

Podnikatelský plán na založení nového podniku

Tereza Dostálková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza DOSTÁLKOVÁ**
Osobní číslo: **L08249**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Podnikatelský plán na založení nového podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Problematika podnikatelského plánu – náležitosti podnikatelského plánu, rozhodování o založení podniku (právní, daňové, ekonomické aspekty)
2. Návrh podnikatelského plánu na založení nového podniku v odpovídajícím rozsahu a struktuře
3. Shrnutí poznatků teoretické a praktické části, formulace závěru bakalářské práce, zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

[2] KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária, PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[3] SRPOVÁ, Jitka, et al. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

pověřená děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Předmětem bakalářské práce "Podnikatelský plán na založení nového podniku" je zpracování podnikatelského plánu na založení reálného podniku v odpovídajícím rozsahu. V teoretické části jsou vystiženy základní informace o podnikání, funkce, účel a obecná struktura podnikatelského plánu. V praktické části je rozpracován podnikatelský plán nově zakládaného oděvního podniku – společnosti s ručeným omezeným.

Klíčová slova:

Založení podniku, Podnikatelský plán, Analýza trhu, Finanční plán

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of the thesis "The business plan for a new business" is processing a business plan to establish a real enterprise to the extent appropriate. The theoretical part is capturing the essential information about business, function, purpose and general structure of the business plan. The practical part is developed business plan of the newly established clothing company – a company with limited liability.

Keywords:

business plan, company establishment, market analysis, financial plan

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 9. 12. 2010

Dostálková
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PODNIKÁNÍ	10
1.1 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ.....	11
1.2 UKONČENÍ PODNIKÁNÍ	11
1.3 PODNIKATEL	12
1.4 PODNIK	14
2 ROZHODOVÁNÍ O ZALOŽENÍ PODNIKU	15
2.1 PRÁVNÍ ASPEKTY S.R.O.....	16
2.2 DAŇOVÉ ASPEKTY	17
2.3 EKONOMICKÉ ASPEKTY	17
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	18
3.1 ÚČEL	18
3.2 STRUKTURA	19
3.2.1 Titulní strana	20
3.2.2 Popis podniku.....	20
3.2.3 Výrobky a služby	20
3.2.4 Analýza odvětví	20
3.2.5 Výrobní plán.....	21
3.2.6 Marketingový plán	21
3.2.7 Organizační plán	21
3.2.8 Finanční plán.....	22
3.2.9 Hodnocení rizik	22
3.2.10 Přílohy	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	25
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	25
4.2 POPIS PODNIKU	26
4.3 CÍLE A STRATEGIE PODNIKU	26
5 ANALÝZA TRHU	27
5.1 KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	27
5.2 DODAVATELÉ.....	27
5.1 ZÁKAZNÍK	28
5.2 PRŮZKUM TRHU.....	29
6 VÝROBNÍ PLÁN	31
6.1 VÝROBNÍ PROCES	31
6.2 STROJE A ZAŘÍZENÍ.....	32
6.3 VYBAVENÍ PODNIKU.....	34
7 MARKETINGOVÝ PLÁN	36

7.1	PRODUKT	36
7.2	CENA.....	36
7.3	MÍSTO	39
7.4	PROPAGACE.....	39
7.5	DISTRIBUCE.....	39
7.6	SWOT ANALÝZA	39
8	ORGANIZAČNÍ PLÁN	40
8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
8.2	PERSONÁL A JEHO NÁPLŇ PRÁCE	40
8.3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
9	FINANČNÍ PLÁN	43
9.1	POČÁTEČNÍ ROZVAHA	43
9.2	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET.....	44
9.3	ROČNÍ PLÁN NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	45
9.4	PLÁN NÁKLADŮ.....	46
9.5	PLÁN VÝNOSŮ	46
9.6	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT.....	47
9.7	CASH FLOW	48
10	RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S PODNIKÁNÍM	49
10.1	ŠKODY ZPŮSOBENÉ ŽIVELNÍMI UDÁLOSTMI.....	49
10.2	ŠKODY ZPŮSOBENÉ JINÝMI OSOBAMI.....	49
10.3	RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ ZE SMLUVNÍCH ZÁVAZKŮ A JEJICH NEDODRŽOVÁNÍ.....	49
10.4	RIZIKO NESPRÁVNÉHO ODHADU BUDOUCÍHO VÝVOJE	50
10.5	RIZIKO NEPŘÍZNIVÝCH DŮSLEDKŮ PORUŠOVÁNÍ PŘEDPISŮ.....	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Úvodem mé bakalářské práce bych chtěla zdůvodnit, proč jsem si vybrala téma „Podnikatelský plán na založení nového podniku“. A co je cílem a obsahem bakalářská práce.

Toto téma jsem si vybrala, protože jednou v budoucnu bych chtěla podnikat a založit si vlastní firmu. Jsem vyučena v oboru dámská krejčová a chci se věnovat módě, proto jsem si zvolila oděvní podnik. A než jednou začnu podnikat, musím si sestavit úspěšný podnikatelský plán.

Úspěšný podnikatelský plán je až tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Nestačí být na trhu stejně dobrý jako ostatní firmy, dnes totiž vládne tvrdá konkurence a náš výrobek nebo služba musí být lepší než konkurenční nabídky.

Cílem bakalářské práce je sestavení reálného podnikatelského plánu na založení nového podniku, v mém případě oděvního podniku.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a z praktické části.

V teoretické části bakalářské práce se zabývám zahájením podnikání až po ukončení, jakou formu podnikání jsem si zvolila a jaké jsou její výhody a nevýhody. Dále v teoretické části popisuji podnikatelský plán, účel a strukturu podnikatelského plánu.

V praktické části je zpracován podnikatelský plán oděvního podniku. Jedná se o malý podnik, který se bude zabývat výrobou a prodejem dámské konfekce. V této části bakalářské práce podrobně rozpracovávám jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu.

Při psaní bakalářské práce využívám odborné literatury, legislativní prameny, internet a zkušenosti z praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Definice podnikání dle obchodního zákoníku §2, odst. 1 (Zákon č. 513/1991 Sb.):

Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [9]

Pojem podnikání pochází z francouzského slova *Entrepreneuerschip* a znamená vynaládání práce, vykonávání činnosti někým, respektive v něčem. Podnikání lze charakterizovat jako stálé hledání možností, do kterých vkládáme kapitál s tím, že při určitém zisku realizace akce přinese očekávaný zisk.

Příležitost k podnikání se vyvíjí mnohdy nepředvídatelně, například nápadem při řešení určitého problému, z denního tisku, nabídkou ze strany kolegů, příbuzných, známých, nebo cílevědomě, když již podnikatel zkoumá trh a tvoří si tak předpoklady k podnikání.

Podnikání jako čínorodá činnost subjektů může mít dvě formy:

1. vnější podnikavost – objevování a využívání možností za podmínek efektivního zhodnocení disponibilních zdrojů (úvěrových nebo vlastních finančních prostředků, lidí atd.) jakož i vlastních výrobků a služeb v podmínkách konkurence.
2. vnitřní podnikavost – schopnost využívání příležitostí, které skrývá určitá část transformačního procesu (personalistika, výroba, odbyt).

Vnější a vnitřní podnikavost jsou obvykle úzce spojeny a vzájemně se doplňují.

Podnikáním lze chápat jakoukoliv aktivitu (vynaládanou práci, činnost) založenou na znalostech a komplexním myšlení, postoji a chování pracovníků. [1]

1.1 Zahájení podnikání

1. Založení obchodní společnosti

Založení podniku je vnitřní záležitostí podniku, spočívá v rozhodnutí podnikatele nebo budoucích společníků. K založení společnosti je potřeba sepsat společenskou smlouvu podepsanou všemi společníky a notářsky ověřenou nebo, jestliže je jeden zakladatel, sepíše zakladatelskou listinu též notářsky ověřenou.

Založená obchodní společnost ještě nesmí vstupovat do právních vztahů, protože z právního hlediska začne existovat až po zápisu do obchodního rejstříku (OR).

2. Vznik obchodní společnosti

Vznik je záležitost vnější. Základní předpoklad vzniku společnosti je podat řádný návrh na její zápis do OR. Příslušný orgán návrh přezkoumá. Pokud jsou splněny předpoklady pro provedení zápisu podle právních předpisů, společnost vzniká dnem zápisu do OR. Návrh na zápis do OR musí být podán do 90 dnů od založení společnosti. [2]

1.2 Ukončení podnikání

1. Zrušení obchodní společnosti - ke zrušení společnosti dochází buď dobrovolně, nebo nuceně.

- Dobrovolně se společnost ruší:
 - uplynutím doby, na kterou byla založena,
 - dosažením účelu, pro který byla založena,
 - rozhodnutím společníků nebo příslušného orgánu obchodní společnosti, pokud dochází ke zrušení obchodní společnosti s likvidací, zrušení nastává ke dni v uvedeném v rozhodnutí, jinak dnem, kdy bylo rozhodnutí přijato,
 - dnem uvedeným v rozhodnutí společníků nebo orgánu společnosti, pokud dochází k zániku společnosti v důsledku přeměny obchodní společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí bylo přijato - v tomto případě má společnost právního nástupce.

- K nucenému zrušení obchodní společnosti dochází rozhodnutím soudu z následujících důvodů:
 - v uplynulých dvou letech se nekonala valná hromada nebo v uplynulém roce nebyly zvoleny orgány společnosti nebo společnost po dobu delší než dva roky neprovozuje žádnou činnost,
 - společnost pozbude oprávnění k podnikatelské činnosti,
 - zaniknou předpoklady vyžadované zákonem pro vznik společnosti,
 - společnost nemůže vykonávat činnost pro nepřekonatelné rozpory mezi společníky,
 - společnost porušuje povinnost vytvářet rezervní fond,
 - společnost provozuje činnost, kterou mohou vykonávat pouze fyzické osoby, aniž by ji provozovala pomocí těchto osob.

2. Zánik obchodní společnosti – výmaz z obchodního rejstříku. [9]

1.3 Podnikatel

Definice podnikatele dle obchodního zákoníku §2, odst. 2 (Zákon č. 513/1991 Sb.):

Podnikatele chápe jako právně samostatný, vlastnický oddělený právní subjekt, který provozuje podnikatelskou činnost vlastním jménem. Určuje čtyři kritéria, podle nichž se určí, zda je daná osoba (právnícká či fyzická) považována za podnikatele. Jsou to:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku (obchodní společnosti, družstva, státní podniky a jiné právnícké osoby, kterým to ukládá zákon, fyzické osoby se zapisují povinně pouze v některých případech),*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění (lékaři, auditoři)*
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů. [9]*

Fyzické osoby jsou:

1. podnikatelé:

- *podnikající na základě živnostenského oprávnění dle živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb.):*
 - *živnosti ohlašovací:*
 - *volné,*
 - *vázané,*
 - *řemeslné,*
 - *živnosti koncesované:*
- *podnikající na základě jiného oprávnění dle jiných zákonů (lékaři, auditoři apod.),*

2. zaměstnanci – osoby schopné vstupovat do pracovně právních vztahů se svými zaměstnavateli. Zde se řídíme Zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) [2]

Právnícké osoby jsou:

1. obchodní společnosti dle obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb.):

- *veřejná obchodní společnost (v.o.s.),*
- *komanditní společnost (k. s.),*
- *společnost s ručeným omezeným (s.r.o.),*
- *akciová společnost (a.s.),*
- *evropská společnost,*
- *evropské hospodářské zájmové sdružení,*

2. družstva – zemědělská, bytová, stavební, spotřební, výrobní, uměleckých řemesel atd. (opět dle obchodního zákoníku),

3. státní podniky dle zákona o státním podniku (Zákon č. 296/2007 Sb.), a další. [2]

Znaky podnikatele:

- zajišťuje uspokojování potřeb jiných lidí,
- zavádí nové výrobky, služby, technologie (inovátor),
- organizuje spojení výrobních činitelů – práce, kapitálu a přírodních zdrojů,
- hospodaří s majetkem,
- provozuje svou činnost samostatně,
- nese podnikatelské riziko,
- podniká na vlastní účet a vede účetnictví, v případě fyzická osoba daňovou evidenci.

Podnikatel, aby byl úspěšný v podnikání, by měl mít určité vlastnosti a schopnosti jako odborné dovednosti, řídicí a organizační schopnosti, umění práce s lidmi, určité lidské a charakterové vlastnosti, představu o tom, čeho chce dosáhnout, prosadit a realizovat myšlenky a nápady. [10]

1.4 Podnik

Podnik je definován jako soubor hmotných (budovy, stroje, zásoby materiálu a hotových výrobků), nehmotných (značka firmy, licence, know-how) a osobních (podnikatel, zaměstnanci podniku) složek podniku.

Podnik je uspořádaný útvar lidí a majetku, který má za úkol zhodnotit vložený kapitál. K tomu musí provádět řadu navzájem propojených činností (zásobování):

- činnosti, při kterých zajišťuje potřebné výrobní činitele,
- hlavní činnosti, pro kterou byl založen,
- činnost zajišťující odbyt výrobků,
- činnosti společné – financování, řízení, zajišťování informací.

Podnik je relativně uzavřený funkční ekonomický systém, který je spojen se svým okolím prostřednictvím určitých vazeb. Bez okolních institucí (dodavatelů, banky, zákazníků, státu apod.) by nemohl existovat, i když je uzavřeným celkem. [3]

2 ROZHODOVÁNÍ O ZALOŽENÍ PODNIKU

K úspěšnému zvládnutí založení podniku patří výběr vhodné právní formy obchodní společnosti podle obchodního zákoníku.

Faktory ovlivňující volbu právní formy podnikání:

1. *Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko).*
2. *Oprávnění k řízení (zastupování firmy navenek).*
3. *Počet zakladatelů.*
4. *Nároky na počáteční kapitál.*
5. *Administrativní náročnost na založení podniku.*
6. *Účast na zisku či ztrátě.*
7. *Přístup k cizím zdrojům.*
8. *Daňové zatížení.*
3. *Zveřejňovací povinnost. [11]*

Právní formy podnikání

- Podniky jednotlivce – živnost nebo soukromý podnik.
- Osobní obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost.
- Kapitálové společnosti – společnost s ručeným omezeným, akciová společnost.
- Družstva.[2]

Jako nejvhodnější pro podnikání jsem zvolila společnost s ručeným omezeným (s.r.o.). S.r.o. je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků a patří mezi nejrozšířenější typ obchodní společnosti v České republice.

Výhody s.r.o.

- *omezené ručení společníků,*
- *zákaz konkurence jen pro jednatele, lze rozšířit společenskou smlouvou i na společníky,*

- *za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše všech nesplacených vkladů,*
- *může ji založit pouze jedna osoba,*
- *na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci, záleží na dohodě,*
- *do společnosti je možné vložit i nepeněžitý vklad,*
- *lze ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu,*
- *polovina sražené daně z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti,*
- *vyplácené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám – nepodléhají sociálnímu pojištění.*

Nevýhody s.r.o.

- *nutný počáteční kapitál,*
- *zapisuje se do obchodního rejstříku,*
- *vede účetnictví,*
- *společenská smlouva musí být sepsána nákladnějším notářským zápisem,*
- *zisk se zdaňuje sazbou pro právnické osoby,*
- *vyplácené podíly na zisku zdaněny srážkou daní. [4]*

2.1 Právní aspekty s.r.o.

Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Zakladatelé, tj. fyzické osoby a právnické osoby, se dohodnou o založení společnosti a sepiší společenskou smlouvu. Zakládá-li společnost jeden zakladatel, sepiše formou notářského zápisu zakladatelskou listinu.

Obchodní zákoník umožňuje vydání stanov společnosti, které podrobně upravují vztahy mezi společníky, podíly na zisku a úhrady případně ztráty.

Jednatelé podají návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku nejdéle do 90 dnů ode dne založení společnosti.

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku podle usnesení rejstříkového soudu.

Obchodní jméno musí mít označení „společnost s ručeným omezeným“ nebo „spol. s r.o.“ anebo „s.r.o.“. [5]

2.2 Daňové aspekty

Každá společnost je povinně registrovaná k dani z příjmů právnických osob. Výše daně je 19 % (pro zdaňovací období 2011) a odvádí se z dosaženého zisku. Schválí-li valná hromada vyplácení zisku společníkům, tento zisk se dále zdaňuje srážkovou daní ve výši 15 %. Pro ostatní daně platí stejná pravidla jako pro jiné formy podnikání. Ze zisku se neplatí sociální a zdravotní pojištění. To se odvádí pouze za zaměstnance společnosti dle výše jejich mezd. [12]

2.3 Ekonomické aspekty

Minimální zapisovaný základní kapitál je 200 000 Kč, minimální výše vkladu společníka 20 000 Kč. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být na každý peněžitý vklad splaceno nejméně 30%. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí činit alespoň 100 000 Kč. Rezervní fond činí 10% základního kapitálu. [2]

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pro zahájení podniku a jeho úspěšný růst je potřebné přesně vymezit podnikatelský plán. Literatura definuje podnikatelský plán za koncepci podniku v písemné podobě a výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace a projekty, které má v plánu realizovat v určitém časovém období. Podnikatelský plán je z hlediska podniku velice důležitý dokument, a to nejen před zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu.

Podnikatelský plán představuje základní dokument, který pomůže určit cíle podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení. Ve stručnosti jde v podnikatelském plánu o odpovědi na otázky jako: kdo jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme? A to takovým způsobem, aby se stal pochopitelným a zřejmým vodítkem pro úspěšnou realizaci koncepce podniku. [6]

3.1 Účel

Podnikatelský plán není podstatným dokumentem jen pro samotného zakladatele podniku, tedy majitele, ale o podnikatelský plán se mohou také zajímat investoři, bankéři, manažeři, ale také třeba zákazníci, zaměstnanci a konzultanti.

Podnikatelské plány se vytvářejí pro vnitropodnikové (manažeři, vlastníci) a mimopodnikové účely (investoři, banky).

V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, především v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy podnik stojí před důslednými změnami jako např. sloučením, rozdělením nebo uzavřením podnikatelských oblastí. Jako nástroj plánování pro vymezení a soulad jednotlivých aktivit mají podnikatelské plány v mnoha podnicích již dlouho své místo. Dílčí plány vypracované v jednotlivých útvarech vzájemně sladěné se zahrnou do celkového plánu. Ten potom poskytuje vedení orientaci v jeho každodenní práci a v některých případech je jeho výtah k dispozici i zaměstnancům. Protože má speciální zaměření, je jinak strukturován než podnikatelské plány určené pro příjemce mimo vlastní podnik.

Vyhotovení přehledu plánovaných aktivit poskytuje včas najít úzká místa a odstranit je bez finančních ztrát již ve fázi plánování. Tento způsob je možno doporučit zejména zakladatelům nových podniků.

Podnikatelské plány jsou kromě využití jako nástroje plánování vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se porovnávají plánované data se skutečnými. Ze srovnání je zřetelné, zda bylo dosaženo cílů nebo zda a kde nastalo k odchylkám.

Mimo podnik slouží podnikatelský plán takovým případům, kdy jsou zpracovávány pro externí příjemce se záměrem najít poskytovatele kapitálu nebo zájemce o koupi podniku. Podnikatelské plány jsou určeny jakoby nástroj komunikace, aby přehlednou a úplnou formou přesvědčili čtenáře o výhodách podílnictví na podniky, poskytnutí úvěru nebo koupe podniku.

Externí příjemci podnikatelských plánů mají jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Vedení a pracovníkům podniku jsou například zpravidla známy vlastnické poměry, které v podnikatelském plánu není potřeba sdělovat. Naproti tomu pro externí poskytovatele kapitálu je údaj o vlastnících důležitý a musí se detailně zpracovávat. [7]

3.2 Struktura

Podnikatelský plán není dokumentem, který by měl stanovené náležitosti. Jde-li o podnikatelský plán začínajícího řemeslníka nebo jiného živnostníka, je samozřejmé, že vypadá jinak než podnikatelský plán velké obchodní společnosti. Přesto mají podnikatelské plány podstatnou obsahovou náplň. Struktura podnikatelského plánu závisí na účelu, pro který se zpracovává. Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto kapitoly:

Titulní strana

Popis podniku

Výrobky a služby

Analýza odvětví

Výrobní plán

Marketingový plán

Organizační plán

Finanční plán

Hodnocení rizik

Přílohy

3.2.1 Titulní strana

Tato část by měla dodat dokumentu profesionální podobu. Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Mezi nezbytné informace patří jména osob spojených s projektem, navrhovaný nebo již existující název společnosti, sídlo či adresa bydliště majitele, pokud podnik svou adresu ještě nemá, popis společnosti, způsob financování a jeho struktura.

3.2.2 Popis podniku

V tomto úseku podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis nového podniku, kde zmíníme nápad hlavního produktu, motivace k založení podniku, umístění a velikost podniku, obor činnosti podniku, informace o konkrétních výrobcích, resp. službách a druhu zákazníků, přehled personálu podniku, veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení.

3.2.3 Výrobky a služby

Zde uvádíme výstižný popis výrobků a služeb, které bude podnik vyrábět a poskytovat a popis vývoje výrobku. V popisu je nutné zmínit technické funkce a přednosti výrobku z hlediska pracovníka vývoje a z hlediska zákazníka.

3.2.4 Analýza odvětví

Důležitou součástí podnikatelského plánu je analýza odvětví. V analýze odvětví se zaměříme na tři nejdůležitější obsáhlé oblasti: analýza zákazníka, analýza konkurence a analýza dodavatelů.

Analýza zákazníka by měla identifikovat cílové zákazníky, formulovat potřeby těchto zákazníků a ukázat, jak její produkty či služby mohou tyto potřeby uspokojit.

V analýze konkurence je podstatné je najít slabé stránky protivníka a definovat své výhody a tím se odlišit od konkurence a dát s náskokem zákazníkům to, co potřebují.

Analýza dodavatelů zjišťuje dostupnost a náklady na materiál a polotovary, dostupnost a náklady na energii, dostupnost a náklady na pořízení kapitálu, dostupnost a náklady pracovní síly.

3.2.5 Výrobní plán

Ve výrobním plánu je představení výrobků a smlzeb, které podnik nabízí, dále je popsán výrobní proces výrobku, materiál, stroje a zařízení, které potřebujeme k výrobě. Pokud jde o výrobní proces, stačí ho popsat v základních rysech a jen důležité technické funkce výrobku.

3.2.6 Marketingový plán

Je nejdůležitější kapitolou v podnikatelském plánu. Je to nástroj, jehož cílem je vyplešit obchodní cíle. Zde se zabýváme, jakým způsobem budeme distribuovat, oceňovat a propagovat výrobky a služby. Taká do marketingového plánu patří marketingový výzkum pomocí tzv. SWOT analýzy (z angličtiny: S= strength, silná stránka, W= weakness, slabá stránka, O= opportunity, příležitost, T= threat, hrozba).

Marketingový plán se zpracovává zpravidla pro období jednoho roku. Vhodné je marketingový plán minimálně jeden krát za čtvrtletí zrevidovat a případně jej upravit.

3.2.7 Organizační plán

V této části jsou stanoveny všechny činnosti a vzájemné vztahy pracovníků při plnění úloh. Jsou vymezeny pravomoci a zodpovědnosti za provádění určitých činností. A také by neměla chybět organizační struktura.

3.2.8 Finanční plán

Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku. Finanční plán obsahuje: rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích.

a) Rozvahu (bilance)

Zobrazuje stav majetku (aktiv) a zdrojů krytí (pasiv) podniku. Skládá se ze dvou částí aktiv a pasiv. Celkový objem aktiv se musí rovnat celkové sumě pasiv.

b) Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)

Znázorňuje, co společnost vyprodukovala za určité období, zpravidla za jeden rok tj. výši výnosů, nákladů a hospodářského výsledku. Vypočteme ho porovnáním nákladů a výnosů společnosti za určité období, zpravidla za jeden rok. Pro řízení podniku je důležité tento výkaz sestavovat minimálně čtvrtletně nebo měsíčně.

c) Výkaz o peněžních tocích (cash flow)

Je běžnou součástí účetní závěrky. Zachycuje stav příjmů a výdajů podniku. Cash flow se zjišťuje za provozní, finanční a investiční činnost.

3.2.9 Hodnocení rizik

Před začátkem podnikání vždy vznikají určitá rizika. Je potřeba, aby podnikatel všechna možná rizika analyzoval a připravil alternativní strategie, že se riziko projeví.

3.2.10 Přílohy

Přílohy jsou doplňková část podnikatelského plánu. Přílohy je možné použít za účelem zahrnutí podkladových materiálů. Do přílohy podnikatelského plánu můžeme zařadit tyto dokumenty:

- životopisy klíčových osobností,
- analýzy trhu,
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů a trhu a výrobku,

- podklady z finanční oblasti,
- obrázky výrobků a prospekty,
- technické výkresy,
- ceníky,
- důležité smlouvy. [13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1 Základní informace

Název společnosti: TD styl s.r.o.

Logo společnosti:



Zakladatel: Tereza Dostálková

Jalubská 1632

686 03 Staré Město

Místo podnikání: Staré Město u Uherského Hradiště, ul. Hradišťská

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Vložený kapitál: 1.200.000 Kč

Kontakt:

Tel: +420 572 541 400

Mobil: +420 777 456 353

E-mail: dam.konfekce@tdstyl.cz

Předmět podnikání: zakázkové a modelové šití dámských oděvů pro firmy a ženy

návrhy vlastních oděvních kolekcí

poradenská a stříhová služba

úpravy a opravy oděvů

velkoobchodní prodej

4.2 Popis podniku

TD styl s.r.o. je výrobní a obchodní firma, která se zabývá výrobou a prodejem dámské konfekce, zejména sukní, kalhot, halenek, sak. Podnik bude sídlit ve Starém Městě v pronajatých prostorech. Společnost bude založena jedním společníkem. Kapitál bude činit 1.200.000 Kč, který bude vložen v hotovosti. Podnik bude zaměstnávat 11 zaměstnanců a využívat moderní techniky. Služby směřují ke koncovým zákazníkům, tak k podnikatelským subjektům.

4.3 Cíle a strategie podniku

Hlavním cílem podniku je prosadit se na trhu a dosahovat zisku, být úspěšní a uznáváni se svými výrobky. Získat co nejvíce stálých zákazníků, vybudovat dobré jméno podniku a uspokojovat přání zákazníků.

Jestliže se podnik na trhu chytne, rozšířila by se výroba pánské konfekce. A tím by se zvýšil počet pracovníků.

5 ANALÝZA TRHU

Oděvní průmysl patřil v českých zemích k tradičně silným odvětvím hospodářství, ať již v čase Rakouska-Uherska, první republiky nebo v době výstavby socialismu, kdy dosáhl největšího rozmachu.

Odvětví oděvního průmyslu je odvětvím, které je vystaveno značné konkurenci na světových trzích zejména výrobců s domácí surovinovou základnou především z Asie.

Dnes se k asijské konkurenci přidaly i důsledky globální hospodářské a finanční krize. [14]

5.1 Konkurence v odvětví

Oděvní firma TD styl bude sídlit ve Starém Městě ve Zlínském kraji, kde jí konkuruje několik firem. Mezi hlavní konkurenci patří:

JB-Jana Bogarová – firma sídlí v Ostrožské Nové Vsi, zabývá se výrobou dámské a pánské konfekce, nabízí konfekci pod svou značkou JB. Firma prezentuje své výrobky na veletrhu v Brně.

LASY, s.r.o. – sídlo firmy je Zlín-Přiluky. Vyrábí a prodává dámskou luxusní konfekci pod značkou LASY Fashion. Nabízí módní poradenství, šití modelů na míru, individuální přístup.

DT fashion – sídlí ve Starém Městě, nabízí zakázkové krejčovství a opravy oděvů.

5.2 Dodavatelé

Výběr dodavatele je pro podnik velmi důležité rozhodnutí. Firma TD styl si vybrala dva dodavatele a těmi jsou:

FLEX-TEX Central Stock s.r.o.

Jateční 31, 170 00 Praha 7

tel. +420 283 870 783 – 4

FLEX-TEX je velkoobchod a maloobchod s látkami. Zabývá se dovozem a prodejem metrového textilu od předních zahraničních výrobců z Itálie, Dánska a Německa.

Výhodami tohoto dodavatele jsou, že nabízí prodej látek, metráže a galanterie. Člen Flex-Tex klubu má 10% slevu na nákup. Nákup zboží lze provést na internetových stránkách <http://www.flex-tex.cz>. Zboží je zasiláno prostřednictvím České pošty.

EVI

Jana Masaryka 52

Praha 2 - Vinohrady

120 00

tel: +420 737 386 693

e-mail: evi@evi-latky.cz

Hlavní činností této firmy je dovoz oděvních a dekoračních látek z Itálie a následný prodej. V sortimentu se objevují i látky z dílen Armani, Versace, Etro, Christian Lacroix aj. Obchod sídlí v Praze na Vinohradech, slouží jako maloobchodní prodejna látek a zároveň i jako vzorková prodejna. Ze vzorníků je možné vybírat látky, které budou dopraveny na smlouvenou adresu, nejdéle do 14-ti dnů.

Tohoto dodavatele si firma vybrala, protože zaručuje aktuální materiál a sleduje trendy na světových módních přehlídkách. A má nově otevřený velkosklad ve Zlíně. Spolupracuje s českými návrháři a módními salony jako Liběna Rochová, Beata Rajska, Timoure et Group, E.daniely. Na své internetové stránce mají aktuální katalog, ze kterého lze objednat materiál či vzorník látek prostřednictvím e-mailové adresy.

5.1 Zákazník

Cílovou naší skupinou, pro kterou budeme vyrábět své výrobky, jsou odběratelé, kteří naše výrobky budou dále prodávat konečným spotřebitelům. Našimi odběrateli jsou:

BOUTIQUE Valentina

Havlíčková 3

686 01 Uherské Hradiště

Alena Mrenková

HABE móda

Brněnská 888

686 03 Staré Město

Ing. Hana Benešová

Brimová FASHION

Havlíčkova 172

686 01 Uherské Hradiště

Irena Brimová

HB model

tř. Osvobození 1388

765 02 Otrokovice

Halová Bronislava

Další cílovou skupinou jsou koneční zákazníci. Naším konečným zákazníkem jsou ženy v každé věkové skupině. Ženy, které si chtějí nechat ušít originální oděv nebo ženy s nesymetrickou postavou, které chtějí oděv přímo na svou postavu. Očekáváme zákaznice ze Starého Města, Uherského Hradiště a okolí.

5.2 Průzkum trhu

Na průzkum trhu jsem použila dotazník formou otevřených i uzavřených otázek. Na dotazník odpovídalo 30 žen.

1. Do které věkové skupiny patříte
2. Bydlíte v okrese Uherské Hradiště?
3. Jak často chodíte nakupovat oblečení?
4. Kolik peněz měsíčně utratíte za oblečení?

5. Chodíte moderně oblékaná nebo snažíte se alespoň moderně oblékat?
6. Preferujete český výrobek?
7. Nechali byste si na sebe ušít šaty nebo si koupíte hotové šaty?
8. Navštívili byste (budoucí) nový oděvní podnik s dámskou módní konfekcí ve Starém Městě?

Z průzkumu trhu jsem zjistila, že většina dotazovaných žen patřila do věkové skupiny 21-25 let a 41-45 let z okresu Uherské Hradiště. 80% dotazovaných žen chodí podle potřeby nakupovat a to minimálně jednou za měsíc. Ve věkové kategorii 21-25 let utratí za oblečení maximálně 1 000 Kč a ve věkové kategorii 41-45 let až 3 000 Kč. Každá žena chodí moderně oblékaná nebo se alespoň snaží. 90 % žen je jedno, jestli nosí český výrobek nebo dovezen ze zahraničí. U 30% žen, zda by si na sebe nechaly ušít šaty, záleželo na příležitosti a na představě. 15 % žen by si koupila už hotové šaty. 50 % žen byla pro obojí, ušít na sebe šaty a koupit hotové, záleželo by na ceně a rychlosti. Na poslední otázku, zda by navštívily nově otevřený oděvní podnik, odpovědělo 80 % žen ano a 20 % žen asi ano.

6 VÝROBNÍ PLÁN

6.1 Výrobní proces

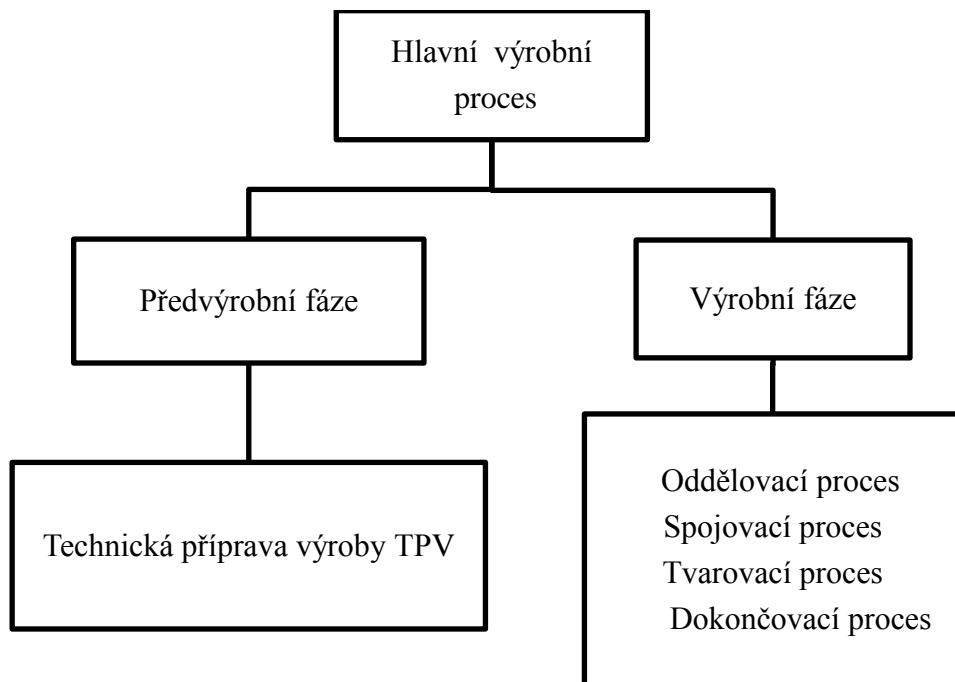
Podnik vyrábí oděvy pro své dodavatele průmyslovým způsobem - sériovou výrobou. U sériové výroby se vyrábí méně druhů, ale ve větším počtu. Jsou vynaloženy jednorázové náklady na přípravu výroby a využívá se víceúčelových specializovaných strojů.

Pro konečné zákazníky se využívá individuální způsob výroby - šití na zakázku.

Výrobní proces je souhrn činností, v jejichž průběhu se surovina nebo materiál přeměňují na oděvní výrobek. Oděvní výrobní proces začíná přejímkou oděvních materiálů a končí expedicí oděvních výrobků.

Hlavní výrobní proces

Je souhrn hlavních operací měnících tvar, složení, spojení a jakost těch pracovních předmětů, které materiálně přecházejí do finálních výrobků.



Obrázek 1 Hlavní výrobní proces

Předvýrobní fáze

Technická příprava výroby (TPV) je nevýrobní, ale velmi důležitá, na její kvalitě závisí výsledného oděvního výrobku. Úkolem TPV je vytvoření návrhu oděvu, podle návrhu se narýsuje konstrukce oděvu, z konstrukce se vytvářejí stříhové šablony a polohový plán a pak se vytvoří technologický postup, technologický nákres a popis oděvu. Výsledkem činnosti TPV je instruktáž a předání podkladů pro výrobní etapu.

Výrobní proces

Po TPV se může pracovat s materiálem. Výrobní proces se dělí na:

- 1) oddělovací proces – z materiálu podle stříhových šablon se vystříhají nebo vyřezou potřebné díly,
- 2) spojovací proces – vystříhané díly se podle technologického postupu sešijí do jednoho celku, zpevní a ozdobí,
- 3) tvarovací proces – abychom docílili konečného estetického vzhledu, výrobek vyžehlíme,
- 4) dokončovací proces – provede se kontrola ušitého oděvu, čištění oděvu a na závěr se zavěsí visačka a hotový výrobek se osáčkuje.[15]

6.2 Stroje a zařízení

Ve výrobě se využívají stroje a zařízení, které jsou zobrazeny v tabulce 1:

Tabulka 1 Stroje a zařízení ve firmě

Název	Počet ks	Pořizovací cena/ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
Program C.A.D.	1	70.000	70.000
Šicí stroj	5	44.990	224.950
Obnitkovací šicí stroj	1	46.200	46.200
Knoflíkovací šicí stroj	1	22.990	22.990
Parní žehlička	2	10.750	21.500
Celkem	9	194.930	315.640

Ve firmě využívám dlouhodobého majetku, který se postupně opotřebovává, a proto se jeho hodnota musí přenášet do nákladů firmy postupně prostřednictvím ročních odpisů. Zvolila jsem rovnoměrné odpisování.

Rovnoměrné odpisy jsou vyjádřeny procentem z pořizovací ceny, jeden rok nižší, následující roky stejné.

$$\text{roční odpis} = \frac{\text{pořizovací cena}}{100} \times \text{roční odpisová sazba} \quad [2]$$

Odepisování strojů:

V tabulce 2 a 3 jsem vypočítala odpisy strojů (šicí stroj, obnitkovací stroj), jejichž pořizovací cena je vyšší než 40.000 Kč. A v tabulce 4 jsem vypočítala odpisy softwaru, jehož pořizovací cena je vyšší než 60.000 Kč.

Tabulka 2 Výpočet odpisů – šicí stroj

Šicí stroj				
Rok	Odp. skupina	Sazba	Oprávký	Zůstatková cena
1.	2.	11%	4.944,5 Kč	40.005,5 Kč
2.	2.	22,25%	10.001,4 Kč	30.004,1 Kč
3.	2.	22,25%	10.001,4 Kč	20.002,7 Kč
4.	2.	22,25%	10.001,4 Kč	10.001,4 Kč
5.	2.	22,25%	10.001,4 Kč	0 Kč

Tabulka 3 Výpočet odpisů – obnitkovací stroj

Obnitkovací stroj				
Rok	Odp. skupina	Sazba	Oprávký	Zůstatková cena
1.	2.	11%	5.082 Kč	41.118 Kč
2.	2.	22,25%	10.279,5 Kč	30.838,5 Kč
3.	2.	22,25%	10.279,5 Kč	20.559 Kč
4.	2.	22,25%	10.279,5 Kč	10.279,5 Kč
5.	2.	22,25%	10.279,5 Kč	0 Kč

Tabulka 4 Výpočet odpisů - software

Software				
Rok	Odp. skupina	Sazba	Oprávky	Zůstatková cena
1.	1.	20%	14.000 Kč	56.000 Kč
2.	1.	40%	28.000 Kč	28.000 Kč
3.	1.	40%	28.000 Kč	0 Kč

V 1. roce odepišeme 5 šicích strojů, obnitkovací stroj a software v hodnotě 43.805 Kč.

6.3 Vybavení podniku

Podnik je vybaven hmotným majetkem, který je vypsán v tabulce 5, 6, 7 a 8.

Tabulka 5 Vybavení kanceláří

Kanceláře	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
Počítač	5	30.000 Kč	150.000 Kč
Tiskárna	2	10.000 Kč	20.000 Kč
Mobilní telefon	3	4.000 Kč	12.000 Kč
Kancelářský nábytek			35.000 Kč

Tabulka 6 Vybavení ve výrobě

Výrobna	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
Průmyslové židle	7	1.584 Kč	11.088 Kč
Žehlicí stoly	2	8.325 Kč	16.650 Kč
Rukávník	2	1.500 Kč	3.000 Kč
Krejčovská panna	2	4.500 Kč	9.000 Kč
Krejčovské nůžky	6	809 Kč	4.854 Kč
Sada jehel	7	45 Kč	315 Kč
Sada špendlíků	6	25 Kč	150 Kč

Tabulka 7 Vybavení prodejny

Prodejna	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
Pult	1	15.000 Kč	15.000 Kč
Pokladna	1	10.200 Kč	10.200 Kč
Zrcadlo	1	3.000 Kč	3.000 Kč

Tabulka 8 Vybavení skladu

Sklad	Počet ks	Pořizovací cena/ks	Cena celkem
Regály	5	2.000 Kč	10.000 Kč
Štendry	6	1.989 Kč	11.934 Kč

7 MARKETINGOVÝ PLÁN

7.1 Produkt

Výrobky

Firma vyrábí dámské oděvy na zakázku podle přání zákazníka. Konfekce se skládá z halenek, sukní, kalhot, šatů, sak. Oděvy jsou vyrobeny z kvalitních látek z Itálie, Dánska a Německa pod vlastní značkou TD styl. Pro své odběratele máme zvlášť připravenou kolekci oděvů, takže každá prodejna bude mít svou kolekci oděvů.

Služby

Firma poskytuje svým zákazníkům tyto služby:

- návrh oděvu
- grafický návrh výrobku ve 3D dle aktuálních módních trendů a módních barevných odstínů v několika variantách
- šití oděvů na zakázku – šití na míru
- úprava a oprava oděvů
- odborná rada ve stylu oblékání

7.2 Cena

Oděvní podnik používá tento kalkulační vzorec:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé mzdy
4. Výrobní režie
Vlastní náklady na výrobu
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Zisk
7. Prodejní cena (bez DPH)Plánování ceny

Plánování ceny

Cena výrobků bude tvořena náklady na jeden výrobek a 30% marže. Prodejní ceny oděvů jsou znázorněny v tabulce 9. Ceny nejsou vždy stejné, záleží na hodnotě materiálu a kolik je materiálu použito na jednotlivý oděv.

Tabulka 9 Kalkulační vzorec v Kč

Položka kalkulačního vzorce	Halenka	Sukně	Kalhoty	Šaty	Sako
Přímý materiál	300	244	253	277	516
Přímé mzdy	120	105	135	150	180
Ostatní přímé N (S a ZP 34%)	40,8	35,7	45,9	51	61,2
Výrobní režie (195% přímých mezd)	234	205	263	293	351
Vlastní N výroby	695	590	697	771	1.108
Správní režie (77% přímých mezd)	92	116	104	116	139
Vlastní N výkonu	787	706	801	887	1.247
Zisk (30%)	236	212	240	266	374
Prodejní cena (bez DPH)	1.023	918	1.041	1.153	1.621
Cena celkem (DPH 20%)	1.228	1.102	1.249	1.384	1.945

V tabulce 10, 11, 12 a 13 jsou pomocné výpočty, které jsou použity v kalkulačním vzorci.

Tabulka 10 Mzdy výrobních dělníků na 1 ks

Výrobek	Norma v minutách	Hodinový tarif	Přímé mzdy v Kč
Halenka	80	90,-	120,-
Sukně	70	90,-	105,-
Kalhoty	90	90,-	135,-
Šaty	100	90,-	150,-
Sako	120	90,-	180,-

Tabulka 11 Rozpočtované režijní N

Položka	Kč
Výrobní režie	107.640,-
Správní režie	42.650,-

Tabulka 12 Výpočet rozvrhové základny

Výrobek	Přímé mzdy	Objem výroby	Rozvrhová základna v Kč
Halenka	120,-	80 ks	9.600,-
Sukně	105,-	80 ks	8.400,-
Kalhoty	135,-	80 ks	10.800,-
Šaty	150,-	80 ks	12.000,-
Sako	180,-	80 ks	14.400,-
Celkem			55.200,-

Tabulka 13 Výpočet režijních přírážek

Režijní náklady	Výpočet	Režijní přírážka
Výrobní režie	$\frac{107.240}{55.200} \times 100$	195%
Správní režie	$\frac{42.650}{55.200} \times 100$	77%

7.3 Místo

Místem podnikání bude Staré Město ve Zlínském kraji, kde chce podnik zaujmout stabilní pozici na trhu mezi konkurencí, za účelem věrných zákazníků.

7.4 Propagace

Pro začínající podnik je těžké se rychle dostat na trh. Podnik, aby si získal zákazníky, musí vynaložit náklady na podporu prodeje. Podnik bude každoročně vystavovat své výrobky a hledat nové obchodní kontakty na veletrhu Styl a Kabo v Brně na výstavišti. Dále pomocí internetové stránky, letáků a plakátů chce upozornit zákazníky a informovat je o nově založeném oděvním podniku.

7.5 Distribuce

Přesun výrobků z místa jeho vzniku na místo jeho prodeje si zajišťují zatím odběratelé sami. Až podnik dosáhne potřebného zisku na koupi dodávky, tak budeme svým odběratelům dovážet své výrobky.

7.6 SWOT analýza

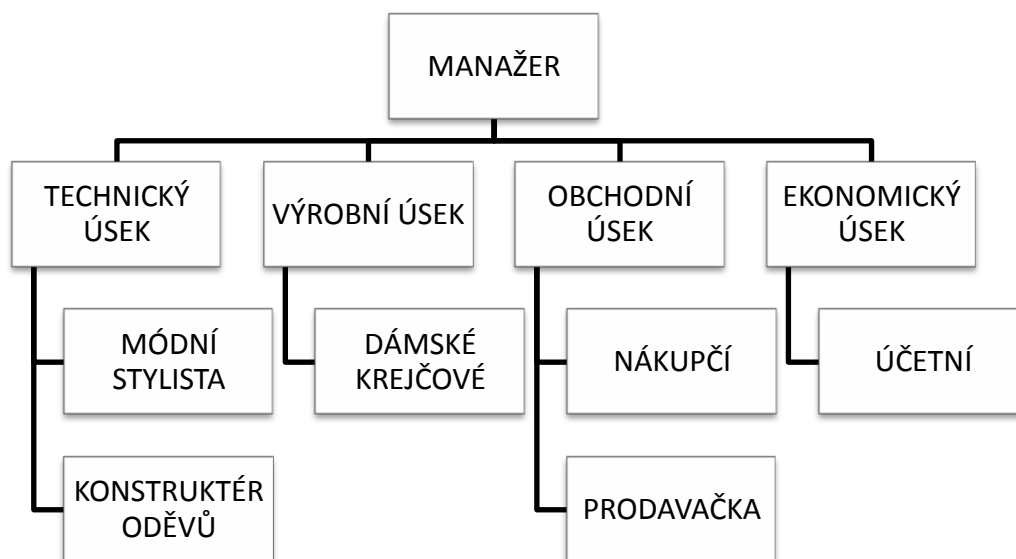
Silné stránky	Slabé stránky
Umístění podniku Kvalifikovaní pracovníci Moderní technologie Kvalita sortimentu	Slabá reputace a obchodní značka Úzký sortiment Vysoké náklady
Příležitosti	Hrozby
Oslovení nových zákaznických segmentů Zahraniční prodej Rozšiřování sortimentu	Konkurence na trhu Vysoké daně Neuchycení se na trhu Malý počet pracovníků Ekonomická krize

8 ORGANIZAČNÍ PLÁN

8.1 Organizační struktura

Společnost zaměstnává 11 zaměstnanců, kteří jsou kvalifikováni ve svém oboru:

Manažera, tuto pracovní pozici zastává zakladatel podniku a je nadřízený všem úsekům v podniku. Účetní, nákupčího, módní stylistku, konstruktéra oděvů, 4 dámské krejčové, prodavačku, uklízečku, ti jsou podřízeni manažerovi.



Obrázek 2 Organizační struktura TD styl

8.2 Personál a jeho náplň práce

Manažer – zodpovědnost za celý provoz firmy, vedení společnosti, sledování konkurence, komunikace se zákazníky, tvorba smluv, nabídek, kalkulací.

Účetní – zajišťování finančního řízení podniku, vedení účetnictví a mzdové agendy.

Nákupčí – sjednávání smluv s dodavateli, nákup materiálu, sledování skladových zásob, vystavování objednávek, vychystávání zboží, skladová evidence a administrativa.

Módní stylistka – poradenství zákazníkům v oblasti odívání, návrh a tvorba oděvních modelů, znalost módních trendů.

Konstruktér oděvů – konstrukce střihů, spolupráce s módní stylistkou, posouzení řešitelnosti oděvních návrhů, sestavování technologických postupů.

Dámská krejčová – výroba oděvní sériové konfekce a zakázkové výroby (stříhání, šití, žehlení), opravy a úpravy oděvů.

Prodavačka – obsluha zákazníka a pokladny.

Uklízečka – stará se o úklid a čistotu celé firmy.

8.3 Odměňování zaměstnanců

Odměna zaměstnanců bude stanovena ve formě časové mzdy. Časová mzda je vyjádřena součinem mzdového tarifu stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem.[8]

V tabulce 14 jsou zobrazeny odpracované hodiny pracovníků za 21 pracovních dnů a mzdový tarif za hodinu.

Tabulka 14 Sazby pro časovou mzdu

Profese	Odpracované hod./měsíc	Mzdový tarif/hod.
Manažer	189 hod.	150,-
Účetní	168 hod.	140,-
Nákupčí	168 hod.	120,-
Módní stylistka	168 hod.	130,-
Konstruktér oděvů	168 hod.	130,-
Dámská krejčová	168 hod.	90,-
Prodavačka	168 hod.	85,-
Uklízečka	84 hod.	69,-

V tabulce 15 je vypočítaná čistá mzda zaměstnanců.

Tabulka 15 Výpočet mezd v Kč

Profese	Hrubá mzda	Zdr. pojištění 4,5%	Soc. pojištění 6,5%	Záloha na daň	Čistá mzda
Manažer	28.350	1.276	1.843	3.730	21.501
Účetní	23.520	1.059	1.529	2.770	18.162
Nákupčí	20.160	908	1.311	2.095	15.846
Módní stylistka	21.840	983	1.420	2.425	17.012
Konstruktér oděvů	21.840	983	1.420	2.425	17.012
Dámská krejčová	15.120	681	983	1.075	12.381
Prodavačka	14.280	643	929	1.970	11.798
Uklízečka	5.796	558	377	1.170	4.861

V tabulce 16 jsou vypočítány mzdové náklady pro podnikatele. Do mzdových nákladů se započítává hrubá měsíční mzda zaměstnanců a 34 % z hrubé mzdy sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 16 Měsíční mzdové náklady v Kč

Profese	Hrubá mzda	Zdr. Pojištění 9%	Soc. pojištění 25%	Mzdové náklady
Manažer	28.350	2.552	7.088	37.990
Účetní	23.520	2.117	5.880	31.517
Nákupčí	20.160	1.815	5.040	27.015
Módní stylistka	21.840	1.966	5.460	29.266
Konstruktér oděvů	21.840	1.966	5.460	29.266
Dámská krejčová	15.120	1.361	3.780	20.261
Prodavačka	14.282	1.286	3.570	19.138
Uklízečka	5.796	522	1.449	7.767
Celkem				263.003

9 FINANČNÍ PLÁN

9.1 Počáteční rozvaha

Pro plynulý chod podniku potřebuje firma nakoupit stroje a zařízení za 610.500 Kč, počítačový systém C.A.D. za 70.000 Kč, také zásoby za 127.200 Kč a peníze na pokladně 392.300 Kč.

K tomu aby si podnik mohl pořídit všechny potřebné věci, tak společník vloží kapitál ve výši 1.200.000 Kč.

Rezervní fond bude vytvářen až v dalších v obdobích a to 10% ze zisku.

Tabulka 17 Počáteční rozvaha

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
Software	70.000 Kč	Vlastní kapitál	1.200.000 Kč
Dlouhodobý HM	271.150 Kč		
Drobný HM	339.350 Kč		
Zásoby	127.200 Kč		
Pokladna	392.300 Kč		
Σ	1.200.000 Kč	Σ	1.200.000 Kč

9.2 Zakladatelský rozpočet

1. Rozpočet potřebného kapitálu na první měsíc podnikání v Kč

Nákup zboží	127.200,-
Nájem + energie	25.000,-
Mzdy zaměstnanců	196.268,-
Pojistné na Z a SP	66.735,-
Reklama	6.000,-
Internet	500,-
Telefonní poplatky	400,-
<u>Provozní náklady celkem</u>	<u>422.1033,-</u>
Software	70.000,-
Stroje	271.150,-
<u>Drobný hmotný majetek</u>	<u>339.350,-</u>
Počáteční potřeba kapitálu celkem	1.102.603,-

2. Zdroje kapitálu v Kč

<u>Vlastní kapitál</u>	<u>1.200.000,-</u>
Celkem	1.200.000,-

9.3 Roční plán nákladů a výnosů

Tržby	5.525.760,-
- <u>Nákup materiálu</u>	<u>1.526.400,-</u>
Obchodní rozpětí	3.999.360,-
- Mzdy	2.355.216,-
- Pojistné na Z a SP	800.820,-
- Nájem + energie	300.000,-
- Internet	6.000,-
- Reklama	6.000,-
- Telefonní poplatky	4.800,-
- <u>Odpisy</u>	<u>43.805,-</u>
Zisk před zdaněním	482.719,-
- <u>Daň 19%</u>	<u>91.717,-</u>
Zisk po zdanění	391.002,-

9.4 Plán nákladů

Náklady jsou naplánovány na první 4 roky podnikání. Do nákladů započítáme nájemné, energii, internet, telefonní poplatky, reklamu, nákup materiálu, mzdové náklady.

Tabulka 18 Plán nákladů v Kč

Náklady	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Nájem + energie	300.000	300.000	336.000	348.000
Internet	6.000	6.000	6.600	6.600
Telefonní poplatky	4.800	5.500	6.000	6.000
Reklama	6.000	3.000	1.000	1.000
Nákup materiálu	1.526.400	1.621.800	1.717.200	1.750.440
Mzdové náklady	3.156.036	3.156.036	3.399.168	3.642.300
Celkem	4.999.236	5.092.336	5.465.968	5.754.340

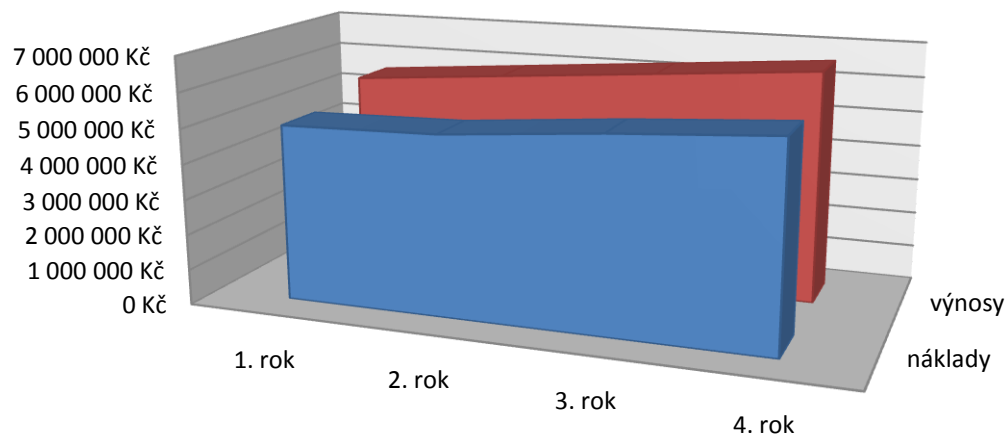
9.5 Plán výnosů

Výnosy podnik získává z tržeb z prodeje.

Tabulka 19 Plán výnosů v Kč

Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z prodeje	5.525.760	5.871.120	6.216.480	6.561.840

Plánované náklady a výnosy



	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
■ náklady	4 999 236 Kč	5 092 336 Kč	5 465 968 Kč	5 754 340 Kč
■ výnosy	5 525 760 Kč	5 871 120 Kč	6 216 480 Kč	6 561 840 Kč

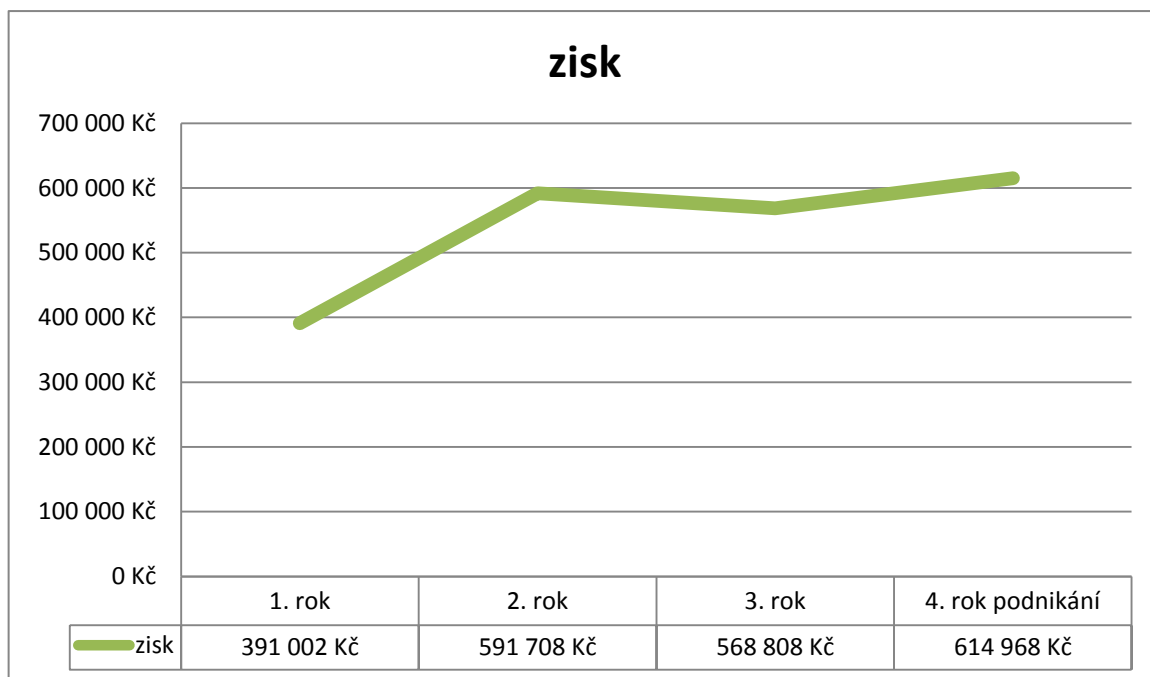
Obrázek 3 Graf - Plánované náklady a výnosy

9.6 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Podle tabulky 16 bude podnik dosahovat v prvních 4 letech zisku.

Tabulka 20 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Výnosy	5.525.760	5.871.120	6.216.480	6.561.840
Náklady	4.999.236	5.092.336	5.465.968	5.754.340
Odpisy	43.805	48.280	48.280	48.280
HV	482.719	730.504	702.232	759.220
Daň	91.717	138.796	133.424	144.252
Čistý zisk	391.002	591.708	568.808	614.968



Obrázek 4 Graf - Plánovaný zisk

9.7 Cash flow

V tabulce 21 je přehled o reálných peněžních tocích v podniku.

Tabulka 21 Cash flow v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy	5.525.760	5.871.120	6.216.480	6.561.840
Výdaje	4.999.236	5.092.336	5.465.968	5.511.208
Daň	91.717	138.796	133.424	144.252
CF	434.807	639.988	617.088	906.380

Podnik v prvních 4 letech dosahuje zisku, díky svým stálým zákazníkům a růstem zakázek.

10 RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S PODNIKÁNÍM

Při podnikání jsou podnikatelé vystaveni řadě rizik, která mohou významným způsobem ovlivnit výsledky jejich podnikání. Abych se tedy vyhnula určitým rizikům souvisejícím s podnikáním, tak si nejdříve vyjmenuji obecná rizika, kterým je podnik vystaven a ke každému riziku způsoby prevence.

10.1 Škody způsobené živelnými událostmi

Riziko vyplývající ze škod způsobených živelnými událostmi je velmi obtížně předvídatelné. Mezi živelné události patří povodně, požár objektu, který byl způsoben působením vnějších přírodních sil.

Prevence proti škodám způsobené živelnými událostmi je pojištění majetku a také řadou opatření jako je organizačně-technická opatření, především v provozech se zvýšeným rizikem vzniku požáru, pravidelné preventivní kontroly zařízení, jejichž závady mohou způsobit vznik požáru. Pravidelné školení zaměstnanců týkající se protipožární ochrany.

10.2 Škody způsobené jinými osobami

Škody způsobené podnikateli jinými osobami z nedbalosti lze krýt z pojištění podnikatele nebo z pojištění osoby, která škodu způsobila.

Škody způsobené na majetku podnikatele jinými osobami úmyslně nebo škody způsobené krádežemi provedenými často neznámými pachateli mohou být kryty pojištěním.

K zabezpečení majetku podnikatele proti odcizení nebo poškození je vhodné využít systém elektronického zabezpečení a varování, ochranu objektu bezpečnostní službou.

10.3 Rizika vyplývající ze smluvních závazků a jejich nedodržování

K základním rizikům kupujícího patří nedodržení plnění z hlediska kvality a jakosti prodávajícím, nedodržení sjednaného termínu dodávky.

Dodané zboží v neodpovídající sjednané kvalitě má kupující možnost reklamovat bez zbytečného odkladu, v případě zjevných vad okamžitě.

Při nedodržení sjednané lhůty dodávky je pro plynulost podnikatelské činnosti kupujícího velmi nepříznivé. V tomto případě můžeme sjednat fixní lhůty dodávek nebo sjednat sankce za nedodržení dodací lhůty.

K základním rizikům prodávajícího patří nepřevzetí zboží, nezaplacení dodaného zboží.

Nepřevzetí zboží má pro prodávajícího nepříznivé důsledky v případě, kdy byla sjednána platba až po do dodání zboží. Takže vhodný způsob prevence rizika je platba předem, úplná nebo alespoň částečná.

Riziku nezaplacení dodaného zboží může prodávající čelit především sjednáním vhodné platební podmínky.

10.4 Riziko nesprávného odhadu budoucího vývoje

Podnikatelská činnost je vlastní riziko vyplývající z nesprávného odhadu budoucího vývoje, který bezprostředně ovlivňuje prosperitu firmy. Podnikatel by měl předvídat a snižovat svoji zranitelnost například vytvářením přiměřených rezerv, diverzifikací činnosti, odbytových a zásobovacích cest.

10.5 Riziko nepříznivých důsledků porušování předpisů

Podnikání podléhá v nejrůznějších oblastech regulaci, která mimo jiné stanoví četné povinnosti podnikatelských subjektů v příslušných oblastech. Jedná se regulaci v obecném zájmu, k níž se řadí například oblast ochrany spotřebitele, životního prostředí, úprava pracovních vztahů, ochrana hospodářské soutěže. Regulace podnikání je doplněna systémem kontroly a vyvozováním sankcí, kterými jsou v případě výše uvedených oblastí regulace především pokuty, ale i administrativní opatření, včetně pozastavení nebo zákazu podnikatelské činnosti.[4]

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat reálný podnikatelský plán. Zpracovala jsem podnikatelský plán oděvního podniku, který mi v budoucnu poslouží jako vodítko k založení skutečného oděvního podniku s dámskou konfekcí.

V teoretické části jsem se zaměřovala na základní pojmy spojené se založením podniku. Pojmy jako jsou podnikání, podnikatel, podnik. Dále jsem se zabývala volbou právní formy podnikání. Jako nejvhodnější formu k mému podnikání jsem zvolila společnost s ručeným omezeným. V další části jsem se zabývala teoretickými základy pro zpracování podnikatelského plánu, strukturou a účelem podnikatelského plánu.

V praktické části jsem vytvořila podnikatelský plán oděvního podniku. Zpracovávala analýzu odvětví, kdo jsou moji konkurenti, dodavatelé, zákazníci a jakou mám šanci se prosadit na trhu. Dále jsem popisovala výrobní proces, stroje a zařízení, které potřebuji k výrobě oděvů. Další obsahovou náplní praktické části bakalářské práce je marketingový plán, kde jsem stanovila prodejní cenu oděvů, místo podnikání, propagaci a distribuci výrobků. Dále jsem vypracovala organizační plán, kde je znázorněna organizační struktura podniku, popis pracovníků a jejich odměňování, finanční plán na první 4 roky podnikání. A poslední kapitolou podnikatelského plánu jsou rizika spojená s podnikáním.

Když shrnu celý můj podnikatelský plán, tak jsem přesvědčena, že by se oděvní podnik na trhu uplatnil i přes velkou asijskou konkurenci a ekonomickou krizi. Oděv je ozdobou člověka. A není nad českou kvalitu výrobků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [2] ŠVARCOVÁ, J. a kol., *Ekonomie – stručný přehled, 2006/2007*. Zlín, CEED 2006, ISBN 80-903433-3-3
- [3] PORVICOVÁ, J., *Ekonomika a podnikání na dlani*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2002. 112 s. ISBN 80-85839-80-6
- [4] *Příručka pro podnikání*, Praha: Hospodářská komora České republiky, 2008. 148 s.
- [5] CHROMÁ, D., VYKOPALOVÁ, M., CZONTALA, M., *Základy podnikové ekonomiky*, 2. vyd. Praha: Fortuna, 1998. 128 s. ISBN 80-7168-359-0
- [6] KORÁB, V., MIHALISKO, M., *Založení a řízení společnosti*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- [7] STRUCK, U., *Přesvědčivý podnikatelský plán*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8
- [8] D'AMBROSOVÁ, H. a kolektiv, *Abeceda personalisty*, 3. vyd., Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2

Zákon:

- [9] *ÚZ obchodní zákoník se změnami k 1.7. 2008*. Ostrava: Sagit, 2008. 351 s. ISBN 978-80-7208-684-9

Internetové zdroje:

- [10] Podnikání jako základ tržní ekonomiky [online]. [cit. 2011-01-24]. Dostupné z WWW: <www.obaka-karvina.cz/files/eko25.ppt>
- [11] TYLL, L., *Založení podniku*[online]. [cit. 2011-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.tyllco.cz/vse/download/zalozeni_podniku.pdf>
- [12] Vše o s.r.o.: Co obnáší s.r.o. [online]. [cit. 2011-03-17] Daňové aspekty. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/podnikani-sro.htm>>

- [13] VESELÝ, I., *Založení firmy – Podnikatelský plán* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27] Dostupné z WWW: <http://web.flkr.utb.cz/cs/docs/VESELY,_I._Zalozeni_filmy_-_Podnikatelsky_plan.pdf>
- [14] *Haló noviny* [online]. [cit. 2011-03-20] Textilní a oděvní průmysl bojuje o přežití. Dostupné z WWW: <http://article.wn.com/view/2010/04/03/textiln_a_od_vn_pr_mysl_bojuje_o_p_e_it/>
- [15] Výrobní proces [online]. [cit. 2011-03-26] Dostupné z WWW: <www.kod.tul.cz/info_predmety/Ode/Podklady_k_cviceni/1_vp.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DHP	Daň z přidané hodnoty
N	Náklady
S a ZP	Sociální a zdravotní pojištění
HM	Hmotný majetek
Kč	Koruna česká
HV	Hospodářský výsledek
CF	Cash flow

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hlavní výrobní proces	31
Obrázek 2 Organizační struktura TD styl	40
Obrázek 3 Graf - Plánované náklady a výnosy.....	47
Obrázek 4 Graf - Plánovaný zisk	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Stroje a zařízení ve firmě	32
Tabulka 2 Výpočet odpisů – šicí stroj	33
Tabulka 3 Výpočet odpisů – obnitkovací stroj	33
Tabulka 4 Výpočet odpisů - software	34
Tabulka 5 Vybavení kanceláří	34
Tabulka 6 Vybavení ve výrobě	34
Tabulka 7 Vybavení prodejny.....	35
Tabulka 8 Vybavení skladu	35
Tabulka 9 Kalkulační vzorec v Kč	37
Tabulka 10 Mzdy výrobních dělníků na 1 ks	38
Tabulka 11 Rozpočtované režijní N	38
Tabulka 12 Výpočet rozvrhové základny	38
Tabulka 13 Výpočet režijních přírážek.....	38
Tabulka 14 Sazby pro časovou mzdu	41
Tabulka 15 Výpočet mezd v Kč	42
Tabulka 16 Měsíční mzdové náklady v Kč	42
Tabulka 17 Počáteční rozvaha	43
Tabulka 18 Plán nákladů v Kč	46
Tabulka 19 Plán výnosů v Kč	46
Tabulka 20 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v Kč.....	47
Tabulka 21 Cash flow v Kč	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: **Výpočet spotřeby za materiál**

Příloha P II: **Dotazník**

Příloha P III: **Ukázky oděvů**

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET CENY ZA MATERIÁL

Spotřeba materiálu na 1ks halenky:

Materiál	Jednotka	Množství	Cena/m, ks	Přímý mat. v Kč
Halenkovina	m	1,35	200,-	270,-
Ost. materiál	-	-	30,-	30,-
Celkem				300,-

Spotřeba materiálu na 1ks sukně:

Materiál	Jednotka	Množství	Cena/m, ks	Přímý mat. v Kč
Kostýmovka	m	0,65	270,-	175,5,-
Podšívka	m	0,5	59,-	29,50
Knoflík	ks	1	12,-	12,-
Zip	ks	1	7,-	7,-
Ost. materiál			20,-	20,-
Celkem				244,-

Spotřeba materiálu na 1ks kalhot:

Materiál	Jednotka	Množství	Cena/m, ks	Přímý mat. v Kč
Kostýmovka	m	1,20	170,-	204,-
Knoflík	ks	1	9,-	9,-
Zip	ks	1	10,-	10,-
Ost. materiál			30,-	30,-
				253,-

Spotřeba materiálu na 1 ks šatů:

Materiál	Jednotka	Množství	Cena/m, ks	Přímý mat. v Kč
Brokát	m	1,40	166,-	233,-
Zip	ks	1	14,-	14,-
Ost. materiál			30,-	30,-
Celkem				277,-

Spotřeba materiálu na 1 ks saka:

Materiál	Jednotka	Množství	Cena/m, ks	Přímý mat. v Kč
Kostýmovka	m	1,75	192,-	336,-
Podšívka	m	1,60	59,-	95,-
Knoflík	ks	5	9,-	45,-
Ost. materiál			40,-	40,-
Celkem				516,-

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní/ slečno,

studuji na UTB v Uherském Hradišti a v rámci realizace bakalářské práce na téma Podnikatelský plán na založení nového podniku bych potřebovala zjistit pár informací. Zakládám oděvní podnik s dámskou konfekcí a provádím výzkum, zda by se oděvní podnik uplatnil na trhu. Tímto dotazníkem bych si Vás dovolila poprosit o spolupráci a o vyplnění níže uvedených 8 otázek.

Předem Vám moc děkuji.

Vyplněný dotazník zašlete na e-mail: tereza.dostalkova@centrum.cz. Dotazník je anonymní.

1. Do které věkové skupiny patříte?

(16-20) (21-25) (26-30) (31-35) (36-40) (41-45) (46-50)

2. Bydlíte v okrese Uherské Hradiště? Ano/Ne

3. Jak často chodíte nakupovat oblečení?

4. Kolik peněz měsíčně utratíte za oblečení?

5. Chodíte moderně oblékaná nebo snažíte se alespoň moderně oblékat?

6. Preferujete český výrobek? Ano/ Je mi to jedno/ Ne

7. Nechali byste si na sebe ušít šaty nebo si koupíte hotové šaty?

8. Navštívili byste (budoucí) nový oděvní podnik s dámskou módní konfekcí ve Starém Městě?

Děkuji za Váš čas.

Tereza Dostálková

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA ODĚVŮ

Halenka



Sukně



Kalhoty



Sako



Šaty

