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
15. REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
16. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
17. STRUCK, Uwe. 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 136 s. ISBN 80-856-0312-8.
18. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. c2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
19. CZSO. Nezaměstnanost v jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. 8. října 2015 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-zari-2015>
20. ČSÚ. Vybrané ukazatele za správní obvod Bučovice. *Csugeo.i-server.cz* [online]. 20. listopadu 2014 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: http://csugeo.i-server.cz/xb/redakce.nsf/i/so_orp_bucovice

21. ČERVENKA, Jan. Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – září 2015 [online]. 27. října 2015[cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/hodnoceni-politicke-situace/spokojenost-se-stavem-ve-vybranych-oblastech-verejneho-zivota-zari-2015>.
22. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod ze dne 1. 1. 1999.
23. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
24. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
25. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
26. Keřkovský, M., Drdla, M. *Strategické řízení firemních informací*. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza	53
Tabulka 2 Hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika.....	66
Tabulka 3 Míra závažnosti dopadu rizika	66
Tabulka 4 Kvantifikace rizik.....	67
Tabulka 5 Hodnocení přijatelnosti rizika.....	68
Tabulka 6: Zřizovací výdaje.....	69
Tabulka 7 Náklady na úpravu výrobní	69
Tabulka 8: Náklady na vybavení výrobní	70
Tabulka 9: Ostatní náklady	71
Tabulka 10 Měsíční mzdové náklady šička	72
Tabulka 11 Měsíční mzdové náklady dělnice	72
Tabulka 12 Měsíční mzdové náklady majitelky	73
Tabulka 13 Měsíční mzdové náklady účetní.....	73
Tabulka 14 Splátkový kalendář	74
Tabulka 15 Odhad měsíčních tržeb v prvním roce podnikání	75
Tabulka 16: Pravidelné měsíční provozní náklady	77
Tabulka 17 Výsledek hospodaření	78
Tabulka 18 Výkaz plánovaných peněžních toků v 1. roce	79
Tabulka 19 Plánované peněžní toky.....	81
Tabulka 20 Hospodářský výsledek za 3 roky	81
Tabulka 21 Seznam činností	82
Tabulka 22 Harmonogram implementace.....	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Životní cyklus podniku	22
Obr. 2 Porterův model pěti sil	25
Obr. 3 Model 7S	27
Obr. 4 Schéma SWOT analýzy	28
Obr. 5 Model konkurenčních sil pro výrobu brašen.....	40
Obr. 6 Stupnice vlivu sil konkurenčního prostředí.....	40
Obr. 7 Logo podniku	59
Obr. 8 Organizační struktura podniku	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Spokojenost obyvatelstva se současným stavem – politická situace ČR	35
Graf 2 Informace o dotazovaných respondentech.....	42
Graf 3 Rozhodující ukazatel při výběru výrobku – FO	43
Graf 4 Rozhodující ukazatel při výběru výrobku – velkosklady	43
Graf 5 Předpokládaný zájem o výrobky – FO	44
Graf 6 Předpokládaný zájem o výrobky – velkosklady.....	45
Graf 7 Model 7S výroba brašen	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	91
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Eva Belková, v rámci svého studia na VUT fakultě podnikatelské dělám marketingový průzkum ke své diplomové práci.

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, veškeré údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Průzkum sortimentu výrobků značky EVBEL

Mám zájem o (preferuji) výrobky			
Druh		Ano	Ne
Brašny na kolo	Do rámu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Na nosič	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Na řídítka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pod sedlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obaly na kola		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Batohy		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaky na lyže		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaky na lyžařské boty		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodující je	Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Originalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vaši odpověď prosím zatrhněte křížkem. Z rozhodujících faktorů zatrhněte pouze jednu variantu.