

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aneta Vrábelová

Zahájení podnikatelské činnosti

Praha 2021

Vedoucí bakalářské/diplomové práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2021

BACHELOR THESIS

Aneta Vrábelová

Starting a business

Prague 2021

The Bachelor/Diploma Thesis Work Supervisor: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19.2.2021

Aneta Vrábelová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou podnikání v oblasti výroby sportovního oblečení a jejím cílem je zhodnocení možnosti podnikání v oblasti výroby sportovního oblečení a sestavení podnikatelského plánu pro společnost s tímto zaměřením. Práce analyzuje různé právní formy podnikání a také stav malého a středního podnikání v České republice. V praktické části je pak provedena PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil pro analyzování vnějšího prostředí společnosti. Podnikatelský plán je následně sestaven tak, aby odrazil aktuální požadavky trhu.

Klíčová slova

Analýza trhu, malý a střední podnik, PEST analýza, podnikatelský plán, Porterův model, SWOT analýza, založení podniku

Annotation

The bachelors thesis deals with the issue of business in the production of sportwear and its goal is to evaluate the business opportunities in the production of sportwear and compile a business plan for a company with this focus. The thesis analyzes various legal forms of business and also the state of small and medium business in the Czech Republic. In the practical part, a PEST analysis and Porters model of competitive forces for analyzing the external environment of the company and performed. The business plan is then compiled to reflect current market requirements.

Key words

Market analysis, small and medium enterprise, PEST analysis, business plan, Porters model, SWOT analysis, establishment of a company

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Právní formy podnikání v České republice.....	12
1.1 Podnikání fyzických osob.....	13
1.1.1 Podnikání osob na základě živnostenského zákona.....	13
1.1.2 Podnikání osob na základě jiného než živnostenského zákona.....	14
1.2 Podnikání právnických osob.....	15
1.2.1 Společnost s ručením omezeným.....	17
1.2.2 Veřejná obchodní společnost.....	17
1.2.3 Komanditní společnost.....	18
1.2.4 Družstvo.....	18
1.2.5 Akciová společnost.....	18
1.2.6 Evropská akciová společnost.....	19
2 Malé a střední podnikání v České republice.....	20
2.1 Pojem a význam malého a středního podnikání.....	20
2.2 Rozvoj a podpora malého a středního podnikání v České republice.....	25
3 Podnikatelský plán.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
4 Analýza trhu v oblasti výroby a služeb.....	30
4.1 PEST analýza.....	30
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	37
5 Podnikatelský plán pro účely založení podniku.....	40
5.1 Shrnutí.....	40
5.2 Popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy.....	40
5.3 Marketingová a obchodní strategie.....	42

5.4	Realizační a projektový plán	42
5.5	Finanční plán	43
5.6	Předpoklady úspěšnosti projektu a možná rizika	45
Závěr.....		47
Seznam použitých zdrojů		48
Seznam zkratek		52
Seznam obrázků, tabulek a grafů		53

Úvod

Malé a střední podnikání hraje významnou úlohu v mnoha ekonomikách. V podmínkách České republiky je v malých a středních podnicích zaměstnána více než polovina zaměstnanců, malé a střední podniky se také velkou měrou podílejí na výsledných výkonech.

Jelikož se jedná o důležitou součást ekonomiky, jsou malé a střední podniky podporovány jak ze strany krajů, tak ze strany některých ministerstev. Podporu také v mnoha případech získávají také na nadnárodní úrovni. Přesto je v současných podmínkách poměrně náročné zajistit konkurenceschopnost daného podniku.

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnikání v oboru výroby sportovního oblečení a její ambicí je na základě teoretických poznatků provést analýzu trhu sportovního oblečení, na základě které bude sestaven podnikatelský plán konkrétní společnosti. Ten následně může být využit a uplatněn v praxi.

Hlavním cílem práce je prezentování možnosti podnikání v oblasti výroby sportovního oblečení. Pro naplnění tohoto hlavní cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- shrnutí teoretických poznatků a možnosti volby právní formy podnikání v České republice
- charakterizování malého a středního podnikání, včetně jeho možného dalšího rozvoje
- analyzování trhu v oblasti výroby sportovního oblečení
- sestavení podnikatelského plánu pro společnost zabývající se výrobou sportovního oblečení

Práce je členěna na dva celky, a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část bude zaměřena na právní formy podnikání v České republice, a to na možnosti malého i středního podnikání. Jednotlivé kapitoly budou zahrnovat živnostenské podnikání a obchodní společnosti, v krátkosti zmíněny pak budou rovněž formy družstevního podnikání. Druhá

kapitola je zaměřena na malé a střední podnikání v České republice a zahrnuje zejména pojem a význam malého a středního podnikání a také jeho možný další rozvoj a podporu. V poslední kapitole teoretické části budou charakterizován podnikatelský plán a jeho typické součásti.

Praktická část je rozdělena na dvě kapitoly, a to na analýzu trhu v oblasti výroby a služeb, a podnikatelský plán pro účely založení podniku. V rámci analýzy trhu je provedena PEST analýza a také Porterův model pěti konkurenčních sil, podnikatelský plán pak zahrnuje shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy, marketingovou a obchodní strategii, realizační a projektový plán, finanční plán a také předpoklady úspěšnosti projektu.

Hlavním zdrojem informací pro zpracování teoretické části bude česká odborná literatura, která bude doplněna zahraničními výzkumnými články. Pro zpracování praktické části pak budou využita zejména data Českého statistického úřadu, data z databáze Eurostat a také data Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

TEORETICKÁ ČÁST

Za podnikatele je podle zákona č. 89/2019 Sb., občanský zákoník považována ta osoba, která “samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.”¹ Z této definice je pak možné vyvodit, že je předpokládán trvalý provoz a dále pak také osobní účast podnikatele a zisková orientace.² Ačkoli tato definice vypadá poměrně jednoznačně, záleží na pojetí pojmu podnikání.

Pojetí pojmu podnikání může být jak ekonomické, tak také psychologické, sociologické či právnícké. Pro srovnání různých pojetí pojmu podnikání byla sestavena Tabulka 1, ve které je vysvětleno rozdílné pojetí tohoto pojmu.

Tabulka 1 – Pojetí pojmu podnikání

Pojetí	Význam
ekonomické pojetí	provedení aktivit tak, aby byla zvýšena původní hodnota, jedná se tedy o proces vytváření přidané hodnoty
psychologické pojetí	motivace činností něco získat či něčeho dosáhnout či něco splnit, podnikání je pak vnímáno jako prostředek seberealizace, nebo také postavení se na vlastní nohy
sociologické pojetí	vytváření blahobytu pro zainteresované strany, hledání možností efektivního využívání zdrojů prostřednictvím vytváření nových pracovních míst a příležitostí
právnícké pojetí	vymezení občanským zákoníkem, případně zákonem o obchodních korporacích aj.

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací Vebera a Srpové (2012)³

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

² MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Mezi obecné rysy podnikání tak lze například zařadit:

- „cílevědomou činnost
- *iniciativní, kreativní přístupy,*
- *organizování a řízení transformačních procesů,*
- *praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,*
- *převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,*
- *opakování cyklický proces.*“⁴

Podnikání v České republice obecně se řídí legislativní úpravou, která je pro tuto oblast dána především následujícími právními předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Tato problematika však při nahlédnutí v širších souvislostech zahrnuje „*i další právní odvětví a pododvětví práva soukromého i veřejného, především právo daňové, celní a sociálního zabezpečení, pravidla vedení účetnictví, právní normy na ochranu hospodářské soutěže, pracovní právo včetně pravidel zaměstnávání cizinců, insolvenční právo, spotřebitelské právo a právo průmyslového vlastnictví.*“⁵

Podnikání se však v některých případech dotýká také dalších oblastí, jako je například ochrana životního prostředí, památková péče a řada dalších. Specifikem pro podnikání malých a středních podniků je zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje „*zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů.*“⁶

⁴ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

⁵ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

⁶ Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky.

1 Právní formy podnikání v České republice

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba a typ podnikatelského subjektu je určen jeho právní formou. Podnikatelem se přitom rozumí:

- „osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoba zapsána v obchodním rejstříku
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence dle zvláštního předpisu“⁷

V základním členění lze podnikání podle právní formy rozdělit na dvě skupiny, a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Podnikání fyzických osob může probíhat na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), nebo na základě jiného než živnostenského zákona. Pro podnikání právnických osob pak lze využít několika právních forem, jako je společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, družstvo, akciová společnosti či evropská akciová společnost. Tyto právní formy budou také dále podrobněji popsány. Mimo uvedené je však možné se setkat také s dalšími právními formami, jako je například nadace, zájmové sdružení, obecně prospěšná společnost, státní podnik, ústav, organizační složka státu, příspěvková organizace, zdravotní pojišťovna, zdravotnické zařízení, sdružení, spolek a řada dalších.

Statut podnikatele přiřazoval dnes již neplatný zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník následujícím subjektům:

- osoby zapsané do obchodního rejstříku
- osoby zapsané do živnostenského rejstříku
- osoby zapsané ve speciálních rejstřících či seznamech
- osoby, které provozují zemědělskou výrobu⁸

Podle § 420 odst. 1 občanského zákoníku je podnikatelem ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se*

⁷ Jihočeská hospodářská komora. *Jak začít podnikat*. [online]. 2017. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: https://www.jsrlz.cz/wp-content/uploads/2019/08/jak_zacit_podnikat_210x210_web.pdf

⁸ SALACHOVÁ, Bohumila. *Právo v podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2012. Právo (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-148-1.

záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“⁹ Podle § 421 téhož zákona je za podnikatele považována osoba, které je zapsaná v obchodním rejstříku a má k podnikání buď živnostenské oprávnění, nebo oprávnění podle jiného právního předpisu.¹⁰

1.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob může probíhat na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), nebo na základě jiného než živnostenského zákona. V § 3 živnostenského zákona jsou vymezeny činnosti, které nejsou živnostmi a řídí se zvláštními právními předpisy, na ostatní samostatně výdělečné činnosti se pak tento zákon vztahuje.

1.1.1 Podnikání osob na základě živnostenského zákona

Živnostenský zákon rozlišuje dva typy živností a to živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. Mezi ohlašovací živnosti jsou řazeny podle § 19 živnostenského zákona živnosti řemeslné, živnosti volné a živnosti vázané. Výčet řemeslných živností je uveden v příloze č. 1, výčet vázaných živností v příloze č. 2 a výčet volných živností v příloze č. 3 živnostenského zákona.¹¹

Pro provozování živnosti na základě živnostenského zákona jsou vymežovány dva typy podmínek, a to podmínky všeobecné a podmínky zvláštní. Mezi všeobecné podmínky lze zařadit pnou svéprávnost a bezúhonnost, mezi zvláštní podmínky jsou pak řazeny odborná způsobilost nebo jiná způsobilost, které je vyžadovány buď samotným živnostenským zákonem, nebo jiným právním předpisem.¹²

Výhodou této právní formy podnikání je především menší regulace státem a nižší administrativní zátěž, čímž mohou být uspořeny jak náklady, tak čas podnikatele. Ten je při svém rozhodování autonomní a zpravidla do začátku podnikání nemusí být nutný vysoký počáteční kapitál. Podnikání fyzických osob také přináší určitou flexibilitu při přerušení, ukončení nebo také při rozšíření vlastní činnosti. Mezi nevýhody patří neomezené ručení celým majetkem, vysoké požadavky na odborné znalosti či obtížný přístup ke kapitálu.¹³

⁹ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

¹⁰ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

¹¹ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹² PAVLÁK, Miroslav, Jiří NOVOTNÝ a Jiří VACEK. *Základy podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0669-2.

¹³ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

1.1.2 Podnikání osob na základě jiného než živnostenského zákona

Podnikání osob na základě jiného než živnostenského zákona se řídí právními předpisy, na které se odvolává zákon o živnostenském podnikání. Ten v § 3 vymezuje oblasti, které nespádají do jeho působnosti.

Na některé výdělečné činnosti není potřeba vlastnit živnostenský list, jako jsou například činnosti chráněné zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), či také pro restaurování kulturních památek nebo také pro provádění archeologických výzkumů.¹⁴

Mezi typy podnikání, které je prováděno dle jiného než živnostenského zákona, je možné zařadit řadu dalších činností. Příklady těchto činností včetně příslušného právního předpisu upravující podnikání uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2 – Vybrané příklady podnikání fyzických osob na základě jiného než živnostenského zákona

Činnost fyzických osob	Upravující právní předpis
lékaři, zubní lékaři a farmaceuti	Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů
nelékařští zdravotní pracovníci	Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů.
veterinární lékaři	Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů.

¹⁴ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

advokáti	Zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů.
notáři	Zákon ČNR č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti.
soudní tlumočníci a soudní překladatelé	Zákon č. 354/2019 Sb., o soudních tlumočnících a soudních překladatelích
auditoři	Zákon ČNR č. 524/1992 Sb., o auditorech a Komoře auditorů České republiky.
daňoví poradci	Zákon ČNR č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky.
autorizovaní architekti, autorizovaní inženýři a autorizovaní technici	Zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů.
autorizovaní inspektoři	Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).
auditoři bezpečnosti pozemních komunikací	Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích
burzovní dohodci	Zákon č. 229/1992 Sb., o komoditních burzách, ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: vlastní zpracování na základě živnostenského zákona¹⁵

1.2 Podnikání právnických osob

Za právnickou osobu se pro účely podnikání rozumí osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Mezi osobní společnosti jsou řazeny veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, mezi kapitálové společnosti je pak řazena společnost s ručením omezeným a akciová společnost.¹⁶ Přehled obchodních korporací uvádí Tabulka 3.

¹⁵ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹⁶ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

Tabulka 3 – Přehled obchodních korporací

Název	Ručení společníků za závazky	Min. výše základního kapitálu	Minimální počet zakladatelů	Rozdělení zisku/ztráty
Veřejná obchodní společnost	Společně a nerozdílně celým svým majetkem neomezeně	Není stanovena	2 PO či FO	rovným dílem
Komanditní společnost	Komplementář – celým svým majetkem	Nemá povinný vklad	1	zisk 1 : 1, dále komplementáři rovným dílem a komanditisté podle výše vkladů a kom. sum ztráta – komplementáři rovným dílem
	Komanditista – celým majetkem do výše nesplaceného vkladu	Není stanovena zákonem, určuje společenská smlouva	1	
Společnost s ručením omezeným	Celým majetkem do výše nesplaceného vkladu	1 Kč	1 FO	podle poměru vkladů společníků k základnímu kapitálu
Akciová společnost	Akcionáři neručí za závazky společnosti	2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR	1	podle poměru jmenovité hodnoty akcií k hodnotě všech akcií
Družstvo	Členové neručí za závazky družstva, neurčí-li stanovou jinak	Není stanovena zákonem	3	podle výše členského vkladu

Zdroj: Matějovská (nedatováno)¹⁷

¹⁷ MATĚJOVSKÁ, Petra. *Právní formy podnikání*. [online]. Nedatováno. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=166380>

1.2.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost. Tento typ společnosti může být založen minimálně jedním a maximálně padesáti společníky a jejím zakladatelským dokumentem pak může být zakladatelská nebo společenská smlouva.¹⁸

Podle § 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) je společnost s ručením omezením taková společnost, „za jejíž dluhy učí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“¹⁹ Zákonem o obchodních korporacích jsou kromě obecných ustanovení týkajících se činnosti společností s ručením omezením vymezeny také práva a povinnosti společníků, orgány společnosti, zánik účasti společníka ve společnosti změny výše základního kapitálu a také zrušení společnosti.

1.2.2 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je osobní společnost, ve které dvě fyzické či právnické osoby podnikají pod společnou firmou. Tato společnost může, ale také nemusí vytvořit základní kapitál, přičemž povinnosti spojené s peněžitým či nepeněžitým vkladem jsou stanoveny společenskou smlouvou. Společníci veřejné obchodní společnosti ručí za závazky nerozdílně celým svým majetkem. „Veřejná obchodní společnost má jeden statutární orgán, kterým jsou všichni společníci, avšak společenskou smlouvou lze stanovit jinak (statutárním orgánem jsou pouze někteří společníci či jeden společník).“²⁰

Vzájemné právní poměry jsou podle § 97 zákona o obchodních korporacích upravovány společenskou smlouvou, ta podle § 98 téhož zákona obsahuje „firmu společnosti, předmět podnikání společnosti nebo údaj, že byla založena za účelem správy vlastního majetku, a určení společníků uvedením jména nebo jmen a příjmení, v případě právnické osoby názvu a bydliště nebo sídla.“²¹

¹⁸ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

¹⁹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

²⁰ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

²¹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

1.2.3 Komanditní společnost

Komanditní společnost je zakládána nejméně dvěma společníci, přičemž „jeden či více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komandisté) a jeden či více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (komplementáři).“²²

Podíly komandistů jsou podle § 120 zákona o obchodních korporacích určeny podle podílu jejich vkladů, přičemž výše a způsob vkladové povinnosti je určena společenskou smlouvou. Tato smlouva obsahuje podle § 124 zákona o obchodních korporacích výši vkladu každého komandisty a také určení, který společník je komandistou a který komplementářem.²³

1.2.4 Družstvo

„Družstvo je společností neuzavřeného počtu osob založení za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.“²⁴ Družstvo může být založeno minimálně pěti členy, to však neplatí v případech, kdy se na jeho založení podílejí alespoň dvě právnické osoby.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) v rámci obecných ustanovení o družstvu mimo základní ustanovení určuje podmínky založení družstva, vklady, práva a povinnosti členů, vypořádací podíl a také orgány družstva, dále pak také stanovuje specifika pro bytová a sociální družstva.²⁵

1.2.5 Akciová společnost

Akciová společnost je obdobně jako společnost s ručením omezeným kapitálovou společností. Na rozdíl od společnosti s ručením omezeným je kapitál akciové společnosti rozdělen na určitý počet akcií o konkrétní jmenovité hodnotě. Zakladatelským dokumentem je v tomto případě zakladatelská listina nebo zakladatelská smlouva. Akciová společnost může být založena minimálně jedním zakladatelem, pokud se jedná o založení právnickou osobou, nebo minimálně dvěma osobami, pokud se jedná o fyzické osoby. Základními právy akcionářů jsou:

²² ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

²³ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

²⁴ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

²⁵ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

- „právo podílet se na řízení společnosti
- právo na podíl na zisku
- právo podílet se na likvidačním zůstatku při zániku akciové společnosti“²⁶

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) pro akciové společnosti mimo obecná ustanovení upravuje také založení společnosti, práva a povinnosti akcionářů, akcie a jiné cenné papíry vydané akciovou společností, orgány akciové společnosti, změny výše základního kapitálu a také oblast likvidace akciové společnosti.²⁷

1.2.6 Evropská akciová společnost

Další právní formou podnikání je podnikání jako Evropská akciová společnost, která je také označována jako Evropské společnost, případně je využívána zkratka SE. Jedná se o „nadnárodní formu obchodní korporace (dříve obchodní společnosti), jejíž úprava vychází přímo z komunitárních předpisů, které jsou následně implementovány do lokálních legislativních systémů.“²⁸

Založení Evropské akciové společnosti je možné provést několika cestami. Tou primární je založení SE fúzí, a to buď nejméně dvou akciových společností, která mají svá sídla na území rozdílných členských států a řídí se minimálně dvěma odlišnými právními řády, nebo také fúzí dvou SE, nebo také fúzí jedné společnosti s ručením omezeným na území jednoho státu a nejméně jedné SE. Jako další primární způsob je založení holdingové SE, založení dceřiné SE či založení SE transformací akciové společnosti. Zatímco v roce 2008 bylo v České republice založeno 83 společností SE, v roce 2010 se jednalo o 224 společností, v roce 2017 bylo založeno celkem 2031 společností SE a v roce 2018 jich pak bylo založeno 2154.²⁹

²⁶ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

²⁷ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

²⁸ BERNATÍK, Werner. *Evropská společnost – nová právní forma podnikání nebo slepá ulička podnikatelského prostředí*. In: *Zborník príspevkov z 19. medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vzťahy 2018: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2018. ISBN 978-80-225-4602-7. ISSN 2585-9412. s. 48-57.

²⁹ BERNATÍK, Werner. *Evropská společnost – nová právní forma podnikání nebo slepá ulička podnikatelského prostředí*. In: *Zborník príspevkov z 19. medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vzťahy 2018: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2018. ISBN 978-80-225-4602-7. ISSN 2585-9412. s. 48-57.

2 Malé a střední podnikání v České republice

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou úlohu v české ekonomice. Jedná se nejen o stabilizující prvek z ekonomického, ale také ze sociálního či politického hlediska.³⁰ Tato skupina podniků je nejohroženější z hlediska své udržitelnosti a také z hlediska svého dalšího rozvoje, i z tohoto důvodu je proto současná situace malých a středních podniků v mnoha vyspělých národních ekonomikách v důsledku koronavirové pandemie poměrně náročná.³¹

2.1 Pojem a význam malého a středního podnikání

Za podnik je v rámci evropského hospodářského prostoru subjekt vykonávající hospodářskou činnost, a to bez ohledu na svou právní formu. Ačkoli je pojem malý a střední podnik poměrně rozšířen, lze se setkat s různými hranicemi pro vymezení těchto podniků.³² K vymezení malého a středního podniků lze tedy využít odlišných přístupů, které využívají odlišná kritéria pro hodnocení. Příklady vymezení tohoto pojmu uvádí Tabulka 4.

Tabulka 4 – Vymezení pojmu malých a středních podniků

Statistické pojetí	Podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců
malé	do 20 zaměstnanců
střední	do 100 zaměstnanců
velké	100 a více zaměstnanců
Doporučení komise EU	Skládá se z počtu zaměstnanců, roční tržby, hodnoty aktiv a z nezávislosti
mikropodnik	do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
malý podnik	do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR

³⁰ FRKOVÁ, Jana. SPECIFIKA MALÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE. *Business & IT* [online]. 2016, VI(2), 10-16 [cit. 2021-02-10]. ISSN 25707434. Dostupné z: http://bit.fsv.cvut.cz/issues/02-16/full_02-16_02.pdf. doi:10.14311/bit.2016.02.02

³¹ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

³² STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

střední podnik	do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR
Zákon na podporu podnikání	dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání
drobný podnikatel	zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč
malý podnikatel	zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč
malý a střední podnikatel	zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 mil. Kč
Klasifikace dle ČSSZ	zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
malé organizace	do 25 zaměstnanců
organizace	25 zaměstnanců a více

Zdroj: Straková (2020)³³

Pro měření velikosti podniku však mohou být použita nejen kritéria kvantitativní, ale také kritéria kvalitativní, nebo jejich vzájemná kombinace. Mezi kvantitativní kritéria lze zařadit již výše zmiňovaný počet zaměstnanců, velikost obratu, výši zisku či výši kapitálu, mezi kvalitativní kritéria pak lze zařadit například organizační strukturu, hospodářskou sílu podniku, nebo také vztah vlastnictví a managementu.³⁴

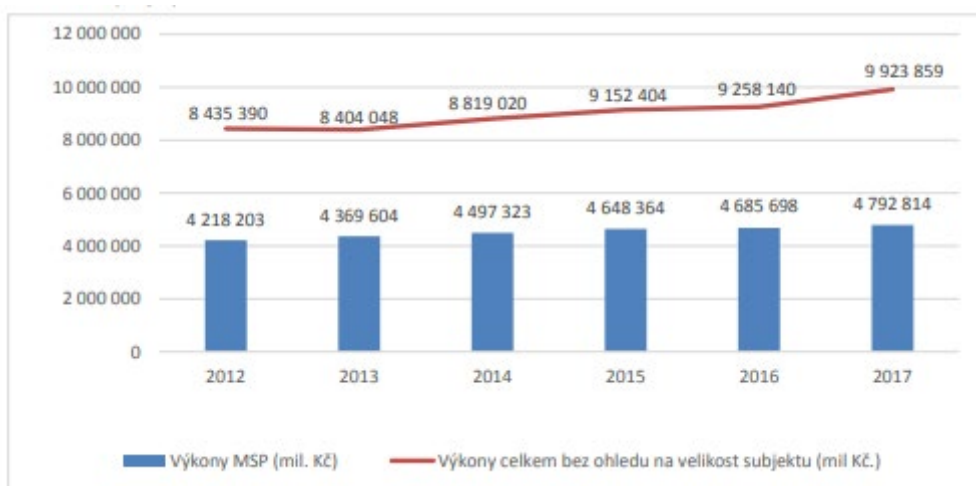
³³ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

³⁴ ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-001-9.

Identifikovat je možné řadu faktorů, které působí simulačně, nebo naopak můžou způsobovat jistá omezení. „*Simulačními faktory jsou peněžní tok a hrubý domácí produkt, omezujícími faktory jsou dluh, velikost firmy, věk firmy a úroková sazba.*“³⁵ Pro malé a střední podniky mohou velké problémy přinášet globální ekonomická rizika a také geopolitická rizika, naopak environmentální rizika představují hrozbu spíše pro větší společnosti.³⁶

V ekonomice České republiky mají malé a střední podniky významnou úlohu, jelikož se ze značné části podílejí také na celkových výkonech.³⁷ Výkony MSP jsou také jedním ze sledovaných ukazatelů, jehož vývoj uvádí Graf 1.

Graf 1 – Vývoj výkonů MSP



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2018)³⁸

Nevýhodou však je, že tyto podniky velice obtížně pronikají na zahraniční trhy. V podmínkách České republiky je pro podnikatelský úspěch MSP důležitá zejména situace na trhu, dále pak

³⁵ SERRASQUEIRO, Zélia, João LEITÃO a David SMALLBONE. Small- and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis. *Journal of Management & Organization* [online]. , 1-16 [cit. 2021-02-12]. ISSN 1833-3672. Dostupné z: doi:10.1017/jmo.2018.14

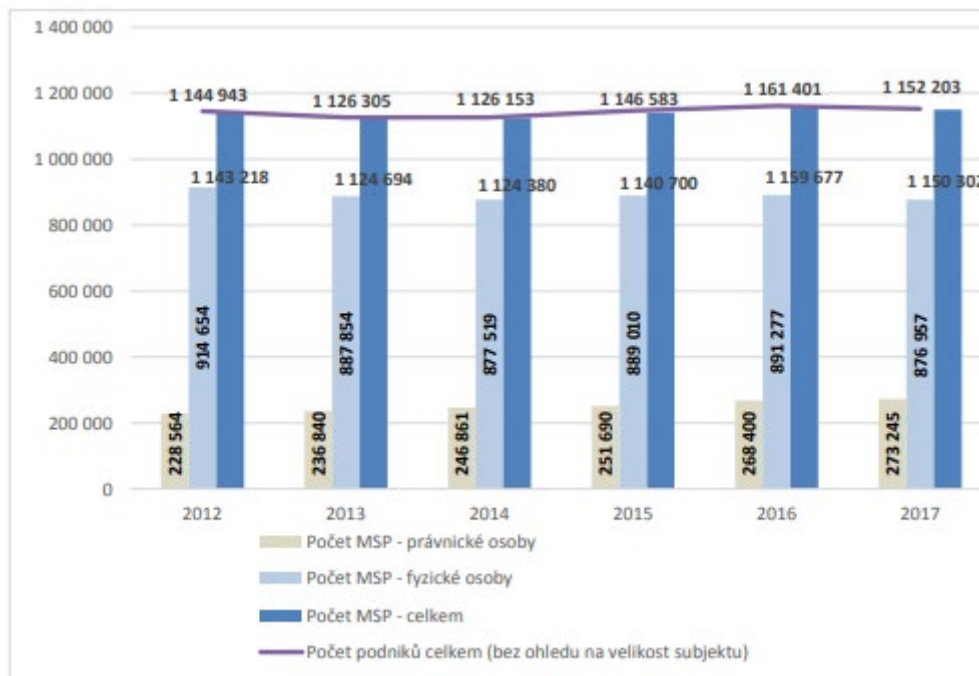
³⁶ ASGARY, Ali, Ali Ihsan OZDEMIR a Hale ÖZYÜREK. Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science* [online]. 2020, 11(1), 59-73 [cit. 2021-02-12]. ISSN 2095-0055. Dostupné z: doi:10.1007/s13753-020-00247-0

³⁷ KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 9788071798477.

³⁸ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [online]. 2018. [Cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

také motivace k podnikání, dostupnost kapitálu a také nalezení vhodných obchodních partnerů.³⁹ Vývoj aktivních subjektů v ČR uvádí Graf 2.

Graf 2 – Vývoj aktivních subjektů v ČR



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2018)⁴⁰

Malé a střední podniky jsou významné nejen pro českou ekonomiku, ale také pro naplnění společenských cílů. Tyto firmy významným způsobem ovlivňují konkurenceschopnost českého hospodářství a také se podílejí jak na ekonomickém růstu, tak také na udržitelném rozvoji či zaměstnanosti.⁴¹ Celkový počet zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v malých a středních podnicích v České republice dlouhodobě přesahuje 50 %. Vývoj počtu zaměstnanců MSP uvádí

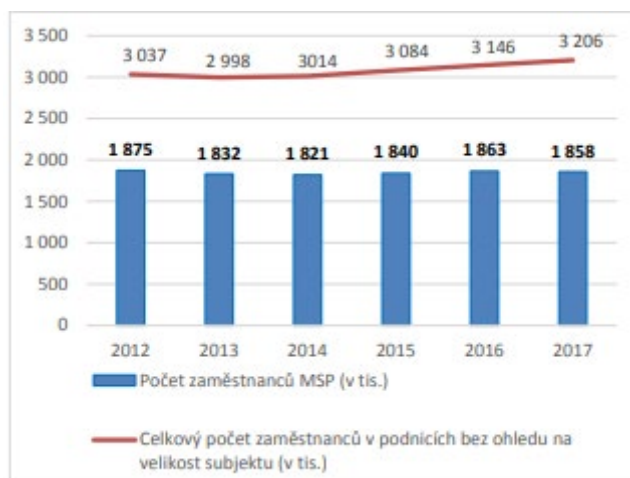
Graf 3.

³⁹ KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 9788071798477.

⁴⁰ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [online]. 2018. [Cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

⁴¹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739830.

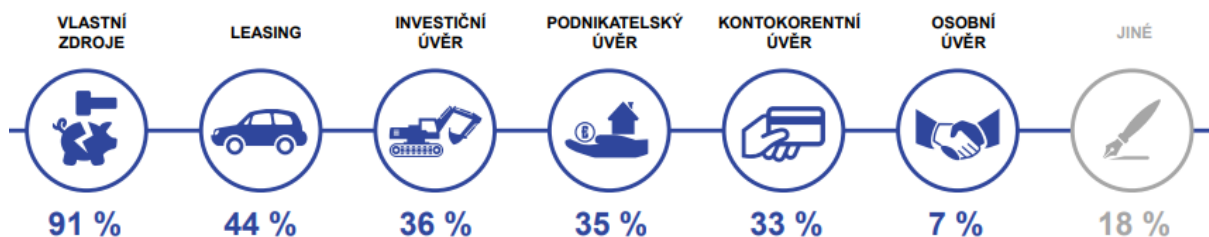
Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců malých a středních podniků v ČR



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2018)⁴²

Při výběru financování MSP nejčastěji zohledňují náklady, které jsou s financováním spojeny a také výši úroků. Nejčastěji je snaha o financování z vlastních zdrojů, využívány jsou však také leasingy či podnikatelské úvěry.⁴³ Přehled nejčastěji využívaných zdrojů financování je uveden na následujícím obrázku.

Obrázek 1 – Nejčastější způsoby financování MSP



Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2019)⁴⁴

⁴² Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. [online]. 2018. [Cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

⁴³ Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Financování podnikání – výsledky výzkumu. [online]. 2019. [Cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/01/TZ-2020-02-03-p%C5%99%C3%ADloha-PR%C5%AEZKUM-financov%C3%A1n%C3%AD-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf>

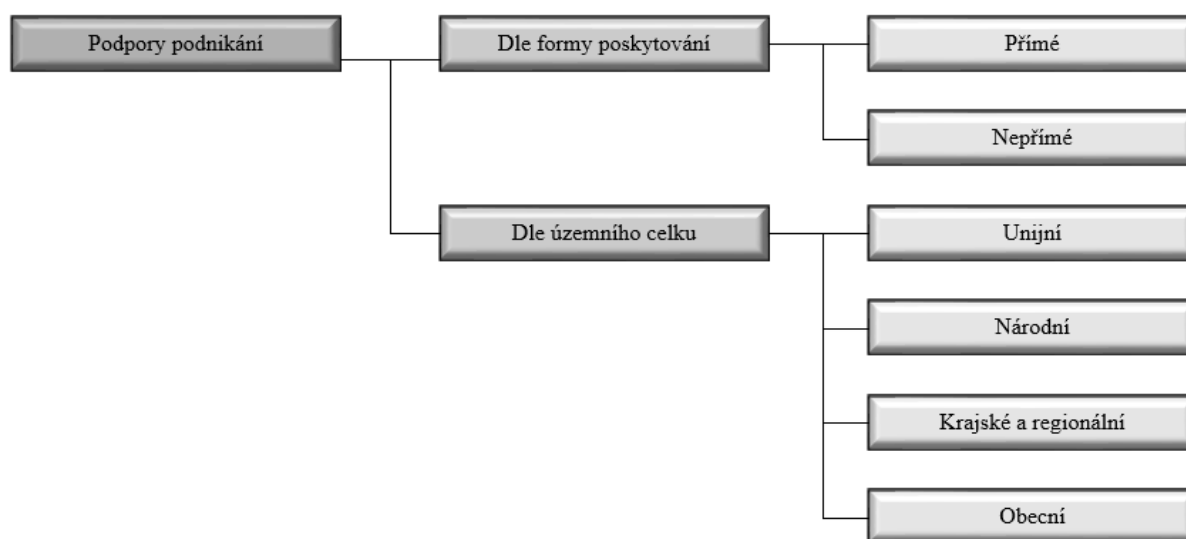
⁴⁴ Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Financování podnikání – výsledky výzkumu. [online]. 2019. [Cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/01/TZ-2020-02-03-p%C5%99%C3%ADloha-PR%C5%AEZKUM-financov%C3%A1n%C3%AD-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf>

2.2 Rozvoj a podpora malého a středního podnikání v České republice

Podpora pro malé a střední podniky může být poskytnuta ve formě „dotace, návratné finanční pomoci, záruky, úvěru, avšak se snížením úrokové sazby nebo ve formě finančního příspěvku.“⁴⁵

Kategorizovat podporu malých a středních podniků lze podle několika hledisek, nejčastěji je kategorizována podle formy poskytování, nebo dle územního celku. Možné členění podpor uvádí Obrázek 2.

Obrázek 2 – Možné členění podpor malých a středních podniků



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozky a Mulače (2012)⁴⁶

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů vymezuje čtyři hlavní cíle podpory MSP, a to:

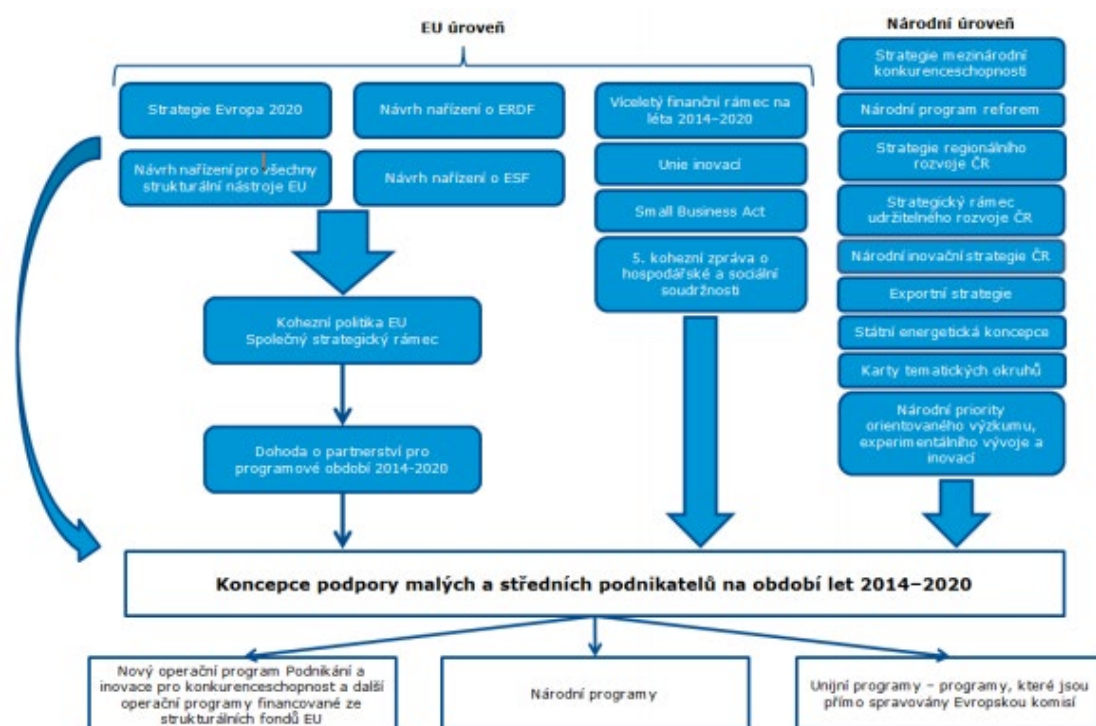
- „Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.

⁴⁵ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

⁴⁶ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

- *Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.*
- *Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.*
- *Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem.*⁴⁷

Obrázek 3 – Vazby koncepce MSP na strategické dokumenty



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu⁴⁸

Mezi poskytovatele podpory pak spadá nejen Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale také například Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo životního prostředí, CzechTrade, CzechInvest, Technologická agentura ČR, Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. a řada dalších.⁴⁹

⁴⁷ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů*. [online]. 2012. [Cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>

⁴⁸ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů*. [online]. 2012. [Cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>

⁴⁹ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora MSP*. [online]. 2020. [Cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/2019/12/Brozurka-MSP.pdf>

3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokumentem, jehož zpracování není pro podnikatele povinné, avšak pro samotného podnikatele je velice přínosné. Prostřednictvím podnikatelského plánu je totiž možné identifikovat možné slabiny záměru, které nemusí být na první pohled patrné, a na základě důkladného zvážení je možné navrhnout opatření pro eliminaci možných rizik, v extrémním případě je také na základě podnikatelského plánu možné upustit od původního záměru. Podnikatelský plán jako takový je v mnohých případech zpracováván pro podnikatele samotného, avšak zpravidla je také vyžadován bankou, investorem, zpracováván může být také pro odběratele či dodavatele, nebo také pro úřad práce.⁵⁰

Podnikatelský plán je tak důležitým dokumentem pro řadu zainteresovaných osob. Sloužit může jak pro majitele podniku a podnikový management, tak i pro banky a investory. V praxi se pak nejčastěji podnikatelský plán zpracovává při následujících skutečnostech:

- „založení podniku
- změně poslání, vize a cíle podniku
- rozšiřování podniku
- podstatné změně externích a interních podmínek pro podnikání
- žádosti o zvýšení kapitálu“⁵¹

Nenaplnění podnikatelského záměru, tedy stav, kdy nejsou dosaženy stanovené finanční výsledky, může vzniknout z několika příčin:

- špatné zaměření předmětu podnikání
- optimistická vize v obratu podniku
- nesplnění předpokladů projektu
- výskyt nepředvídatelných vnějších vlivů
- podkapitalizované podnikání⁵²

⁵⁰ Jihočeská hospodářská komora. *Jak začít podnikat*. [online]. 2017. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: https://www.jsrlz.cz/wp-content/uploads/2019/08/jak_zacit_podnikat_210x210_web.pdf

⁵¹ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.

⁵² STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

Ačkoli obsah a struktura podnikatelského plánu není zákonem stanovena, existují určité zásady, které by měl každý podnikatelský plán splňovat. Jedná se především o jeho srozumitelnost, dále by pak měl mít logické návaznosti, měl by být uváženež stručný, pravdivý, reálný a zároveň by měl respektovat nejzávažnější rizika.⁵³ Podnikatelský plán by měl obsahovat následující části:

- „titulní list
- obsah
- úvod, účel a pozice dokumentu
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle firmy a vlastníků
- potenciální trhy
- analýza konkurence
- marketingová a obchodní strategie
- realizační a projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- přílohy“⁵⁴

Finanční plán by měl být nastaven tak, aby byla splněna základní pravidla, kterými jsou zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnání rizika. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že množství cizích zdrojů by obecně mělo být nižší, než množství vlastních zdrojů, nebo by se tyto dvě hodnoty měly alespoň rovnat. Zlaté pravidlo je dáno vztahem⁵⁵:

$$\frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí majetek}}{\text{dlouhodobý majetek}} > 1$$

⁵³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.

⁵⁴ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

⁵⁵ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je založena na sestavení podnikatelského plánu pro podnik zabývající se prodejem sportovního oblečení. V rámci analýzy trhu v oblasti výroby a služeb bude provedena PEST analýza a sestaven bude Porterův model pěti konkurenčních sil. PEST analýza bude obsahovat analýzu a zhodnocení následujících vnějších faktorů trhu:

- politicko-legislativní faktory
- ekonomické faktory
- sociální faktory
- technologické faktory⁵⁶

Porterův model pěti konkurenčních sil pak bude obsahovat analýzu a zhodnocení následujících pěti konkurenčních sil:“

- stávající konkurence
- potenciální konkurence
- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla zákazníků
- hrozba substitutů⁵⁷

Samotný podnikatelský plán bude sestaven z následujících částí:

- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy
- marketingová a obchodní strategie
- realizační a projektový plán
- finanční plán
- předpoklady úspěšnosti projektu a možná rizika⁵⁸

⁵⁶ BARBARA, Charmaine, Dominic CORTIS, Roberta PEROTTI, Claudia SAMMUT a Antoine VELLA. The European Insurance Industry: A PEST Analysis. *International Journal of Financial Studies* [online]. 2017, 5(2) [cit. 2021-02-13]. ISSN 2227-7072. Dostupné z: doi:10.3390/ijfs5020014

⁵⁷ GRUNDY, Tony. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* [online]. 2006, 15(5), 213-229 [cit. 2021-02-13]. ISSN 10861718. Dostupné z: doi:10.1002/jsc.764

⁵⁸ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

4 Analýza trhu v oblasti výroby a služeb

Analýza trhu v oblasti výroby a služeb je rozdělena na dvě části, a to na PEST analýzu a na Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci PEST analýzy bude provedena analýza politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, v rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil pak bude provedena analýza stávající konkurence, potenciální konkurence, vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly zákazníků a hrozby substitutů. Výstupy z těchto analýz budou sloužit pro následné sestavení SWOT analýzy a sestavení podnikatelského plánu.

4.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na klíčové součást makrookolí, tedy na politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory. „Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik.“⁵⁹

Politicko-legislativní faktory

V současné době hrají politické faktory velice důležitou úlohu pro strategická rozhodnutí v podnikání. Jedná se zejména o vládní opatření, která ovlivňují přímo samotné podniky. dále pak také může být ovlivněno nákupní chování spotřebitelů.

Jelikož nově zakládaný podnik bude působit a prodávat své produkty v České republice, zahraniční politika se jej dotkne jen minimálně. Česká republika je členským státem EU a tím pádem je jednodušší proniknout na zahraniční trh (o což v současné době nově zakládaná společnost nemá zájem), pro zahraniční společnosti je pak také jednodušší proniknout na trh český. V praxi to pak znamená větší konkurenci, zahraniční společnosti pak mohou konkurovat v mnohých případech díky nízkým cenám, které si mohou dovolit vzhledem k nižším výrobním nákladům.

⁵⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“⁶⁰

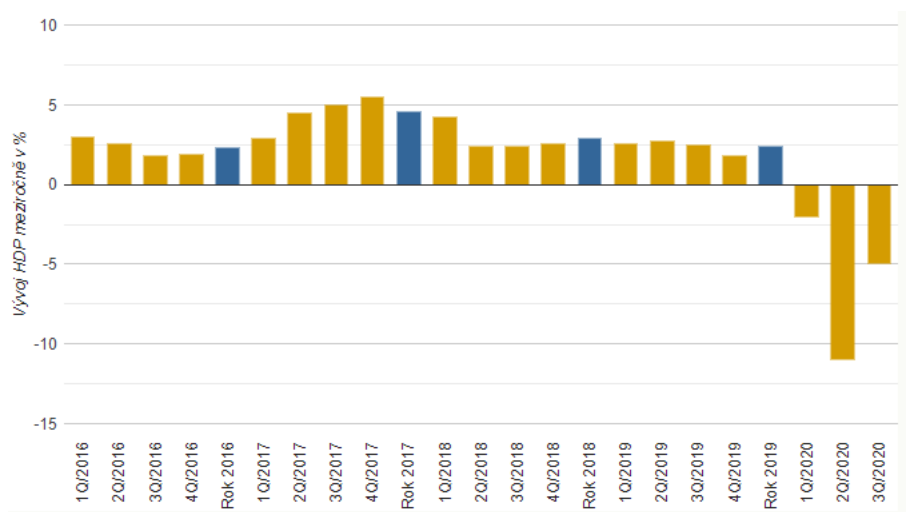
Klíčové jsou především následující zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- a řada dalších

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dány především vývojem ekonomiky. Tu lze sledovat prostřednictvím hlavních makroekonomických ukazatelů, jako je například vývoj HDP či také vývoj nezaměstnanosti. Vývoj HDP uvádí Graf 4.

Graf 4 – Vývoj HDP



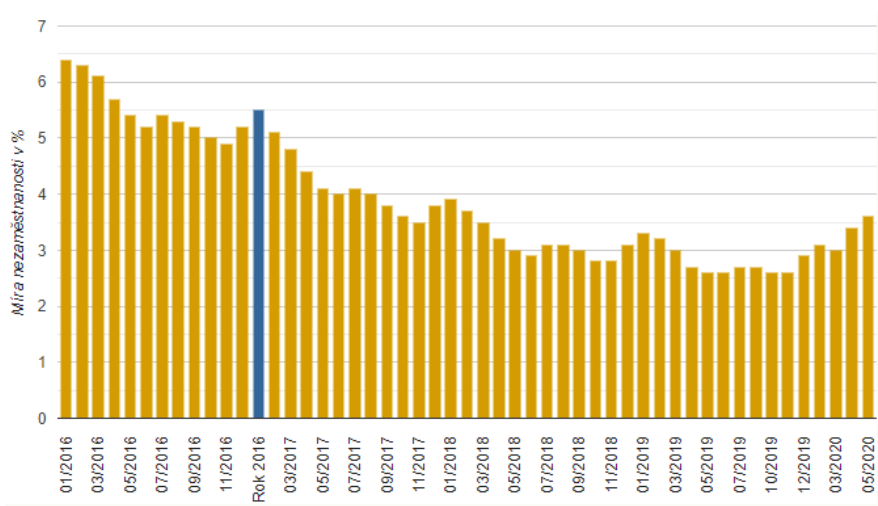
Zdroj: Kurzy.cz (2021)⁶¹

⁶⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

⁶¹ Kurzy.cz. *HDP 2021, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2021. [Cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016>

Patrný je výrazný pokles HDP v roce 2020, což je dáno především poklesem domácí poptávky. S růstem HDP do roku 2019 docházelo také ke snižování nezaměstnanosti v tomto období. Od roku 2020 však dochází k jejímu nárůstu, jak je uvedeno na následujícím grafu.

Graf 5 – Vývoj nezaměstnanosti v ČR



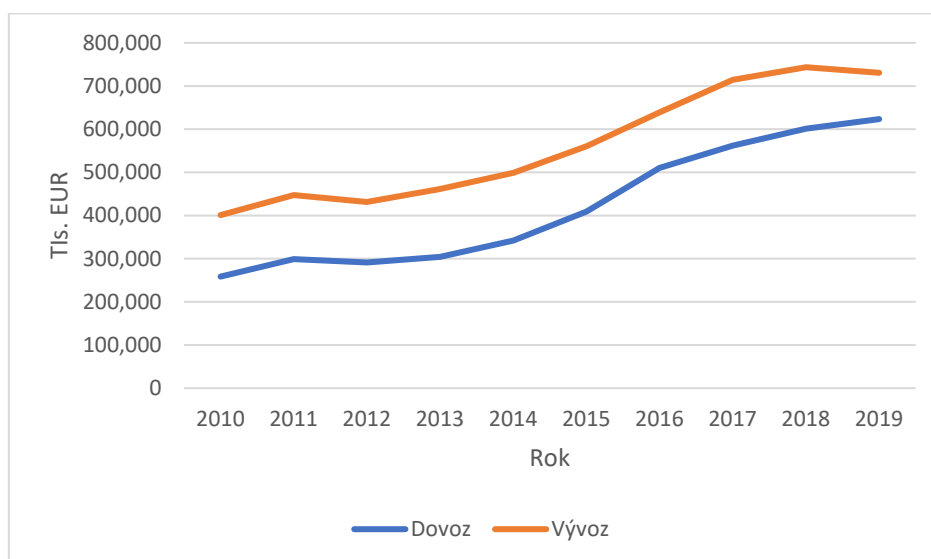
Zdroj: Kurzy.cz (2021)⁶²

Významnou úlohu má i import/export sportovního zboží. Pro srovnání je v následujícím grafu uvedena hodnota (v tis. EUR) dovozu a vývozu sportovního zboží mezi Českou republikou a ostatními státy EU. Z tohoto grafu je patrné, že hodnota vyváženého sportovního zboží je výrazně vyšší, než je hodnota sportovního zboží dováženého. Sledovat lze rostoucí trend jak exportu, tak importu. V důsledku zvyšujícímu se množství zboží dováženého ze zahraničí tak stoupá konkurenční tlak.

Ačkoli nově zakládaná společnost nemá v prvních letech podnikání ambici proniknout na zahraniční trhy, je pro ni klíčové především množství dováženého zboží a množství zahraničních firem působících na českém trhu. Na jednu stranu je tak zvyšován konkurenční tlak, na druhou stranu bude možné komponenty pro výrobu zajisti od zahraničních dodavatelů.

⁶² Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021*. [online]. 2021. [Cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

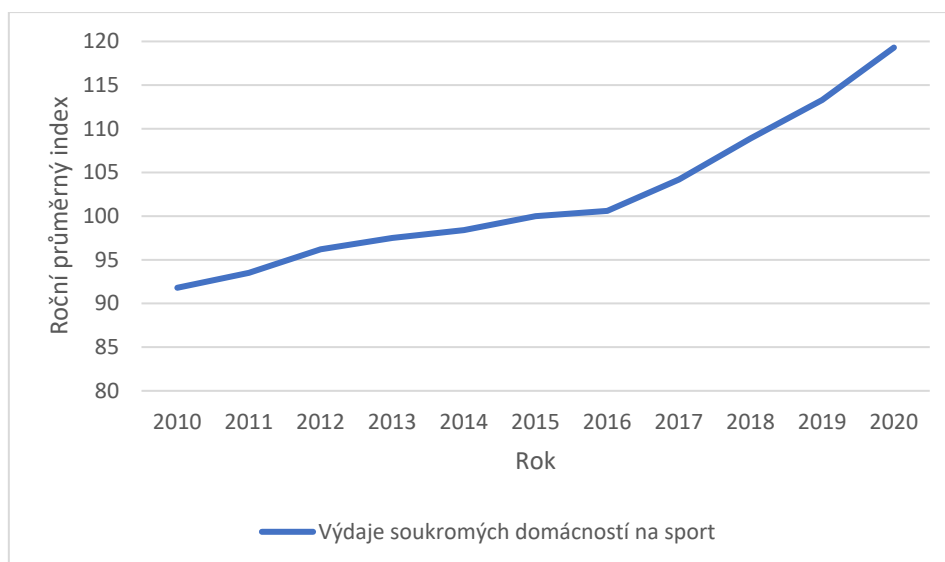
Graf 6– Obchod se sportovním zbožím uvnitř EU



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Eurostat (2021)⁶³

Graf 7 uvádí výdaje soukromých domácností na sport. Patrný je výrazný nárůst především v letech 2017-2020. Dle tohoto grafu se na nákupech sportovního vybavení obecně výrazně nepodepisuje vývoj HDP či vývoj nezaměstnanosti.

Graf 7 – Výdaje soukromých domácností na sport (roční průměrný index, 2015 = 100)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Eurostat (2021)⁶⁴

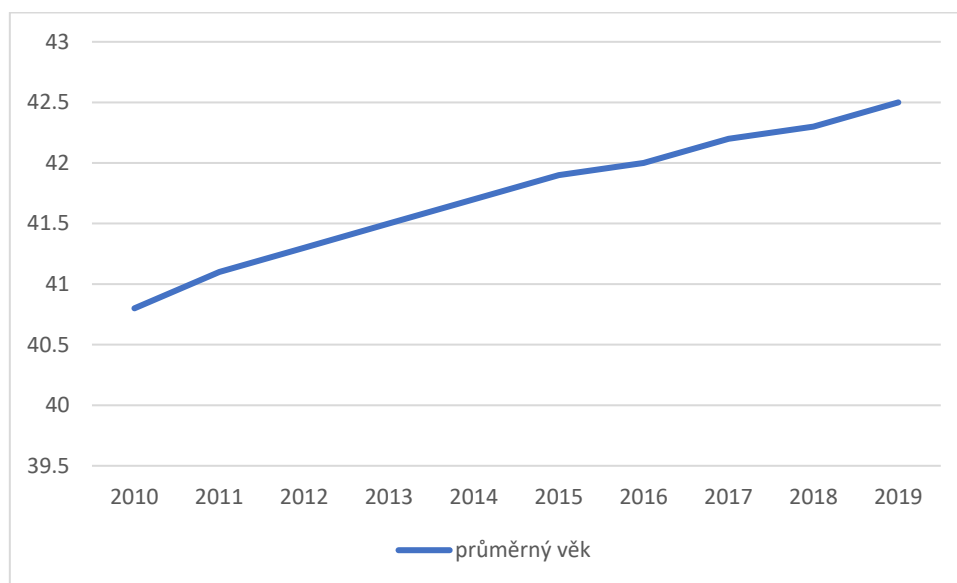
⁶³ Eurostat. *Obchod se sportovním zbožím uvnitř EU a mimo EU*. [online]. 2021. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

⁶⁴ Eurostat. *Výdaje soukromých domácností na sport - HICP (2015 = 100) - roční údaje (průměrný index a rychlost změny)*. [online]. 2021. [Cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Sociální faktory

Sociální faktory společně s demografickými faktory jsou spojovány z životem obyvatelstva a také s jeho postoji, názory apod. Do sociálních faktorů se promítá také kulturní či náboženské prostředí, nebo také schopnost adaptace obyvatel na změny. Významným demografickým faktorem je věková struktura populace a také vývoj průměrného věku obyvatel, který je uveden na následujícím grafu.

Graf 8 – Průměrný věk obyvatel České republiky



Zdroj: vlastní zpracování na základě Českého statistického úřadu (2021)⁶⁵

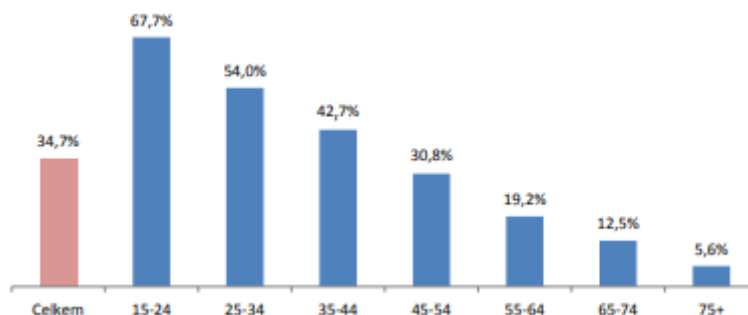
Na základě výše uvedeného grafu lze usoudit, že dochází ke zvyšování průměrného věku obyvatel a tedy stárnutí populace. Lidé jsou v mnoha případech aktivní i v pozdějším věku, a proto v oblasti sportovního oblečení bude vhodné se zaměřit nejen na mladou generaci, ale také starší část populace, která je stále aktivní.

Graf 9 uvádí podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií. Ačkoli procentuálně největší podíl aktivně sportujících je ve věkové skupině 15-24 let a s přibývajícím věkem podíl

⁶⁵ Český statistický úřad. *Počet a věkové složení obyvatel*. [online]. 2021. [Cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v4#w=>

aktivně sportujících stále klesá, i v dalších věkových kategoriích je poměrně významný podíl sportujících, na které bude možné produkty společnosti zaměřit.

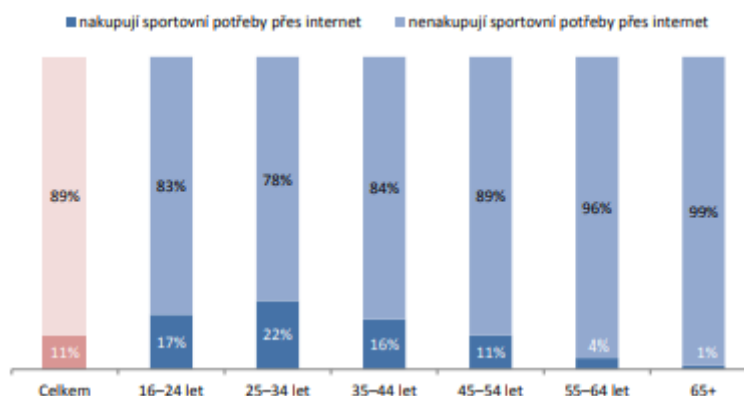
Graf 9 – Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií



Zdroj: Český statistický úřad (2019)⁶⁶

Na následujícím grafu je uveden podíl obyvatel nakupujících sportovní potřeby online v jednotlivých věkových skupinách, největší podíl je ve věkové skupině 25-34 let. Stále však převažuje podíl obyvatel, kteří zboží nakoupí raději v kamenné prodejně. Důvodů může být několik, v případě sportovního oblečení se může jednat a možnost vyzkoušení správné velikosti, konzultace s obsluhou prodejny, či získání doporučení na další doplňující sortiment.

Graf 10 – Podíl nakupujících sportovní potřeby online v jednotlivých věkových skupinách



Zdroj: Český statistický úřad (2019)⁶⁷

⁶⁶ Český statistický úřad. *Statistika sportu: základní ukazatele*. [online]. 2017. [Cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

⁶⁷ Český statistický úřad. *Statistika sportu: základní ukazatele*. [online]. 2017. [Cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

Technologické faktory

Technologické faktory jsou jednou z hybných sil v mnoha odvětvích. V posledních letech lze zaznamenat rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií, díky kterým lze v podniku zjednodušit řadu činností. Jedná se především o komunikaci se zákazníkem a běžnou administrativu, dále pak také díky těmto technologiím efektivně propagovat společnost.

V oblasti sportovních oděvů výrobci přicházejí každoročně s novými materiály či materiály s vylepšenými vlastnostmi. Díky tomu může být uspokojen i ten nejnáročnější zákazník. Nevýhodou v tomto ohledu však je relativně rychlé zastarávání materiálů a výrobků.

Na základě zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, je zpracována koncepce podpory malých a středních podnikatelů, na základě které jsou vytvářena jednotlivá opatření pro podporu MSP. Klíčovou úlohu zde hrají především inovace, díky kterým mohou start up firmy rychle vyrůst.

Dílčí shrnutí:

- Příležitosti:
 - zvyšující se výdaje soukromých domácností v oblasti obchodu se sportovním zbožím
 - nárůst obchodu se sportovním zbožím
 - vysoký podíl aktivně sportující populace (i starší věkové kategorie)
 - zvyklost v nákupech v kamenných prodejnách (zejména starší generace)
 - rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií
 - jednodušší provádění administrativních a rutinních úkonů díky pokroku v technologiích
 - možnosti využití podpory malých a středních podnikatelů
- Hrozby:
 - zvyšující se konkurenční tlak (množství zahraničních firem dovážejících do ČR sportovní oblečení)
 - omezení týkající se prodeje v kamenných prodejnách
 - komplikovaná legislativa a administrativní zátěž
 - pokles DHP

- zvyšování nezaměstnanosti
- nejistý vývoj klíčových makroekonomických ukazatelů
- malý podíl populace nakupující sportovní potřeby online

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil obsahuje pět hybných sil vnějšího mikrookolí podniku. Jedná se o stávající konkurenci, potenciální konkurenci, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a také hrozbu substitutů.⁶⁸ Ty budou dále analyzovány a provedeno bude také dílčí shrnutí.

Stávající konkurence

Na trhu se sportovním oblečením působí řada lokálních i nadnárodních společností. Téměř v každém větším městě mají zastoupení řetězce se sportovním vybavením a oblečením, jako jsou například:

- HUDYsport
- Sportisimo
- Decathlon
- Litex
- Urbanstore
- Insportline
- klimatex

Těmto nadnárodním společnostem není možné konkurovat, a to především díky jejich velikosti. Při terénním šetření v Jihlavě byla zmapována lokální konkurence, která se věnuje výrobě sportovních oděvů ať již malosériově, nebo zakázku. Přehled konkurenčních společností uvádí

Tabulka 5.

⁶⁸ BRUIJL, Gerard H. Th. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal* [online]. [cit. 2021-02-13]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3192207

Tabulka 5 – Konkurenční společnosti v Jihlavě

Společnost	IČO	web
ELSA'S TEXTILE s.r.o.	02323095	https://www.jersey53.cz/
IFTAR, spol. s r. o.	28422961	https://iftar.cz
Navrátil Team s.r.o.	28358767	https://www.vyrobadresu.cz/
Boháček-sport.cz s.r.o.	02825252	https://www.bohacek-sport.cz/
BISON SPORTSWEAR, s.r.o.	29296897	https://www.bison.cz/
APER s.r.o.	28317696	https://www.aper.cz/

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurence je tedy ve městě poměrně velká, zákazníci mají mimo to nakoupit sportovní oblečení také přes e-shopy společností prodávající primárně oblečení. Z důvodu takto velké konkurence bude vhodné se zaměřit na úzkou skupinu zákazníků se specifickými potřebami.

Potenciální konkurence

Pro vstup konkurence do odvětví existují určité bariéry, které však není až tak složité překonat. Tyto bariéry spočívají především v nutnosti zajištění dostatečného počátečního kapitálu a také dostatečného množství pracovních sil. Dále pak určitou bariéru vytváří trh sám, jelikož je zde vysoký konkurenční tlak. Potenciální konkurenci může vytvořit také rozšíření obchodních řetězců se sportovním oblečením, případně také prodejci, kteří se zaměřují na běžné oblečení a dojde u nich k rozšíření služeb. V tomto případě je hrozba vstupu potenciální konkurence do odvětví poměrně vysoká.

Obdobně jako jsou se vstupem do odvětví spojeny určité bariéry, jsou také bariéry spojeny s výstupem z odvětví. Společnost, která se zaměří na výrobu nebo na prodej sportovního oblečení, musí disponovat určitými zásobami. Po ukončení činnosti pak tyto zásoby ztrácejí

velkou část své hodnoty a tedy i pro výstup z odvětví jsou bariéry pro mnoho začínajících firem vysoké. V případě společnosti působících na trhu již delší dobu pak tato skutečnost nepředstavuje výraznou hrozbu, jelikož budou moci být zásoby uplatněny v rámci jiného sortimentu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavateli jsou poměrně velké vzdálenosti, navíc nově zakládaný podnik nebude klíčovým odběratelem. Zároveň bude prvotní nastavení vztahů s dodavateli zásadní, jelikož mnoho z nakupovaných výrobků je možné jen obtížně nahradit. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů střední až vysoká.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají v současné době řadu možností, kde mohou sportovní oblečení zakoupit, ať už se jedná o kamenné prodejny, případně o prodej přes e-shopy. V případě nespokojenosti nejsou vázáni smlouvami či jinými závazky, a tak jednoduše mohou dodavatele změnit. Díky internetu také může jednoduše porovnat ceny, kvalitu výrobků, materiál a také další parametry.

V blízkém okolí existuje řada prodejců či výrobců, u kterých lze produkty obdobného typu zakoupit, navíc zakoupené sportovní oblečení často nepředstavuje nejdůležitější vstup pro vykonávání samotného sportu. Vyjednávací sílu zákazníků snižuje pouze skutečnost, že se jedná o větší počet zákazníků nakupující zpravidla malé množství výrobků. I přesto je vyjednávací síla zákazníků vysoká.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je poměrně vysoká, jelikož namísto sportovního oblečení lze s nadsázkou použít jakékoli jiné oblečení, případně se namísto sportu věnovat jiným aktivitám.

Dílčí shrnutí

- velká rivalita na trhu
- střední bariéry pro vstup do odvětví
- vysoká vyjednávací síla zákazníků, střední až vysoká vyjednávací síla dodavatelů
- vysoká hrozba substitučních výrobků

5 Podnikatelský plán pro účely založení podniku

Podnikatelský plán pro založení podniku je členěn na šest částí. V první z nich bude provedeno celkové shrnutí, následně bude popsána podnikatelská příležitost a cíle firmy, marketingová a obchodní strategie, realizační a projektový plán a finanční plán. Součástí podnikatelského plánu je také zhodnocení předpokladů úspěšnosti projektu a možná rizika.

5.1 Shrnutí

Podnikatelský plán se zabývá založením podniku realizující výrobu speciálního sportovního oblečení na zakázku. Typickým zákazníkem společnosti jsou sportovní kluby, nebo také jednotlivci, řešící individuální sportovní oblečení, především na soutěže či závody.

Základní údaje o zakládané společnosti:

- název společnosti SPORT NATURE s.r.o.
- sídlo společnosti Jihlava (konkrétní sídlo bude upřesněno zakl. smlouvou)
- IČO bude přiděleno
- předmět podnikání
 - zakázková výroba sportovního oblečení pro jednotlivce i pro sportovní kluby

Zvolena byla strategie diferenciacce, při které společnost „klade důraz na ten dílčí prvek marketingového mixu (např. jakost, kvalitu, servis, cenu), který zákazníci považují za důležitý, a tím si vytváří předpoklad pro konkurenční výhodu.“⁶⁹

5.2 Popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy

Ve městě Jihlava a v blízkém okolí je řada firem a řada řetězců se sportovními pomůckami a sportovním oblečením, kde mohou zákazníci nakoupit tento sortiment pro běžné sportování. Řada zákazníků se však může setkat s tím, že příslušné velikosti nebudou dobře „sedět“, a to například v případě osob, které mají nadprůměrnou (anebo naopak podprůměrnou) výšku, či jiná specifika. Tito lidé si tak v některých případech nechávají vyrobit sportovní oděvy na

⁶⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

zakázku, přičemž nákup zakázkového oblečení je pak pro ně zpravidla dražší, než nákup sériově vyráběného sportovního oblečení.

Dalším případem, kdy je nutné zhotovení sportovního oblečení na zakázku jsou případy, kdy je potřeba zajistit speciální potisk, například v případě týmových dresů, nebo také v případě individuálních dresů pro soutěže či závody. Ve všech těchto případech je potřeba vyhovět individuálním přáním zákazníků, které nejsou schopny nadnárodní společnosti pokrýt.

V tomto ohledu je spatřována podnikatelská příležitost, jelikož stále roste počet zájemců o sportovní aktivity, navíc u části populace, která se sportovním aktivitám věnuje v pozdějším věku, je vysoká pravděpodobnost, že běžné sportovní oblečení nebude splňovat nároky náročnější části klientely.

Cíle společnosti jsou rozděleny na cíle krátkodobé (1 rok) a cíle dlouhodobé (3 roky). Cíle jsou stanoveny tak, aby v co největší míře splňovaly kritéria principu SMART, tedy byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní a časově specifické.⁷⁰

Krátkodobé cíle společnosti (1 rok)

- získání alespoň deseti klíčových zákazníků z řad sportovních klubů
- zajištění tržeb pro pokrytí plánovaných nákladů, pro budoucí investice a následný provoz
- navýšení hodnoty firmy o 5 %
- vybudování komunity potenciálních zákazníků

Dlouhodobé cíle společnosti (3 roky)

- každoroční navýšování počtu klíčových zákazníků alespoň o 10 %
- navýšení hodnoty společnosti alespoň o 15 %
- doplacení úvěru, který sloužil pro částečné pokrytí počátečních nákladů

⁷⁰ OGBEIWI, Osahon. Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Healthcare Management* [online]. 2017, 23(7), 324-336 [cit. 2021-02-14]. ISSN 1358-0574. Dostupné z: doi:10.12968/bjhc.2017.23.7.324

5.3 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie bude popsána prostřednictvím marketingového mixu. Marketingový mix obsahuje charakteristiku produktu, ceny, místa a propagace.⁷¹ Jak již bylo zmíněno v úvodu podnikatelského plánu, produktem bude sportovní oblečení zhotovované na zakázku dle individuálních potřeb zákazníků. Zhotovovány budou jak funkční oděvy, tak také například týmové dresy a řada dalších.

Cena bude závislá nejen na typu oděvu a materiálu, ze kterého bude zhotoven, ale také v závislosti na použitých doplňkových prvcích či dalších parametrech, které bude zákazník požadovat. Z tohoto důvodu není možné paušálně stanovit cenu za jednotlivé výrobky, jelikož tyto výrobky se mohou výrazným způsobem lišit. Zákazníkovi bude na základě jeho požadavků zpracována cenová nabídka k odsouhlasení.

V prvním roce podnikání bude realizace obchodních činností probíhat pouze online, a to z několika důvodů. Prvním z nich jsou nejisté podmínky co do možností otevření obchodu se sportovním oblečením, druhým důvodem pak je skutečnost, že při výrobě na zakázku není nutné mít v provozu kamennou prodejnu. Konzultace se zákazníkem mohou probíhat v určené místnosti v rámci provozu, kde se finální výrobky budou zhotovovat. V případech, kdy v prvním roce podnikání nebudou zaměstnanci dostatečně vytíženi, budou zhotovovány výrobky do první kolekce, která by byla uvedena na trh v následujícím roce podnikání.

Pro propagaci společnosti budou využity dva kanály. Prvním z nich je přímé oslovení sportovních klubů s nabídkou možnosti zhotovení sportovního oblečení s klubovými logy dle individuálních požadavků. Druhým kanálem je pak online propagace, a to jak prostřednictvím PPC kampaní, tak prostřednictvím propagace na sociálních sítích.

5.4 Realizační a projektový plán

Pro realizaci zahájení podnikání byl stanoven orientační časový harmonogram se všemi důležitými úkony, které je před zahájením podnikání a také na jeho začátku provést. Časový harmonogram uvádí Tabulka 6.

⁷¹ The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* [online]. 2018, 4(4) [cit. 2021-02-14]. ISSN 24091294. Dostupné z: doi:10.23918/ijsses.v4i4p100

Tabulka 6 – Časový harmonogram

Úkon	Termín
Založení společnosti (notářský zápis, sjednání bankovního účtu, splacení základního kapitálu, ohlášení živnosti, zápis do obchodního rejstříku)	duben 2021
Registrace k příslušným daním	květen 2021
Nábor nových zaměstnanců	květen 2021
Registrace na příslušné zdravotní pojišťovny a Okresní správu sociálního zabezpečení	červen 2021
Zajištění dodavatelů	duben–červen 2021
Zajištění prostor pro podnikání	duben–červen 2021
Zajištění webových stránek, profilu na sociálních sítích	březen-duben 2021
Vybavení prostor pro podnikání	červen 2021

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce podnikání je počítáno se dvěma zaměstnanci. Jeden ze zaměstnanců bude mít na starosti zhotovování oděvů, druhý zaměstnanec bude mít kumulovanou funkci, z poloviny bude zhotovovat sportovní oděvy, ve druhé polovině (případně dle potřeby) bude zastávat nutnou administrativu, komunikaci s dodavateli, vyřizování objednávek, balení a odesílání zboží a další.

5.5 Finanční plán

Pro sestavení finančního plánu bude sestaven zakladatelský rozpočet a sestavena bude také počáteční rozvaha. Počáteční náklady zahrnují zejména náklady spojené se založením společnosti, dále pak také náklady na nájem provozovny a energie, náklady na případné stavební úpravy, mzdy zaměstnanců, zdravotní a sociální pojištění, nákup potřebných strojů a

vybavení, prvotní nákup materiálu, zřízení webových stránek a reklama a také pojištění podnikatele. Zakladatelský rozpočet je předmětem následující tabulky.

Tabulka 7 – Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka
náklady spojené se založením společnosti	6 000 Kč
nájem provozovny + energie	8 500 Kč
internet + telefon	1 500 Kč
stavební úpravy	40 000 Kč
mzdy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců	55 000 Kč
nákup strojů a vybavení	200 000 Kč
nákup materiálu a pomůcek	35 000 Kč
webové stránky	15 000 Kč
propagace	10 000 Kč
pojištění podnikatele	5 000 Kč
rezerva	24 000 Kč
celkem	400 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro pokrytí počátečních nákladů budou využity vlastní finanční prostředky ve výši 200 000 Kč, zbývajících 200 000 Kč bude kryto bankovním úvěrem. Tabulka 8 uvádí počáteční rozvahu společnosti, ve které jsou uvedena stálá a oběžná aktiva a také použití vlastních a cizích zdrojů pro krytí aktiv.

Tabulka 8 – Počáteční rozvaha

Aktiva	400 000 Kč	Pasiva	400 000 Kč
Stálá aktiva	200 000 Kč	Vlastní zdroje	200 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	200 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč	Cizí zdroje	200 000 Kč
Oběžná aktiva	200 000 Kč	Dlouhodobé úvěry	200 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Předpoklady úspěšnosti projektu a možná rizika

Základním předpokladem pro úspěšnost projektu je směřování k naplnění stanovených cílů. Pro celkové zhodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla sestavena SWOT matice. Tato analýza je zavedenou metodou, která je široce používána také pro formulaci možné strategie společnosti.⁷²

Tabulka 9 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • zkušenosti s výrobou a prodejem sportovních potřeb • jasná představa o fungování podniku • zkušenosti s vedením zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • malé zkušenosti s online prodejem • nová společnost na trhu • nutnost krytí části počátečních nákladů spojených se založení společnosti cizími zdroji

⁷² DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* [online]. 2004, 152(3), 631-640 [cit. 2021-02-14]. ISSN 03772217. Dostupné z: doi:10.1016/S0377-2217(03)00062-6

<ul style="list-style-type: none"> • možnost nabídnout rychlejší termín dodání než konkurenční společnosti 	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • střední bariéry pro vstup do odvětví • zvyšující se výdaje soukromých domácností v oblasti obchodu se sportovním zbožím • nárůst obchodu se sportovním zbožím • vysoký podíl aktivně sportující populace (i starší věkové kategorie) • zvyklost v nákupech v kamenných prodejnách (zejména starší generace) • rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií • jednodušší provádění administrativních a rutinních úkonů díky pokroku v technologiích • možnosti využití podpory malých a středních podnikatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • velká rivalita na trhu • vysoká vyjednávací síla zákazníků, střední až vysoká vyjednávací síla dodavatelů • vysoká hrozba substitučních výrobků • zvyšující se konkurenční tlak (množství zahraničních firem dovážejících do ČR sportovní oblečení) • omezení týkající se prodeje v kamenných prodejnách • komplikovaná legislativa a administrativní zátěž • pokles DHP • zvyšování nezaměstnanosti • nejistý vývoj klíčových makroekonomických ukazatelů • malý podíl populace nakupující sportovní potřeby online

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Tato práce byla zaměřena na zahájení podnikatelské činnosti a jejím hlavním cílem bylo na základě teoretických poznatků sestavit podnikatelský plán pro založení společnosti zabývající se výrobou a prodejem sportovního oblečení. Na nově zakládanou společnost bude působit řada vnějších faktorů, a to jak z makrookolí, tak i z mikrookolí podniku.

Z tohoto důvodu byla provedena PEST analýza, zahrnující analýzu politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a také technologických faktorů. Součástí přípravy podnikatelského plánu je také Porterův model pěti konkurenčních sil, zahrnující stávající konkurenci, potenciální konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků a hrozbu substitutů.

Z důvodu velkého konkurenčního tlaku na trhu se sportovním oblečením byla zvolena strategie diferenciacce, díky které bude kladen důraz na jeden dílčí prvek marketingového mixu, a to samotný produkt, resp. možnost zhotovení sportovních oděvů na základě individuálních potřeb či přání zákazníka.

Koncovými zákazníky společnosti budou především sportovní kluby a také jednotlivci, kteří mají na sportovní oděvy individuální požadavky. Oproti konkurenčním společnostem bude moct být nabídnut rychlejší termín dodání za srovnatelnou cenu.

Krátkodobými cíli společnosti je získání alespoň deseti klíčových zákazníků z řad sportovních klubů, zajištění tržeb pro pokrytí plánovaných nákladů, pro budoucí investice a následný provoz, navýšení hodnoty firmy o 5 % a vybudování komunity potenciálních zákazníků.

Dlouhodobými cíli pak je každoroční navyšování počtu klíčových zákazníků alespoň o 10 %, navýšení hodnoty společnosti alespoň o 15 % a doplacení úvěru, který sloužil pro částečné pokrytí počátečních náklad. Základním předpokladem pro úspěšnost projektu je směřování k naplnění stanovených cílů a také využití příležitostí stanovených na základě analýz vnějšího prostředí společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých českých zdrojů

1. BERNATÍK, Werner. Evropská společnost – nová právní forma podnikání nebo slepá ulička podnikatelského prostředí. In: *Zborník príspevkov z 19. medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vzťahy 2018: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2018. ISBN 978-80-225-4602-7. ISSN 2585-9412. s. 48-57.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
3. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 9788071798477.
4. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739830.
5. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
6. PAVLÁK, Miroslav, Jiří NOVOTNÝ a Jiří VACEK. *Základy podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0669-2.
7. SALACHOVÁ, Bohumila. *Právo v podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2012. Právo (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-148-1.
8. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.
9. STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.
10. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
11. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.
12. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

13. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
14. ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-001-9.
15. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky.
16. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
17. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
18. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. ASGARY, Ali, Ali Ihsan OZDEMIR a Hale ÖZYÜREK. Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science* [online]. 2020, 11(1), 59-73 [cit. 2021-02-12]. ISSN 2095-0055. Dostupné z: doi:10.1007/s13753-020-00247-0
2. BRUIJL, Gerard H. Th. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal* [online]. [cit. 2021-02-13]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3192207
3. BARBARA, Charmaine, Dominic CORTIS, Roberta PEROTTI, Claudia SAMMUT a Antoine VELLA. The European Insurance Industry: A PEST Analysis. *International Journal of Financial Studies* [online]. 2017, 5(2) [cit. 2021-02-13]. ISSN 2227-7072. Dostupné z: doi:10.3390/ijfs5020014
4. DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* [online]. 2004, 152(3), 631-640 [cit. 2021-02-14]. ISSN 03772217. Dostupné z: doi:10.1016/S0377-2217(03)00062-6
5. GRUNDY, Tony. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* [online]. 2006, 15(5), 213-229 [cit. 2021-02-13]. ISSN 10861718. Dostupné z: doi:10.1002/jsc.764

6. FRKOVÁ, Jana. SPECIFIKA MALÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ. *Business & IT* [online]. 2016, VI(2), 10-16 [cit. 2021-02-10]. ISSN 25707434. Dostupné z: http://bit.fsv.cvut.cz/issues/02-16/full_02-16_02.pdf. doi:10.14311/bit.2016.02.02
7. Jihočeská hospodářská komora. *Jak začít podnikat*. [online]. 2017. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: https://www.jsrlz.cz/wp-content/uploads/2019/08/jak_zacit_podnikat_210x210_web.pdf
8. Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021*. [online]. 2021. [Cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
9. Kurzy.cz. *HDP 2021, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2021. [Cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016>
10. MATĚJOVSKÁ, Petra. *Právní formy podnikání*. [online]. Nedatováno. [Cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=166380>
11. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů*. [online]. 2012. [Cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>
12. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora MSP*. [online]. 2020. [Cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/2019/12/Brozurka-MSP.pdf>
13. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [online]. 2018. [Cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropské unie
FO	Fyzická osoby
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
PO	Právnícká osoba
SE	Evropské akciová společnost

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 – Nejčastější způsoby financování MSP.....	24
Obrázek 2 – Možné členění podpor malých a středních podniků	25
Obrázek 3 – Vazby koncepce MSP na strategické dokumenty.....	26
Tabulka 1 – Pojetí pojmu podnikání	10
Tabulka 2 – Vybrané příklady podnikání fyzických osob na základě jiného než živnostenského zákona.....	14
Tabulka 3 – Přehled obchodních korporací.....	16
Tabulka 4 – Vymezení pojmu malých a středních podniků.....	20
Tabulka 5 – Konkurenční společnosti v Jihlavě.....	38
Tabulka 6 – Časový harmonogram	43
Tabulka 7 – Zakladatelský rozpočet.....	44
Tabulka 8 – Počáteční rozvaha.....	45
Tabulka 9 – SWOT analýza	45
Graf 1 – Vývoj výkonů MSP.....	22
Graf 2 – Vývoj aktivních subjektů v ČR.....	23
Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců malých a středních podniků v ČR	24
Graf 4 – Vývoj HDP.....	31
Graf 5 – Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	32
Graf 6– Obchod se sportovním zbožím uvnitř EU.....	33
Graf 7 – Výdaje soukromých domácností na sport (roční průměrný index, 2015 = 100)	33

Graf 8 – Průměrný věk obyvatel České republiky	34
Graf 9 – Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií	35
Graf 10 – Podíl nakupujících sportovní potřeby online v jednotlivých věkových skupinách .	35

SEZNAM PŘÍLOH

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Aneta Vrábelová

Obor: Právo v podnikání

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Zahájení podnikatelské činnosti

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 13

Vedoucí práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.