

Projekt založení firmy AccountMax, spol. s r.o., poskytující služby účetních poradců

Bc. Tomáš Kosič

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš KOSIČ**
Osobní číslo: **M09676**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt založení firmy AccountMax, spol.s r.o.,
poskytující služby účetních poradců**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny v oblasti založení účetní firmy a marketingového průzkumu.
- Definujte pojmy, se kterými budete pracovat v analytické části a formulujte teoretická východiska a pracovní hypotézy pro analýzu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu trhu firem poskytujících účetní a daňové služby v Jihomoravském kraji.
- Na základě výsledků analýzy stanovte strategii přípravy projektu.
- Zpracujte zakladatelský projekt firmy AccountMax, spol.s r.o. zabývající se činností účetních poradců, vedením účetnictví a daňové evidence.

Závěr

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

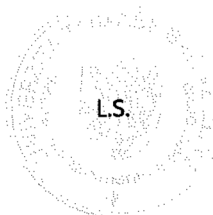
Seznam odborné literatury:

BĚHOUNEK, Pavel. Společnost s ručením omezeným, řešení účetní a daňové problematiky včetně příkladů z praxe. Olomouc: ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-452-1.
HISRICH, Robert D. and Michael P. PETERS. Entrepreneurship. 5th ed. Boston: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-231406-0.
KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
KRAUSEOVÁ, Jaruše. Zakladatelský finanční záměr firmy: do kapsy. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-54-6.
MOLÍN, Jan. Protiprávní jednání z pohledu profesní odpovědnosti auditorů, daňových poradců a účetních. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-600-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Sára Závodná**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 30. 4. 2012

Kerš

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je založení společnosti s ručením omezeným, poskytující služby účetních a daňových poradců.

V teoretické části jsou formulovány základní pojmy podnikání a kroky, potřebné k založení podniku. V praktické části je provedena PEST analýza tržního okolí a analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu. Na základě výsledků analýz je zpracován projekt založení společnosti, spolu s finančním plánem, časovým harmonogramem a analýzou rizik.

Klíčová slova: založení podniku, účetnictví a daně, analýza konkurence, finanční plán, rizika

ABSTRACT

Aim of the thesis is to establish a limited liability company, providing services of accountants and tax advisers.

The theoretical part formulates the basic terms of business and necessary steps for establishing of business. In the practical part there is performed PEST analysis of the market area and analysis of competitive environment using the Porter's model. On the base of analysis results there is created project of establishing a business, together with the financial plan, timetable and risk analysis.

Keywords: Establishing a business, Accounting and taxes, Analysis of competition, Financial plan, Risks

Rád bych tímto upřímně poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Lucii Sáře Závodné za odborné vedení, důležité informace a cenná doporučení. Její připomínky a návrhy mi byly užitečným vodítkem při zpracování práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL, PODNIK	13
1.1 FORMY PODNIKÁNÍ.....	13
1.2 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	14
1.2.1 Veřejná obchodní společnost (v. o. s.).....	14
1.2.2 Komanditní společnost (k. s.).....	15
1.2.3 Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.).....	15
1.2.4 Akciová společnost (a.s.).....	16
1.3 DRUŽSTVA.....	17
1.4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	17
1.5 ŽIVNOSTI	18
2 ZALOŽENÍ PODNIKU	20
2.1 VYMEZENÍ PŘEDMĚTU ČINNOSTI, VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	20
2.2 UMÍSTĚNÍ SÍDLA PODNIKU, VÝBĚR VHODNÉHO NÁZVU	21
2.3 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	21
2.3.1 Analýza makrookolí	22
2.3.2 Analýza mikrookolí	25
2.3.2.1 Porterův model konkurenčních sil.....	26
2.4 FORMULACE A TVORBA STRATEGIE	28
2.5 VYJASNĚNÍ POTŘEB FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	31
2.5.1 Struktura kapitálu	31
2.5.2 Zakladatelský rozpočet	32
2.6 SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY, OSOBNÍ PŘEDPOKLADY	33
2.7 OSVOJENÍ SOUVISEJÍCÍCH PRÁVNÍCH NOREM	34
2.8 SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	35
2.9 UZAVÍRÁNÍ SMLUV, REGISTRACE A ADMINISTRATIVA	36
3 SHRNUTÍ, VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 ANALÝZA TRHU.....	41
4.1 PEST ANALÝZA	41
4.1.1 Politicko – legislativní prostředí.....	41
4.1.2 Ekonomické prostředí.....	42
4.1.3 Sociálně - demografické prostředí.....	44
4.1.4 Technologické prostředí.....	45
4.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	46
4.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví.....	46
4.2.2 Potenciální noví konkurenti (hrozba nově vstupujících firem).....	50
4.2.3 Substituty	51
4.2.4 Síla odběratelů (vyjednávací vliv).....	51
4.2.5 Síla dodavatelů (vyjednávací vliv)	52

4.3	ZHODNOCENÍ ANALÝZY	52
5	PROJEKT ZALOŽENÍ FIRMY ACCOUNTMAX, SPOL. S R.O., POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY ÚČETNÍCH A DAŇOVÝCH PORADCŮ.....	55
5.1	VYMEZENÍ PŘEDMĚTU ČINNOSTI, VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	55
5.1.1	Předmět činnosti	55
5.1.2	Právní forma podnikání	56
5.2	UMÍSTĚNÍ SÍDLA PODNIKU, VÝBĚR VHODNÉHO NÁZVU	56
5.2.1	Sídlo podniku	57
5.2.2	Volba názvu	58
5.3	FORMULACE A TVORBA STRATEGIE	58
5.3.1	Mise společnosti	58
5.3.2	Vize.....	59
5.3.3	Strategické cíle	59
5.3.4	Formulace strategie.....	60
5.3.5	Marketingová strategie	61
5.4	VYJASNĚNÍ POTŘEB FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	62
5.4.1	Zakladatelské výdaje, zahajovací rozvaha.....	63
5.4.2	Kalkulace nákladů a výnosů, výkaz zisku a ztráty.....	70
5.4.3	Konečná rozvaha, výkaz cash flow	73
5.5	SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY, OSOBNÍ PŘEDPOKLADY	75
5.6	OSVOJENÍ SOUVISEJÍCÍCH PRÁVNÍCH NOREM	76
5.7	POSTUP ZALOŽENÍ PODNIKU.....	77
5.7.1	Harmonogram projektu.....	78
5.7.2	Sepsání a podpis zakladatelské listiny	79
5.7.3	Složení základního kapitálu	80
5.7.4	Opatření živnostenského oprávnění a souvisejících formalit, finální zajištění prostor	80
5.7.5	Získání zaměstnanců, podepisování smluv	80
5.7.6	Podání žádosti o zápis společnosti do OR	81
5.7.7	Pořízení vybavení a ostatního majetku firmy, příprava prostor.....	81
5.7.8	Propagační činnosti, vyřízení podnikového pojištění.....	83
5.7.9	Zahájení podnikatelské činnosti, registrace společnosti u FÚ, zaměstnanců u OSSZ a ZP.....	83
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	96
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Podnikání jako lidská činnost se v podstatě zrodilo se vznikem obchodu. Již ve starověku řemeslníci či rolníci využívali svých manuálních dovedností, aby užívali sebe a svou rodinu. Stejně tak stavitelé, lékaři, válečníci a jiní využívali svých schopností a predispozicí (ať už tělesných, duševních či majetkových) k zajištění obživy a životní úrovně. V souvislosti s rozvojem obchodu pak vzniklo účetnictví, především na základě potřeby inventarizace množství, cen a pohybu komodit a majetku. Obě zmíněné činnosti se s postupem času a rozvoje civilizace a obchodu vyvíjely, dle historické a politické situace jim bylo střídavě dopřáváno více svobody či regulace. V posledních desítkách let pak dochází k propojování trhů jednotlivých států i mezinárodních uskupení, v oblasti legislativy jsou patrné snahy o unifikaci právních předpisů a omezování byrokracie.

Tématem této diplomové práce je založení soukromého podnikatelského subjektu, který bude poskytovat služby účetních a daňových poradců. Jedná se o fiktivní projekt, sestavený, řízený a financovaný jedinou osobou, kterou je autor této práce. Projekt je situován do oblasti mikroregionu Mikulovsko a jeho nejbližšího okolí, který je součástí Jihomoravského kraje a příhraniční oblastí, sousedící na jihu s Rakouskem.

Podnikání v oblasti takto specifických služeb s sebou přináší některé zvláštnosti. Není tolik kapitálově a technologicky náročné jako výroba či stavebnictví, klade však vysoké nároky na odbornou způsobilost v řešené problematice, odpovědný přístup a flexibilitu, neboť různí zákazníci přicházejí se specifickými potřebami. Služba jako taková nemá substitut a zákazník se obvykle nerozhoduje pouze na základě výše její ceny. Důležitá je pro něj především jakost, která v tomto případě zahrnuje pojmy jako přesnost a spolehlivost (např. transparentní účetnictví a daně bez věcných i administrativních chyb), individuální přístup (pečlivá konzultace a následná nabídka pouze těch produktů, které zákazník nutně potřebuje), doplňkové služby (poradenství či zastupování při jednání s úředními orgány) a maximální úspora času a práce na straně zákazníka.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou stěžejních kapitol. V první budou definovány základní pojmy podnikání a rozdělení, resp. specifika jednotlivých právních forem podnikání v České republice. Druhá kapitola bude zaměřena na sestavení posloupnosti kroků, které jsou nezbytné pro úspěšné založení společnosti s ručením omezeným.

Analytická část práce bude zaměřena na zajištění co nejkomplexnějšího souboru informací o odvětví, do kterého se podnik chystá vstoupit. Ve dvou kapitolách bude představeno

makrookolí podniku s použitím PEST analýzy a rovněž mikrookolí podniku pomocí oblíbeného Porterova modelu konkurenčních sil v odvětví. Zhodnocení analýz pak bude prvním měřítkem pro realizovatelnost zamýšleného projektu.

Projektová část pak má kopírovat postup založení podniku nastíněný částí teoretickou. Přitom budou využity výstupy části analytické a pochopitelně musí být přihlédnuto k finančním možnostem zakladatele. Po vytvoření podnikatelské koncepce je tedy nutno pečlivě vyjádřit kapitálovou náročnost projektu a stanovit případnou potřebu kapitálu cizího, včetně způsobu jeho získání. Součástí finančního plánu budou i co nejpřesnější kalkulace budoucích nákladů a výnosů podniku, spolu se sestavením souvisejících účetních výkazů. Po vyjasnění ekonomických otázek projektu je možno přistoupit k administrativním a organizačním krokům pro založení společnosti s ručením omezeným. Další důležitou součástí projektu je odhad trvání a sestavení posloupnosti těchto kroků, a to formou časového harmonogramu. Posledním krokem projektové části pak bude identifikace možných rizik a závěrečné hodnocení naplnění cílů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL, PODNIK

Před samotným založením nového podniku bude pozornost věnována definicí pojmů jako podnikání, podnik či podnikatel. Tyto pojmy mohou mít více definicí a vysvětlení, především podle oblastí, ve kterých se vyskytují.

Obecně je možno **podnikání** definovat jako činnost, při které subjekt hospodaří se svými ekonomickými zdroji a různými postupy a procesy zvyšuje jejich hodnotu, popř. vytváří hodnoty nové, ať už se jedná o výrobky či služby. Tím vším sleduje různé cíle, jako dlouhodobý zisk, posílení jména firmy či pozice na trhu aj. V současné době však bývá podnikání vnímáno nejen jako zdroj finančních prostředků, ale rovněž jakožto prostředek sebe-realizace a duševního naplnění. Zákon pak definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem pak bývá označován člověk, který podnikání realizuje. Nese odpovědnost za činnost podniku, za jeho hospodaření, rozvoj a úspěch. Přináší nové myšlenky, nápady a inovace, dbá na co nejefektivnější využívání podnikových zdrojů. Správný podnikatel by měl disponovat mnohými vlastnostmi, jako je zodpovědnost, rozhodnost, předvídavost, kreativní myšlení, schopnost jednat s lidmi, rozhodovat se v riziku a nejistotě, měl by mít rozsáhlé teoretické i praktické znalosti a dovednosti, musí být schopen improvizovat atd.

Podnik bývá obecně vnímán jakožto podnikatelský subjekt, tedy skupina lidí, vystupující pod určitou firmou (názvem) a zabývající se určitou činností. Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných (nemovitosti, výrobní zařízení, materiál), jakož i osobních (management, zaměstnanci) a nehmotných (finance, know-how, práva) složek podnikání, k němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je tedy právně vnímán jako věc, a to věc hromadná. (Srpková a Řehoř, 2010; Synek a Kislingerová, 2010)

1.1 Formy podnikání

Právní forma podnikání definuje typ podnikatelského subjektu, jenž se podnikatelskou činností zabývá. Bývá stanovena právní soustavou každého jednotlivého státu či společenství (jako např. EU). Podnikatel v České republice může podnikat jako fyzická či právnická osoba. Jednotlivé právní formy jsou vysvětleny dále.

Co se týče legislativy, právní formy podnikání upravují tyto dva zákony:

- Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) – činnost obchodních společností a družstev.
- Živnostenský zákoník (Zákon č. 455/1991 Sb.) – činnost živnostníků; více viz dále.

1.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnost lze definovat jako právní osobu založenou za účelem podnikání. Člení se na společnosti **osobní** (komanditní společnost a veřejná obchodní společnost) a **kapitálové** (společnost s ručením omezeným a akciová společnost). Zakladatelem může být v obou případech jak právnická, tak i fyzická osoba, přičemž může být společníkem s neomezeným ručením pouze v jedné společnosti. V osobní společnosti ručí za její závazky neomezeně všichni, nebo alespoň někteří společníci. Dalším charakteristickým znakem je osobní účast společníků na řízení společnosti. Naproti tomu společníci v kapitálové společnosti ručí za závazky podniku omezeně (v případě s. r. o.) či vůbec (u a. s.). Společníci se účastní na podnikání předem určeným vkladem. (Koráb a Mihalisko, 2005; Srpová a Řehoř, 2010)

1.2.1 Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Veřejnou obchodní společnost musí založit alespoň dva společníci (PO i FO) uzavřením společenské smlouvy. Při zápisu společnosti do obchodního rejstříku se přikládá společenská smlouva a návrh podepisují všichni společníci. Při zakládání nejsou společníci povinni skládat základní kapitál, pokud společenská smlouva neurčí jinak.

Statutárním orgánem může být každý společník, nebo jen někteří, či jediný společník, dle společenské smlouvy. Pokud nemohou o některých záležitostech, jako je třeba změna kolektivní smlouvy, rozhodovat společníci samostatně, je třeba rozhodnutí sboru společníků, při kterém platí, že každý ze společníků má jeden hlas, nestanoví-li smlouva jinak.

Zisk se rozděluje rovným dílem, nezdaňuje se však daní z příjmů, ta zatěžuje až jednotlivé podíly společníků. Za závazky ručí veřejná obchodní společnost celým svým majetkem. Také ručení společníků je neomezené, za závazky ručí všichni společně a nerozdílně celým svým majetkem.

Vzhledem k tomu, že na provozu společnosti se podílejí všichni společníci vlastní prací, týká se jich zákaz konkurence. Bez svolení tedy nesmí společník podnikat samostatně nebo ve prospěch jiných osob ve stejném nebo podobném předmětu podnikání společnosti.

1.2.2 Komanditní společnost (k. s.)

Komanditní společnost je kombinací kapitálové a osobní společnosti, a to především kvůli rozdělení (minimálně dvou) společníků na **komplementáře**, kteří ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, a **komanditisty**, kteří ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Obchodní firma musí obsahovat označení „komanditní společnost“ nebo zkratku „kom. spol.“ nebo zkratku „k. s.“

Při založení podniku nejsou komplementáři povinni skládat základní kapitál, každý z komanditistů musí vložit minimálně 5 000 Kč. Specifika jsou uvedena blíže ve společenské smlouvě (výše a forma komanditistova vkladu, lhůta pro jeho splacení).

K vedení a zastupování společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři, komanditisté rozhodovat nemohou. Při hlasování má každý společník jeden hlas, pokud neurčí společenská smlouva jinak. Zákaz konkurence platí pouze pro komplementáře, není-li ve společenské smlouvě určeno jinak. Při zrušení podniku má komanditista i komplementář nárok na vrácení částky ve výši svého splaceného vkladu. (Koráb a Mihalisko, 2005; Synek a Kislíngrová, 2010)

1.2.3 Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.)

Přestože patří mezi kapitálové společnosti, obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Může mít od jednoho do padesáti společníků. Obchodní firma musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ nebo zkratku „spol. s r. o.“ nebo zkratku „s. r. o.“.

Každý společník musí vložit do společnosti minimálně 20 000 Kč, minimální výše **základního kapitálu** je 200 000 Kč. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno minimálně 30% peněžitého vkladu, nejméně pak 100 000 Kč (včetně nepeněžitých vkladů) a celé emisní ážio. Výjimkou je případ, kdy společnost zakládá pouze jediný společník. Pak musí před zapsáním do obchodního rejstříku splatit celou výši základního kapitálu. Způsob a velikost splacení jednotlivých vkladů si také upravuje společnost sama ve společenské smlouvě.

Všichni společníci ručí za závazky společnosti nerozdílně do výše souhrnu všech nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku.

Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Každý z nich je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti, nese právní odpovědnost za chod podniku, vedení účetnictví apod. Platí pro ně zákaz konkurence.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. Nepovinným kontrolním orgánem je **dozorčí rada**.

Hlavní výhodou společnosti s ručeným omezeným je v omezeném ručení za závazky společnosti a nízká hranice minimálního základního kapitálu. Nevýhodou pro podnikatele je povinnost vedení účetnictví. (Běhounek, 2008)

1.2.4 Akciová společnost (a.s.)

Její kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Její právní úprava vychází z obchodního zákoníku. Akcionář za závazky společnosti neručí, společnost samotná však za porušení svých závazků ručí celým svým majetkem. Obchodní firma musí obsahovat označení „akciová společnost“ nebo zkratka „akc. spol.“ nebo „a. s.“.

Maximální hranice základního kapitálu není stanovena. Minimální hranice je rozdílná podle toho, zda akciová společnost upisuje akcie s veřejnou nabídkou akcií, nebo bez ní:

- Při založení akciové společnosti **bez veřejné nabídky** musí zakladatelé upsat akcie na celý základní kapitál, který v tomto případě činí minimálně 2 000 000 Kč. Společnost je založena samotným sepsáním zakladatelské smlouvy (nebo podepsáním zakladatelské listiny). Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno alespoň 30% jmenovité hodnoty všech akcií a případné emisní ážio a nepeněžitě vklady.
- **S veřejnou nabídkou** akcií je hranice minimálního základního kapitálu 20 000 000 Kč. Upisovatel akcie musí splatit emisní ážio a minimální 10% ze jmenovité hodnoty akcií. Do ustavující valné hromady pak mají povinnost splatit 30% jmenovité hodnoty akcií. Dokud nesplatí všechny své závazky společnosti, vlastní tzv. zatímní list, který nahrazuje všechny upsané, ale nesplacené akcie jednoho druhu.

Nejvyšším orgánem je **valná hromada**. Statutárním orgánem je **představenstvo**, které je tvořeno nejméně třemi společníky. Volí si mezi sebou předsedu a všichni členové musí být zapsáni také v obchodním rejstříku, kde se uvádí i veškeré změny v jejich obsazení. Platí pro ně nevylučitelný zákaz konkurence. Představenstvo také svolává valnou hromadu a

rozhoduje ve všech záležitostech společnosti (vyjma těch, které má na starosti valná hromada).

Orgán s kontrolními pravomocemi je **dozorčí rada**. Má také několik řídicích i jednatelelských pravomocí. Musí mít minimálně tři členy, kteří si mezi sebou volí předsedu. Dozorčí rada je stanovena nejdéle na pět let valnou hromadou. Dohlíží například na účetní závěrku, na správnost jednání představenstva, svolává mimořádnou valnou hromadu kdykoliv usoudí, že je to v zájmu společnosti. (Srpková a Řehoř, 2010)

1.3 Družstva

Tyto právnické osoby v mnohém připomínají obchodní společnosti, mají však rozdílný účel – jedná se o sdružení korporativního typu neuzavřeného počtu osob za účelem sledování jejich **sociálních a hospodářských cílů**. Zakládá jej minimálně pět fyzických či dvě právnické osoby. Pokud je družstvo založeno za účelem podnikání, musí představenstvo získat živnostenské či jiné oprávnění.

Družstvo vzniká zápisem do obchodního rejstříku, musí být však splacena polovina zapsaného **základního kapitálu**, který činí 50 000 Kč (peněžité i nepeněžité) bez ohledu na počet zakládajících členů. Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem, jeho členové za závazky neručí (pokud stanovy neurčí jinak).

Nejvyšším orgánem družstva je **členská schůze**, tedy všichni členové družstva. Každý má jeden hlas a schůze se koná nejméně jednou ročně. Statutárním orgánem je **představenstvo**, vedené předsedou. Kontrolní komise má nejméně tři členy a dohlíží na veškerou činnost družstva. Na všechny členy představenstva i dozorčí rady platí zákaz konkurence.

1.4 Neziskové organizace

Ne všechny společnosti však bývají založeny za účelem dosažení zisku. Neziskové organizace jsou definovány jako nevládní organizace, resp. občanská sdružení, jejichž činnost je obecně prospěšná pro společnost.

Občanské sdružení vzniká za účelem realizace společného zájmu. V tomto sdružení není povinnost vkladu, orgány jsou také zcela podle vlastních stanov. Obvykle je nejvyšším orgánem valná hromada, jednacím orgánem je výbor v čele s předsedou.

Obecně prospěšná společnost je subjekt poskytující obecně prospěšné služby. Minimální vklad není povinný, zisk se používá na financování aktivit společnosti, nesmí být rozdělen

mezi zakladatele či zaměstnance. Organizačním dokumentem společnosti je statut, orgány jsou správní rada (statutární orgán), dozorčí rada a ředitel.

Nadace je zřízena za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, zejména rozvoj duchovních hodnot, vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu, ochrana přírodního prostředí, lidských práv, kulturních památek a tradic. Minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč. Orgánem je správní rada, dozorčí rada (případně revizor) a ředitel (nepovinná funkce). Organizačním dokumentem je opět statut. Na podobném principu funguje **nadační fond**, ovšem bez stanovené výše nadačního jmění. (Synek a Kislingerová, 2010)

1.5 Živnosti

Podnikání formou živnosti je vhodnou formou pro ty podnikatele, kteří nedisponují dostatečnými kapitálovými prostředky pro založení společnosti, touží po větší samostatnosti či drobném podnikání v oboru, na který se specializují (řemesla, služby apod.).

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem, tedy Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zákon se vztahuje na osoby fyzické i právnické. Jeden podnikatel může provozovat i více živností, je však zároveň nutné, aby měl pro každou z nich živnostenské oprávnění. Mezi všeobecné podmínky patří:

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- trestní bezúhonnost.

Aby se jednalo o živnost, musí být zároveň naplněny tyto podmínky:

- musí se jednat o činnost soustavnou;
- tato činnost musí být provozována samostatně;
- činnost musí být vykonávána podnikatelem pod vlastním jménem;
- podnikatel vykonává danou činnost na vlastní zodpovědnost;
- cílem této činnosti je dosažení zisku (přestože reálně zisku být dosaženo nemusí);
- podnikatel splňuje podmínky stanovené výše uvedeným zákonem. (Živnosti.eu, 2012)

Živnostenský zákoník dělí živnosti následujícím způsobem:

1. **Živnosti ohlašovací** – které mohou být provozovány na základě ohlášení a splnění podmínek stanovených zákonem; dále se dělí na živnosti:
 - a. **řemeslné** – vyžadují všeobecné podmínky stanovené zákonem a prokázání odborné způsobilosti k provozování jednotlivých činností (vzdělání, praxe atd.) – např. zednictví, kovářství, truhlářství aj.
 - b. **vázané** – odborná způsobilost a její prokázání jsou stanoveny přílohou 2. Živnostenského zákona – např. výroba a zpracování paliv a maziv, provozování autoškoly, projektová činnost ve výstavbě aj.
 - c. **volné** – kromě všeobecných podmínek nevyžadují prokázání odborné ani jiné způsobilosti – např. zprostředkování obchodu a služeb, velko- a maloobchod, ubytovací služby, pronájem a půjčování věcí movitých aj.
2. **Živnosti koncesované** – takové smějí být provozovány pouze na základě koncese (dle přílohy 3. Živnostenského zákona) – např. výroba a úprava lihu; výroba, nákup a prodej výbušnin zbraní aj. (Česko, zákon č. 455, 1991)

Výhodou živností je malá kapitálová i administrativní náročnost, samostatnost podnikatele a nízká úroveň regulace ze strany státu (u ohlašovacích živností). Nespornou **nevýhodou** je však plné ručení za závazky společnosti, obtížné získávání dodatečného kapitálu a časová vytíženost podnikatele.

2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Jedním ze základních předpokladů pro zahájení podnikání je fakt, že budoucí podnikatel je silně motivován a odhodlán k samostatnému podnikání. Rovněž disponuje potřebnými osobními předpoklady a tím pravým podnikatelským nápadem, se kterým chce na trhu prorazit a uspět.

Před samotným založením a následným vznikem podniku však musí podnikatel řešit mnohé otázky, které jsou s tímto procesem spojeny (jejich pořadí není nikterak pevně dáno a je možno jej do jisté míry měnit):

- Vymezení předmětu činnosti, volba právní formy podnikání
- Umístění sídla podniku, výběr vhodného názvu
- Strategická situační analýza
- Forma a tvorba strategie
- Vyjasnění potřeb finančních prostředků, zakladatelský rozpočet
- Sociálně-psychologické aspekty, osobní předpoklady
- Osvojení souvisejících právních norem
- Sestavení podnikatelského plánu
- Uzavírání smluv, registrace a administrativa (Srpová a Řehoř, 2010; Koráb a Mihaľisko, 2005)

Uvedené body budou samozřejmě blíže vysvětleny v následujících částech.

2.1 Vymezení předmětu činnosti, volba právní formy podnikání

Jednou z prvotních myšlenek při založení podniku je způsob, jakým chceme uspokojit potřeby trhu a spotřebitelů – tedy jaké druhy výrobků či služeb produkovat a nabízet, jakou činnost hodlá podnik aktivně provozovat. Toto vymezení vychází z podnikatelského nápadu, avšak je již podstatně přesnější a specifitější.

Před samotným založením podniku je potřeba rovněž vhodně zvolit právní formu podnikání (přestože je možno ji během času změnit, například na základě měnících se nároků a podmínek na trhu – bývá tato změna doprovázena nepříjemnými majetkově-legislativními formalitami a komplikacemi). Zmíněné rozhodování závisí především na zaměření a účelu firmy, na jejích finančních možnostech a na současně platné legislativě. Budoucí podnika-

tel by tak měl mít představu o mnohých faktorech, které jsou s volbou právní formy spojeny (a ve kterých se jednotlivé právní formy podnikání liší):

- **Majetkové a finanční faktory** – výše a forma vstupního kapitálu (resp. podíly jednotlivých společníků), náklady potřebné k založení podniku, způsob založení, podíly a účast na hospodářském výsledku aj.
- **Osobní a administrativní faktory** – počet společníků, jejich pravomoci a podíly na řízení podniku, administrativní náročnost, daně a vedení účetnictví. (Koráb a Mihalisko, 2005)

2.2 Umístění sídla podniku, výběr vhodného názvu

S volbou předmětu činnosti pak úzce souvisí otázka umístění sídla. Zde podnikatel musí brát v potaz mnohé proměnné, ať už se jedná o geografické umístění, s ním spojený přístup k surovinovým a energetickým zdrojům, dostupnost pro zákazníky či jiné obchodní partnery nebo otázky ekologie a ochrany životního prostředí.

Důležitá je rovněž volba správného názvu (firmy, nebo také obchodní firmy). Firma je ochranným označením, které je předmětem práva duševního vlastnictví a jako zvláštní druh nemotného statku vyznačuje osobitost podnikatele. Doprovází společnost celým jejím životem a slouží nejen k identifikaci podniku jako takového, ale je také nástrojem propagace a udržování podnikové kultury.

Ideální název splňuje tyto podmínky:

1. Je **zapamatovatelný**, avšak **originální** – jasné a stručné označení se pamatuje mnohem lépe, je ale vhodné vyvarovat se podobnosti s jakýmkoliv již existujícími názvy.
2. Je **snadno vyslovitelný a hláskovatelný** – usnadní se tak komunikace např. v cizím jazyce, po telefonu apod.
3. **Ilustruje a napovídá**, čím se podnik **zabývá** – zákazníci a partneři tak lépe získají povědomí o zaměření a účelu podniku. (Srpková a Řehoř, 2010)

2.3 Strategická situační analýza

K dosažení úspěchu je nutná jasná představa, jakým směrem se bude v budoucnosti podnikání ubírat, tedy je potřeba vypracovat podnikovou strategii. Ta definuje dlouhodobé cíle podniku, stanovuje průběh jednotlivých operací a rozmísťuje zdroje. Správná strategie vy-

chází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám jeho možností a odpovídajícím způsobem reaguje na změny v podnikovém okolí. (Dedouchová, 2001)

Strategická situační analýza je pak velice důležitou součástí procesu vytváření strategie nového podniku. Před jejím zahájením je vhodné vytvořit si předběžný návrh mise podniku:

„**Mise (poslání)** firmy vyjadřuje přání firmy, jak by měla být firma chápána veřejností a prezentuje aktivity provozované firmou (co dělá a co bude dělat). Tímto způsobem mise firmy specifikuje současný i budoucí předmět podnikání. Formulovaná mise firmy se tak stává spolu s vizí důležitou součástí procesu tvorby strategie, neboť dává podnikatelům, řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou.“ (Srpková a Řehoř, 2010, s. 130)

Definování cílů i vlastní strategie pak vyžaduje provedení podrobné analýzy informací charakterizujících podnikové okolí, tedy **externí analýzu**. Jejím účelem je poznání a pochopení okolního prostředí, jeho složení, povahy a identifikace nejsilnějších faktorů, které budou nově vzniklý podnik ovlivňovat. Správně provedená externí analýza tedy umožní managementu formulovat podnikovou strategii takovým způsobem, aby byla co nejvhodněji přizpůsobena jeho okolí.

Všeobecně bývá externí analýza rozdělena zaměřením na dvě nejvýznamnější části okolního prostředí – na **makrookolí** a **mikrookolí**. Po jejich průzkumu následuje **syntéza**, která popíše a shrne získané informace a vyvodí z nich logické závěry, potřebné pro vedení managementu při rozhodování o volbě strategie.

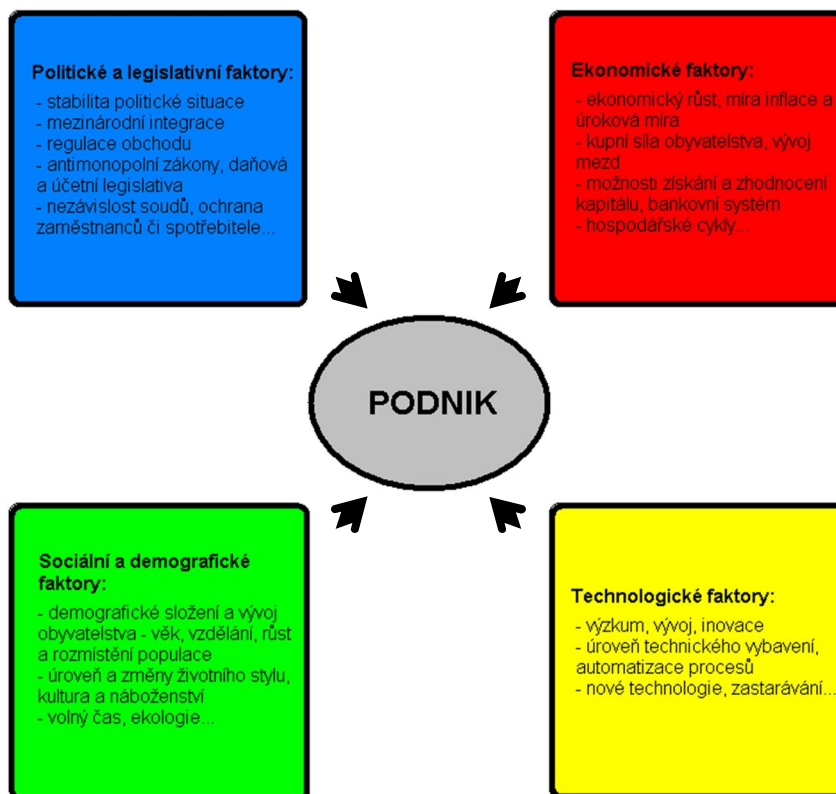
2.3.1 Analýza makrookolí

Jak již název této analýzy napovídá, věnuje se širšímu okolí podniku. Souhrnně se pak dá označit jako analýza širšího okolí a jednotlivých faktorů, které v tomto okolí působí. Správně provedená analýza makrookolí umožní managementu podniku vytvořit si přehled o vazbách a souvislostech mezi těmito faktory. Rovněž poukazuje na příležitosti a hrozby, které se v okolí vyskytují.

Klasickým nástrojem analýzy makrookolí je tzv. **PEST** analýza. Její název je tvořen akronymem anglických výrazů, z nichž se skládá:

- **P** – „**Political**“ – politické a legislativní faktory
 - všeobecná vnitrostátní i mezinárodní politická situace

- forma a stabilita vlády, vládnoucí politické strany a uskupení
 - členství v různých mezinárodních společenstvích, mezinárodní integrace
 - význačné úřady a státní orgány
 - regulace zahraničního i vnitřního obchodu, antimonopolní zákony, daňová a účetní legislativa
 - současně platná legislativa a její vymahatelnost
 - nezávislost soudů, vymahatelnost práva, ochrana zaměstnanců, spotřebitele apod.
- **E – „Economic“** – ekonomicko-hospodářské faktory
 - makroekonomické ukazatele: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, kupní síla obyvatelstva, průměrné mzdy, pohyby měnového kurzu a cen energií, vývoj mezinárodního obchodu
 - možnosti získání a zhodnocování kapitálu, bankovní systém
 - vliv hospodářských cyklů apod.
 - **S – „Social“** – sociální a demografické faktory
 - demografický vývoj obyvatelstva – průměrný věk, růst a rozmístění populace, úroveň dosaženého vzdělání, výše a struktura příjmů
 - úroveň a změny životního stylu obyvatelstva, přístup ke kulturním a náboženským hodnotám, k ekologii a ochraně životního prostředí, trávení volného času
 - **T – „Technological“** – technické a technologické faktory
 - výzkum a vývoj, inovace
 - úroveň technického vybavení či automatizace procesů
 - vytváření nových technologií, rychlost zastarávání apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)



Obr. 1. PEST analýza (vlastní zpracování)

Některé zmíněné faktory zasahují do více oblastí. Vhodným příkladem je ekologie a ochrana životního prostředí (v politicko-legislativní oblasti se jedná o vliv souvisejících zákonů, zatímco v sociální oblasti jde o rostoucí kladný přístup obyvatelstva k této problematice) anebo mezinárodní obchod (v politicko-legislativní oblasti jakožto nástroj spolupráce a propojování jednotlivých politik a s ním související legislativa, zatímco v ekonomicko-hospodářské oblasti se jedná o novou možnost expanze a zvýšení zisků pro firmy).

Z výše uvedeného je patrné, že podnik jakožto samostatný subjekt má jen mizivé šance na ovlivnění jednotlivých faktorů svého makrookolí. Úkolem PEST analýzy tedy je především identifikovat tyto vlivy a poukázat na oblasti, jejichž změny mohou mít vliv na budoucnost podniku. Správně provedená PEST analýza rovněž umožňuje předběžně odhadovat četnost a intenzitu těchto dopadů (a nabízet reakci na tyto situace např. formou tvorby scénářů), ale pochopitelně s vysokou úrovní rizika. Závěrem je vhodné zmínit, že na principy PEST analýzy navazuje SLEPT analýza, která však v podstatě jen rozčlenila politické a legislativní faktory do dvou samostatných skupin.

2.3.2 Analýza mikrookolí

Tato analýza obvykle začíná analýzou odvětví, v němž se nově vzniklý podnik bude pohybovat. Základním úkolem této analýzy je poskytnout managementu informace o atraktivitě a stabilitě sledovaného odvětví, jeho hybných silách, síle konkurence a ostatních faktorech, které zde působí.

Prvním krokem je nalezení a přesné vymezení odvětví, ve kterém se podnik hodlá pohybovat. Toto odvětví je pak třeba charakterizovat z mnoha hledisek:

- Velikost a růst, resp. fáze životního cyklu odvětví, jeho geografický rozsah
- Výše a vývoj poptávky, hospodárnost a ziskovost odvětví (trhu)
- Množství, velikost a konkurenční síla existujících konkurentů
- Množství, velikost a kupní síla zákazníků
- Bariéry vstupu do odvětví:
 - Legislativní bariéry
 - Kapitálová náročnost
 - Technologická náročnost
- Bariéry výstupu z odvětví
- Tempo změn technologií, nutnost inovací, požadavky na kapitál
- Diferenciace produkce

Vhodným nástrojem pro hodnocení atraktivnosti odvětví je rovněž **model jeho životního cyklu**, kterým (podobným způsobem jako výrobek či služba) každé odvětví prochází. Správně tak můžeme určit, zda se zkoumané odvětví nachází ve fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání či úpadku. Tímto způsobem je možno predikovat vývoj a atraktivitu odvětví v blízkém časovém horizontu a zvážit vstup na trh.

Jakožto nejvýznamnější hybná síla v odvětví převážně vystupuje úroveň **poptávky**. Její vývoj musí být důsledně analyzován a vhodně interpretován, jelikož právě poptávka nejlépe vyjadřuje míru růstu odvětví. Na její úroveň působí mnoho faktorů a vlivů – úkolem managementu je zaměřit se na ty, které může podnik svým chováním na trhu ovlivnit, tedy využít a stimulovat ty kladné a tlumit či eliminovat ty záporné.

Další velice důležitou hybnou silou odvětví jsou **zákazníci** a způsob, jakým užívají trhem nabízené produkty. Proto je vhodné si zákazníky rozdělit do cílových skupin podle jejich potřeb, způsobu používání produktu, kupní síly apod. Tyto skupiny jsou pak charakteristické právě zmiňovanými vlastnostmi a dále by měly být ohodnoceny podle důležitosti pro podnik. Obecně platí, že nejdůležitější jsou ti zákazníci, se kterými podnik obchoduje přímo. (Srpková a Řehoř, 2010)

Důležitá je rovněž analýza **konkurence**, tedy nejsilnějších podniků, které se ve sledovaném odvětví pohybují. Jedná se o zjištění informací o jejich počtu, velikosti, zaměření na určité tržní segmenty, používaných strategiích apod. Cílem této analýzy je tedy seznámit se se svými konkurenty ještě před samotným vstupem na trh. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

2.3.2.1 Porterův model konkurenčních sil

Tento model je velice vhodný ke shrnutí předchozích analýz, k pochopení charakteru odvětví a nejvýznamnějších sil, které ovlivňují úroveň a sílu konkurence v něm působící. Jeho ústředním prvkem je **konkurenční rivalita v odvětví**, tedy soupeření mezi stávajícími organizacemi. Může se zaměřit pouze jedním směrem (např. nejnižší cena), ale obvykle bývá směřována do více směrů (kromě ceny či jakosti výrobku také související služby, reklama, péče o zákazníka, inovace apod.). (Krausová, 2007)

Konkurenční rivalita bývá obvykle nejintenzivnější za těchto podmínek:

- Roste počet konkurentů v odvětví – monopolní či oligopolní trhy nejsou tolik ohroženy konkurenčním bojem a naopak.
- Roste poptávka po produkci – vznik prostoru pro nové konkurenty, pokud nejsou ti stávající schopni naplno uspokojit rostoucí poptávku.
- Klesá cena produkce – např. díky poklesu cen výrobních faktorů; může přilákat nové konkurenty a véde ke snížení ceny konečného produktu.
- Zákazník může bez problémů přejít od jedné značky ke druhé – jednotliví konkurenti si tak svých zákazníků více váží a snaží si je udržet dlouhodobě.
- Existují silné bariéry výstupu – odejít z obchodu je nákladnější, než v něm zůstat – např. u specializovaných výrob nemůže podnik přejít na jiný výrobek a musí se tak na stávajícím trhu udržet.

Zde jsou nejvýznamnější síly, které na úroveň soupeření konkurence v odvětví působí:

Potenciální noví konkurenti (hrozba nově vstupujících firem)

Pokud neexistují příliš silné bariéry vstupu do odvětví (viz dále), mohou rostoucí zisky stávajících firem či trvalý růst poptávky v odvětví přilákat nové konkurenty. Hrozba vstupu nových firem bývá obvykle určována úrovní výnosnosti odvětví.

Vstup do odvětví tedy obvykle novým konkurentům komplikují následující bariéry:

- Hospodárnost z rozsahu – stávající podniky obvykle dosahují většího objemu výroby než nová konkurence, a tak díky němu dosahují nižších nákladů (např. rozpuštění fixních nákladů) a mohou si dovolit nabídnout levnější produkt
- Nižší náklady plynoucí ze zkušeností – je zřejmé, že zavedená a dlouhodobě fungující výroba vyžaduje nižší náklady než organizace a dlouhodobé seřizování provozu nového (podobně funguje i u služeb), zkušený personál rovněž funguje efektivněji
- Preference obchodní značky a zákaznická loajalita – často je velice časově i kapitálově náročné donutit zákazníka změnit svou oblíbenou značku
- Kapitálové či technologické nároky – a s nimi související vysoké náklady vstupu do odvětví
- Přístup k distribučním kanálům – nově vstoupivší podnik si musí zajistit či vytvořit novou dodavatelsko-odběratelskou síť pro své produkty
- Přístup ke zdrojům – především u surovinově náročné výroby
- Legislativní bariéry – nutnost patentů, zásahy vlády do odvětví, související zákony, daňové zatížení, administrativní náročnost, kontrola ze strany úřadů apod.

Substituty (hrozba náhradních výrobků)

Pokud se na trhu objeví nový substitut (náhražka), který dokáže stávající výrobek překonat cenou, kvalitou či jinými hodnotami, je velice pravděpodobné, že velká část zákazníků přehodnotí své priority a nákupní chování. Konkurence substitutů je rovněž silně ovlivňována snadností, s jakou může kupující přejít k nahrazujícímu produktu. Rozhodujícím bodem pak bývají obvykle náklady, které jsou s tímto přechodem spojeny.

Za předpokladu, že se podnik pohybuje v odvětví, ve kterém existuje výrazná hrozba těchto substitutů, měl by se zaměřit na adekvátní cenovou politiku (pokud možno nezvyšovat ceny) a neustále svůj produkt inovovat, vylepšovat, nabízet doprovodné služby apod.

Síla odběratelů (vyjednávací vliv)

Působení odběratelů na trhu může rovněž zintenzivnit konkurenční snažení podniků a vede tak k boji o zákazníka, jehož nástroji může být pokles ceny, různé slevy a úvěry, růst kvality, rozšiřování přidružených služeb apod.

Odběratelé mohou být silní obzvláště v těchto případech:

- Kupujících je na trhu malý počet, ale nakupují ve velkém množství – mohou si tak dovolit výrazně ovlivňovat ceny
- V případě, že od podniku jeden zákazník odebírá vysoké procento jeho celkové produkce – takový podnik se stává na svém odběrateli závislý, což jej rovněž staví do velice nevýhodné pozice při vyjednávání o ceně
- Na trhu se vyskytuje široký okruh drobných prodejců – silný zákazník tak může tlačit cenu dolů, popřípadě přejít k substitučním výrobkům u jiného prodejce
- Pokud se jedná o trh s vysoce standardizovaným produktem, zákazník může přejít od jednoho dodavatele ke druhému s minimálními či žádnými náklady

Síla dodavatelů (vyjednávací vliv)

Na druhé straně také dodavatelé mohou disponovat význačnou vyjednávací silou a svým působením tak zvyšovat cenu konečné produkce podniku, což výrazně omezí jeho konkurenční schopnosti. Především se jedná o dodavatele strategických či stěžejních zdrojů, jakožto energie, surovin, technologií, vysoce kvalifikované pracovní síly apod.

Vyjednávací vliv dodavatelů bývá nejsilnější v následujících situacích:

- Dodavatelů existuje malý počet, drží si přístupy k omezeným zdrojům
- Disponují zdroji, které jsou pro podnik důležité či životně potřebné
- Dodávají natolik jedinečné zdroje, že podnik nemůže přejít k jinému dodavateli

V nepřímé návaznosti na tuto analýzu byly Michaelem E. Porterem vytvořeny také generické konkurenční strategie, které budou popsány dále.

2.4 Formulace a tvorba strategie

Na základě informací, které vedení podniku poskytla provedená strategická situační analýza, je nyní možno identifikovat klíčové faktory úspěchu ve sledovaném oboru a konkurenci, která se v tomto odvětví vyskytuje.

Jedním z prvních kroků po provedení analýzy je zpětná revize poslání podniku, tedy zhodnotit, jestli se samo poslání nenachází v rozporu s výsledky analýzy a požadavky trhu.

Mise podniku bývá často vyjadřována pomocí vztahu tří veličin, tzv. **3C**: „**customer**“ – zákazník, „**company**“ – společnost, „**competition**“ – konkurence. Jejich vzájemné vazby napomáhají k vytvoření obecné představy o činnostech firmy, definují potřeby a typ zákazníka, na něhož se podnik hodlá zaměřit (kdo je zákazníkem, co potřebuje), charakterizují samotnou firmu popisem vyráběných výrobků, nabízených služeb a technologií, kterými bude uspokojovat potřeby zákazníků, naznačuje její postavení a možnosti v konkurenčním prostředí.

Mise firmy slouží nejen vnitropodnikově, ale také k informování potencionálních obchodních partnerů a veřejnosti. Často bývá formulována v písemné formě, označované jako deklarace o poslání firmy.

Vize (slovo je odvozeno z latinského „visio“, tedy „zření“) formuluje orientaci a hlavní firemní cíle v dlouhodobém horizontu. Vize firmy tedy všeobecně nastiňuje představu o budoucím vývoji a postavení firmy. Většinou mívá podobu vnitřního firemního dokumentu.

„Cílem firmy se rozumí konkrétní stav, jehož dosažení předpokládáme v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly pro přesně stanovený časový horizont. Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulovaná vize transformuje do konkrétních budoucích výsledků, a tak cíle představují závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout, jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení.“ (Srpová a Řehoř, 2010, s. 130)

Cíle podniku jsou sice odvozeny od výše uvedeného, musí být však přizpůsobivé vzhledem k měnícím se podmínkám trhu a možnostem podniku. Jedním z nejvýhodnějších způsobů jejich specifikace je technika **SMART**, která se užívá v nejrůznějších oblastech plánování, je tedy možné tuto metodiku využít rovněž při zakládání nového podniku. „Smart“ znamená v anglickém jazyce „chytrý“, samotný název techniky vznikl jakožto akronym jednotlivých cílů (jejich názvy a interpretace se u některých autorů mohou lišit, avšak princip je v základu stejný):

- **S** – „**Specific**“ – specifický; přesně popsáný cíl, který jasně vymezuje, čeho má být dosaženo.

- **M** – „**Measurable**“ – měřitelný; je možno posoudit, zda byl cíl splněn nebo ne, popřípadě z jaké části, na kolik procent apod.
- **A** – „**Acceptable**“ – přijatelný pro všechny, kteří budou s jeho plněním spojeni (často také „**Aligned**“, tedy sladěný)
- **R** – „**Realistic**“ – realistický; cíl musí být splnitelný a dosažitelný
- **T** – „**Timed**“ – časově vymezený; vyjádření časového horizontu, během něhož má být cíl splněn – dělení cílů na krátkodobé a dlouhodobé

Není vhodné klást si příliš cílů, jelikož to vede k celkové nepřehlednosti, problémům při hodnocení a především k nežádoucímu roztržštění zdrojů podniku. Mezi typické strategické cíle patří např. růst ziskovosti, podílu na trhu či ekonomické přidané hodnoty podniku. Pro nově založený podnik bývá primárním cílem se na trhu prosadit a vybudovat si solidní pozici s perspektivou růstu. Není tajemstvím, že mnohé nově založené společnosti vytvářejí během prvních let své existence pouze záporný hospodářský výsledek.

K dosažení stanovených cílů je potřeba vypracovat jednotlivé **strategie**. Název pochází z řečtiny, a to ze slova „strategos“, tedy generál – proto je výraz strategie již od starověku primárně spojován s účelným vedením války. (Srpová a Řehoř, 2010)

„Konkurenční strategie představuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišuje danou společnost od jejích konkurentů. Důkladná analýza konkurence je jednou z činností, které musí management učinit k tomu, aby mohl vytvořit takovou strategii, která umožní efektivní fungování. Jednou z klíčových vlastností úspěšné strategie je její jedinečnost – odlišnost od strategií konkurentů. Z toho důvodu analýza konkurence hraje velmi důležitou roli.“ (Krauseová, 2007, s. 10 - 11)

Podle M. E. Portera (Krauseová, 2007) existují tři potencionálně úspěšné způsoby překonávání konkurenčních sil v odvětví:

- Strategie **diferenciace** – spočívá v dělení sortimentu, který firma nabízí – ať už se jedná o více druhů výrobků či různých druhů poskytovaných služeb; umožňuje zaujmout širší spektrum trhu a překlenout poklesy poptávky (např. u sezónního zboží).
- **Prvenství v celkových nákladech** – nižší náklady umožňují nabízet konečný produkt za nižší cenu než konkurence.

- **Ohnisková strategie** – soustředění pozornosti na konkrétní segment či geografickou oblast trhu – např. na základě objevení nedostatku substitutů či slabé konkurence v segmentu.

Vzhledem k faktu, že v problematice podniků, které poskytují služby, mohou být tyto strategie obtížně aplikovatelné, je vhodné zmínit i jiné rozdělení. Tím je členění podle hlediska, v jakém postoji se nachází podniková strategie vůči konkurenčním strategiím:

- **Ofenzivní strategické pojetí** – podnik, který je na trhu nový, se pokouší rychle převzít iniciativu, předstihnout své konkurenty nižší cenou, lepším produktem či výhodnějšími službami pro zákazníky; snaží se být lepší než jeho konkurenti.

- **Defenzivní strategické pojetí** – rozvojové strategie podniku jsou na nižší úrovni než strategie jeho konkurentů; pro nově vzniknuvší podnik se tato strategie jeví jako značně nevýhodná.

- **Neutrální strategické pojetí** – záměry podniku se ztotožňují se strategiemi okolních podniků, přizpůsobuje se trendům v odvětví.

Důležitým jmenovatelem všech strategií je **konkurenční výhoda** – tedy činnost či oblast, ve které podnik vyniká nad svými konkurenty a díky které si dokáže získat a udržet zákazníky. (Dedouchová, 2001)

2.5 Vyjasnění potřeb finančních prostředků

Každý podnik pro svou činnost potřebuje majetek – jeho objem a struktura záleží na druhu podnikání. Základem jsou finanční prostředky, které jsou použity k pořízení hmotného i nehmotného majetku, materiálu, k úhradě mezd či spotřebovaných služeb apod.

2.5.1 Struktura kapitálu

Pro začínající podnik je zde situace poněkud obtížná, jelikož ještě nedisponuje rezervami ani zisky z předchozích období.

Základem **vlastního kapitálu** jsou tedy **vklady** vlastníků. Obvykle mají formu osobních či rodinných úspor, půjček od známých, vloženého hmotného majetku (např. automobil). Ovšem výše, nutná pro splnění zákonných podmínek založení podniku, bývá málokdy dostačující pro reálný a úspěšný start podnikání, a tak se musí podniky uchýlovat k použití **cizího kapitálu**, jehož cenou je **úrok**. Zde jsou některé možnosti, jak může začínající podnik (v našem případě společnost s ručením omezeným) získat cizí kapitál:

- **Bankovní úvěr** – nový podnik je neznámým a nejistým klientem, což mimo jiné znamená: nutnost zdůvodnění půjčky, předložení podnikatelského záměru, zakladatelského rozpočtu a základních ukazatelů – struktura kapitálu, míra zadlužení apod. Rovněž je potřeba poskytnout záruky pro případ insolvence či krachu. Úrok závisí na výši úvěru, době splácení, formě splátek apod. Jedná se o daňově uznatelný náklad.
- **Leasing** – obvykle leasing finanční, kdy po jeho skončení přecházejí vlastnická práva na dosavadního nájemce. Splácí se rovněž formou splátek (může být akontace na začátku a zůstatková cena na konci), které jsou rovněž daňově uznatelné. Oproti bankovnímu úvěru je snadněji dostupný.
- **Rizikový kapitál** – cizí investor vloží do nově vzniklého podniku své prostředky – s vysokým rizikem, ale s očekáváním vysokého úroku. Svůj podíl totiž po čase odprodá majiteli se značným ziskem. Možno použít, pokud banka odmítne poskytnout počáteční úvěr.
- **Tichý společník** – funguje na podobném principu vložení kapitálu a vysokých úroků, ovšem tichý společník se podílí na hospodářském výsledku společnosti.
- **Dotace** – ať už státní, z evropských fondů či různých nadací – nevratný zdroj financí, ovšem není dostupný pro každý podnik a jakoukoliv činnost. (Srpková a Řehoř, 2010)

2.5.2 Zakladatelský rozpočet

Po ujasnění, z jakých zdrojů bude nově založený podnik čerpat, je nutné sestavit **zakladatelský rozpočet**. Jeho zpracováním tak vedení podniku vyčíslí co nejpřesnější potřebu finančních prostředků pro samotné **založení firmy**, **rozjezdu podnikání** a zajištění následné **běžné činnosti**. Samozřejmě je nutné brát na zřetel, že zde neustále dochází k působení sil, které podnikatel nemůže přímo ovlivnit ani stoprocentně předvídat, a tak není zakladatelský rozpočet korunově přesný, nýbrž pracuje s určitými rezervami. Základ rozpočtu se tedy skládá z těchto částí (podotýkám, že zde již předpokládáme založení podniku, kterým se tato diplomová práce zabývá, a proto opomíjíme různá výrobní zařízení či technologie a patenty):

- **Výdaje se založením firmy** – notářské a jiné administrativní poplatky, ověřování potřebných listin, výpisy, živnostenská oprávnění, rovněž výdaje na poraden-

ské a zprostředkovatelské služby, pracovní cesty aj. – tedy výdaje, které se již během podnikání téměř nevyskytují.

- **Výdaje na zahájení podnikatelské činnosti, počáteční investice** – zajištění prostor pro provoz, jejich vybavení (nábytek a kancelářský materiál, počítačové vybavení – hardware i software), zajištění dalších movitých složek podnikání (firemní automobily, telefony apod.), výdaje na nábor a případné zaškolení personálu apod. – výdaje, které se v dalším průběhu podnikání vyskytují, ale již ne tak často a hromadně.
- **Výdaje na zajištění běžného chodu firmy** – např. spotřeba energií, materiálu, pohonné hmoty a telefonní účty, mzdy zaměstnanců (a jejich pojištění), splátky úvěrů apod. – výdaje, které se vyskytují neustále během činnosti podniku a opakují se (většinou měsíčně).

Následující kroky:

1. Nyní je nutno sestavit přehled těchto výdajů a porovnat jejich výši s volnými finančními prostředky, které má vznikající podnik v současnosti k dispozici.
2. Pokud je jejich objem nižší než potřebné výdaje, rozdílem je stanovena potřeba cizího kapitálu (v tomto případě je důležité zpětně připočítat měsíční splátky do nutných výdajů).
3. Z výše uvedených údajů a struktury ostatního kapitálu k dispozici je již možné vytvořit **počáteční rozvahu**.
4. Dále je vhodné co nejpřesněji odhadnout strukturu a výši budoucích tržeb, resp. ostatních **výnosů**; vyčíslit **náklady** prvního roku podnikání (mzdy, pojištění, nájem, energie a ostatní provozní náklady, nákladové úroky, odpisy) a z těchto údajů sestavit předběžný **účet zisku a ztráty** (výsledovku).
5. Stejně tak je možné sestavit předběžný přehled **příjmů a výdajů** – výkaz **cash flow** (přímá metoda). (Koráb a Mihalisko, 2005; Srpová a Řehoř, 2010)

2.6 Sociálně-psychologické aspekty, osobní předpoklady

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 54 – 55) „soukromé podnikání znamená přijmout velkou odpovědnost za všechny své činy a rozhodnutí. Být soukromým podnikatelem je především hodně práce, ale také schopnost unést neúspěchy. Mnoho podnikatelů zažilo období,

kdy se příliš nedařilo, a právě s těmito situacemi si pak mnozí neuměli poradit. Některé osobní předpoklady jsou vrozené, většinu z nich se ale podnikatel musí naučit jednak studiem, jednak pomocí praktických zkušeností.“

„Založení podniku vyžaduje nadšení, kreativitu a vytrvalost, zatímco rozvoj podniku postupně vyžaduje více manažerských dovedností, jako jsou řízení efektivity a spolehlivost.“ (Kislingerová a Nový, 2005, s. 323)

Vlastnosti, kterými by měl správný a úspěšný podnikatel disponovat, byly uvedeny výše. Je rovněž nutné se obklopit spolehlivými lidmi, kteří těmito vlastnostmi budou disponovat rovněž. Obzvláště na postech, které vyžadují pohotové a zodpovědné jednání, komunikaci s lidmi a kreativitu. Avšak i tyto „vůdčí typy“ musí disponovat dostatečnou odbornou zdatností a znalostmi z oboru, což se v mnohých podnicích nedaří. Často se pak v praxi stává, že manažer rozumí řízení lidských zdrojů, snaží se se svěřenými zaměstnanci komunikovat, ale jelikož nechápe odbornou problematiku, přichází jeho snažení vniveč a často je vnímáno spíše jako zlovolné. Což vede ke zhoršování mezilidských vztahů na pracovišti či poklesu loajality zaměstnanců ke společnosti a jejímu vedení, přestože tyto aspekty jsou pro podnik rovněž životně důležité.

2.7 Osvojení souvisejících právních norem

Znalost potřebných právních norem je rovněž jedna z klíčových vlastností managementu, jelikož ne každý podnik si může dovolit svého vlastního právního poradce na plný úvazek.

Zde jsou některé základní právní normy, které se mohou týkat podniků v oblasti služeb účetních a daňových poradců:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákoník
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

2.8 Sestavení podnikatelského plánu

Hisrich a Peters (2002) označují podnikatelský záměr jako psaný dokument připravený samotným podnikatelem, který popisuje relevantní vnější a vnitřní jevy a procesy, které jsou spojeny se vznikem nového podniku, resp. začátkem podnikatelské činnosti. Jeho podoba není sice nijak striktně dána (psaná forma je výhodná spíše pro střední a větší firmy, zatímco drobným podnikatelům a živnostníkům postačí pouhá myšlenka či vize), obecně však můžeme říci, že hlavním úkolem podnikatelského záměru je vyjádření důvodu vzniku a samotného smyslu podniku, jeho zaměření či dlouhodobějších cílů, silných a slabých stránek podnikání, jeho financování a marketingu, obchodu a trhu, definice konkurence, rizik a strategie, která k dosažení stanovených cílů povede.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že správné sestavení podnikatelského záměru je jedním z prvních důležitých kroků k dosažení rozvoje a zisku firmy. Podnikatelský záměr může být sestaven například takto:

Titulní strana, souhrn

První strana tištěného dokumentu, obsahující základní informace a identifikační údaje: název podnikatelského plánu, jména osob spojených s projektem, název firmy, datum sestavení. Následují osobní a profesní údaje zúčastněných osob, motivace k založení společnosti či zahájení podnikání (resp. důvody, které k rozhodnutí vedly), charakteristika a rozsah provozovaných činností.

Charakteristika podnikatelského záměru

Charakteristika podnikatelského záměru obsahuje především tyto body (jedná se o hlavní části podnikatelského záměru):

- Definice cíle projektu a stručná charakteristika podnikatelské činnosti – cílová činnost, umístění a místo podnikání, datum zahájení činnosti, rozsah podnikání – vyráběné výrobky či nabízené služby, personální zajištění, potenciální obchodní partneři, časový a organizační plán.
- Uvedení hlavních předpokladů úspěšnosti projektu, jeho silné a slabé stránky.
- Údaje o majetkoprávních vztazích souvisejících s projektem a jiné důležité skutečnosti.

Marketingový plán

Marketingový plán se zaměřuje na klasické prvky konkurenčního prostředí trhu:

- Konkurence v místě – zhodnocení trhu z hlediska konkurence, přednosti a nedostatky, srovnání s konkurencí, dostupnost ceny, kvalita, výhody a nevýhody nabízených výrobků či služeb.
- Dodavatelé a odběratelé – podmínky na trhu, vliv sezónnosti na průběh podnikání, vyjednávací a kupní síla obchodních partnerů.
- Analýza propagace odbytu – forma propagace firmy na trhu, reklama, publicita, podpora prodeje.
- Cenová politika – forma stanovení ceny ve vztahu k trhu a konkurenci.

Ekonomický výhled

Ekonomický výhled – přehled nutných nákladů spojených se zahájením podnikatelské činnosti a struktura zdrojů, ze kterých budou čerpány finanční prostředky.

Finanční plán – výhled tržeb, provozní náklady - struktura a zisk.

Přílohy

Zakladatelská rozvaha, plánované výkazy zisku a ztráty, cash flow, výpisy z obchodního rejstříku, životopisy, výsledky výzkumů, analýz apod. (Koucinkfirem.eu, 2011)

Podnikatelský záměr je důležitý nejen pro samotného podnikatele, ale jeho správná formulace může zaujmout také případné investory, banky, potencionální zaměstnance, dodavatele, odběratele či jiné partnery.

2.9 Uzavírání smluv, registrace a administrativa

Obchodní zákoník dělí proces vytvoření společnosti s ručením omezeným do dvou fází:

- **Založení**
- **Vznik**

Pro zdárně uskutečnění tohoto procesu je nutné provést následující úkony:

1. Uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu
2. Složení základního jmění společnosti, nebo jeho části
3. Získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.)
4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku
5. Registrace společnosti u finančního úřadu

Společnost je **založena** sepsáním a podpisem společenské smlouvy dvou a více společníků (resp. sepsáním zakladatelské listiny jediného společníka). Dokumenty musí být sepsány formou notářského zápisu, dle § 57 obchodního zákoníku. Dle § 110 musí smlouva obsahovat tyto náležitosti:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání (činnosti),
- d) výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- e) jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- f) jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- g) určení správce vkladu,
- h) jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.

Nejběžnějším způsobem složení vkladů (ve společenské smlouvě upraveným dle § 60 obchodního zákoníku) je založení nového bankovního účtu a složení vkladů na tento účet. Banka pak informuje správce vkladů o jejich složení a výši. Potvrzení o vkladech se pak stává jedním ze zakladatelských dokumentů a je nutné jej doložit při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. (Koráb a Mihalisko, 2005; Businesscentre.cz, 2011)

Návrh na zápis do obchodního rejstříku je podáván u příslušného rejstříkového soudu. Je podepsán všemi jednatelemi, podpisy musí být úředně ověřeny. Jako přílohy jsou k návrhu přiloženy následující náležitosti:

1. Za společnost:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina;
- oprávnění k podnikatelské činnosti (živnostenské listy atp.);
- listina osvědčující právní důvod užívání místností, a to výpis z katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců osvědčující vlastnické právo k prostorám, do nichž společnost umístila své sídlo, a pokud není

vlastníkem, souhlas (spolu)vlastníka těchto prostor, nebo správce zmocněného k udělení souhlasu s umístěním sídla a zmocnění tohoto správce;

- doklad o splnění vkladové povinnosti (potvrzení správce vkladů/banky, posudky znalců, atp.).

2. Za každého jednatele:

- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců;
- čestné prohlášení jednatele o způsobilosti k právním úkonům, splnění podmínek provozování živnosti dle § 6 živnostenského zákoníku a splnění podmínek § 381 obchodního zákoníku.

Dnem **zápisu** do obchodního rejstříku **vzniká** společnost s ručením omezeným. Tímto dnem jí také vzniká povinnost vést účetnictví a registrovat se u příslušného finančního úřadu, správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven. (Businesscentre.cz)

3 SHRNUŤÍ, VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Z výše uvedeného je patrné, že zahájení podnikání bývá spojeno s mnoha důležitými kroky. Zdaleka se nejedná o jednoduchý proces, ovšem zodpovědným přístupem a naplněním těchto kroků se zvyšuje možnost úspěchu nově vznikajícího podniku. Podnik pak disponuje širokými znalostmi o trhu, na kterém se hodlá uplatnit. Dokáže rozeznat a identifikovat příležitosti i rizika, umí se přizpůsobovat okolí a zná své možnosti. Chápe měnící se potřeby a požadavky svých zákazníků a na základě toho upravuje svou nabídku.

Následující praktická část této diplomové práce vychází z teoretických poznatků uvedených v předchozích kapitolách. Jejím obsahem bude především analýza trhu, na který se podnik chystá vstoupit a samotný projekt založení nové společnosti. Jak již určuje název diplomové práce, projekt se zabývá založením společnosti s ručením omezeným, která poskytuje služby účetních a daňových poradců, více viz dále.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA TRHU

Jak bylo uvedeno v teoretické části, jedním z prvních kroků při vstupu na trh je jeho důkladná analýza. Úkolem takovéto analýzy je poskytnutí co nejširšího okruhu informací o poptávce na trhu ve sledovaném oboru, definice jeho složení a sil, které v něm působí. Analýza dělí na základě společných vlastností trh a jeho subjekty do jednotlivých segmentů, tedy skupin, které jsou od sebe vzájemně odlišné. Následným krokem managementu je pak zaměření na nejvhodnější segment trhu a volba správné strategie.

Pro potřeby této diplomové práce je tedy nejprve nutno definovat cílový trh. Z územního hlediska se jedná především o mikroregion Mikulovsko, potažmo okres Břeclav. Původně bylo uvažováno o celém Jihomoravském kraji, ovšem vzhledem k objemu potenciálních konkurentů či zákazníků a omezeným možnostem nově vznikající firmy byl okruh cílového trhu zúžen. Statistická data, uváděná v následujícím textu, tedy popisují Mikulovsko, které sdružuje celkem 18 měst a obcí. Co se týče zaměření na zákazníka, tím mohou být veškeré podnikatelské subjekty, takzvané účetní jednotky (tedy právnické i fyzické osoby – podniky i živnostníci), které mají ze zákona stanovenou povinnost vést účetnictví či daňovou evidenci.

4.1 PEST analýza

V následující PEST analýze budou rozebrány nejdůležitější faktory působící v makrookolí podniku. Jedná se o faktory politicko - legislativního, ekonomického, sociálně - demografického a technologického okolí.

4.1.1 Politicko – legislativní prostředí

Vnitrostátní politická situace České republiky se dá označit jakožto stabilní. Přestože se vládnoucí strany posledních let potýkají s různými problémy, převládají snahy o podporu podnikání a zahraničního obchodu, omezení byrokracie a korupce. Omezení byrokratických povinností v podnikání je přitom jednou z hlavních ekonomických priorit vlády, v roce 2011 došlo ke snížení výdajů na administrativní povinnosti podnikatelů o 11,5 miliardy Kč. To činí oproti roku 2005 snížení o celých 15,6%. Během roku 2012 přitom dojde k dalším opatřením, která mají dosáhnout omezení byrokracie o celou jednu čtvrtinu. (Estat.cz, 2011)

Podobně je možno označit i mezinárodní politickou situaci. Evropská unie pokračuje v integraci evropských států, jejich právních řádů, mezinárodního obchodu a pohybu pra-

covních sil. Napomáhá tak k rozvoji zahraničního obchodu a stabilitě mezinárodních vztahů. Na druhé straně snahy o unifikaci právních systémů členských států přinášejí mnohým podnikům potíže v podobě různých regulací, omezení a kvót. V celosvětovém měřítku pak dochází v posledních letech k růstu cen pohonných hmot, spojených s nejistou situací na Blízkém východě.

Legislativní prostředí je v tomto případě upravováno především zákony zmíněnými v teoretické části, tedy obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb.), živnostenským zákoníkem (zákon č. 455/1991 Sb.), zákonem o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), zákonem o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.), zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a zákonem o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.).

4.1.2 Ekonomické prostředí

Mezi nejzásadnější změny v ekonomické oblasti je možno zahrnout zásahy ministerstva financí, které v posledních letech snižovalo daňové zatížení příjmu právnických osob. Současná sazba daně z příjmu pro rok 2012 činí 19% (kromě investičního fondu, podílového fondu, zahraničního fondu kolektivního investování, pro něž platí sazba 5%). Pro příjmy zahrnuté do samostatného daňového základu pak platí sazba 15%. Snižování daňového zatížení je přitom logicky přijímáno podniky kladně, jelikož nižší zdanění přináší vyšší konečný zisk.

Přesné sazby v jednotlivých letech nabízí následující tabulka, která – vzhledem k faktu, že podnik zahájí svou činnost v roce 2013 – obsahuje i výhled pro tento rok.

Tab. 1. Vývoj sazby DPPO [vlastní zpracování]

2008	2009	2010	2011	2012	2013
21%	20%	19%	19%	19%	19%

Zatímco klesající daňové zatížení příjmů má pro podniky kladný dopad, zvyšování sazby daně z přidané hodnoty má obecně opačný efekt, jelikož zdražuje konečný produkt, nabízený zákazníkovi. Další tabulka pak poukazuje na vývoj sazeb DPH v posledních pěti letech (a opět nabízí i předběžný výhled změny sazby pro rok 2013, bližší informace o plánované výši sazby jsou uvedeny dále):

Tab. 2. Vývoj sazeb DPH [vlastní zpracování]

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní sazba	19%	19%	20%	20%	20%	21%
Snížená sazba	9%	9%	10%	10%	14%	15%

K nejdůležitější změně došlo díky novele zákona o DPH z 6. 12. 2011, která stanovila pro rok 2012 zvýšení snížené sazby na 14% a s účinností od 1. 1. 2013 předpokládá jednotnou sazbu, a to ve výši 17,5%. Tato část novely však má být ještě během roku 2012 upravena, a tak je možné, že jednotná sazba bude dosahovat odlišných hodnot. Z březnových jednání ekonomických ministrů totiž vyplynulo, že v roce 2013 zřejmě nedojde k zavedení zmiňované jednotné sazby, ale pouze k navýšení stávajících sazeb o jedno procento. Z pohledu podniku, který poskytuje služby, se paradoxně jednotná sazba jeví jakožto výhodnější, protože by dosahovala nižší hodnoty, než dosavadní základní sazba. (Patria.cz, 2012)

Na konci roku 2008 byla Česká republika zasažena celosvětovou hospodářskou krizí. Ta zpomalila dosavadní hospodářský růst české ekonomiky. Meziroční pokles hrubého domácího produktu činil 4,1 % a rovněž se o 2,3 procentního bodu zvýšila míra nezaměstnanosti, přestože doposud soustavně klesala. Průměrná hrubá mzda výrazně zpomalila svůj růst. Během roku 2010 a 2011 došlo k mírnému zlepšení vývoje některých sledovaných makroekonomických hodnot, avšak dopady hospodářské krize je možno v české ekonomice pozorovat dodnes.

Co se týče nezaměstnanosti, ta je obecně v Jihomoravském kraji vyšší (11,4% v roce 2009 a 12,1% v roce 2010), než celorepublikový průměr. Mikulovský mikroregion pak v negativním slova smyslu překonává i průměry jihomoravské, např. za rok 2009 činila míra nezaměstnanosti v mikroregionu 14,29%, v roce 2010 pak dokonce 15,9% a během předchozích sledovaných let nikdy nepoklesla pod úroveň deseti procent. Zájem zahraničních turistů o nákupy v České republice či o místní cestovní ruch totiž už není tak vysoký jako v dřívějších letech a na pracovních příležitostech v mikroregionu je tento fakt výrazně patrný. Rovněž důležitým důvodem je horší dopravní dostupnost mezi některými menšími obcemi a omezování rostlinné a živočišné výroby na venkově, což zásobuje trh práce lidmi středního či předdůchodového věku s (pro trh) neatraktivní kvalifikací. (Ústav územního rozvoje, 2011)

4.1.3 Sociálně - demografické prostředí

Mikroregion Mikulovsko se rozkládá v jihozápadní části Břeclavska – tedy u hranic s Rakouskem – na ploše o velikosti 271,49 km² a zabírá tak 23% rozlohy okresu Břeclav. Je typicky venkovským mikroregionem, disponující teplým podnebím, přiměřenými srážkami a vysoce úrodnou půdou. Tyto vlastnosti předurčují Mikulovsku statut úspěšné zemědělské oblasti. Zásahy státu i Evropské unie do tohoto odvětví během posledních let však způsobily celkový úpadek klasické zemědělské a živočišné výroby, a tak je celorepublikově ale i mezistátně Mikulovsko známo především díky vinařství, které zde má ideální podmínky.

Rovněž díky svým přírodním, historickým a kulturním přednostem má Mikulovsko bohatý potenciál na trhu s cestovním ruchem. Nejen samotný Mikulov, ale i okolní vesnice mají zájemcům co nabídnout a v posledních letech se v mikroregionu významně prosazuje cykloturistika, spojená s návštěvou historických památek či kulturních akcí.

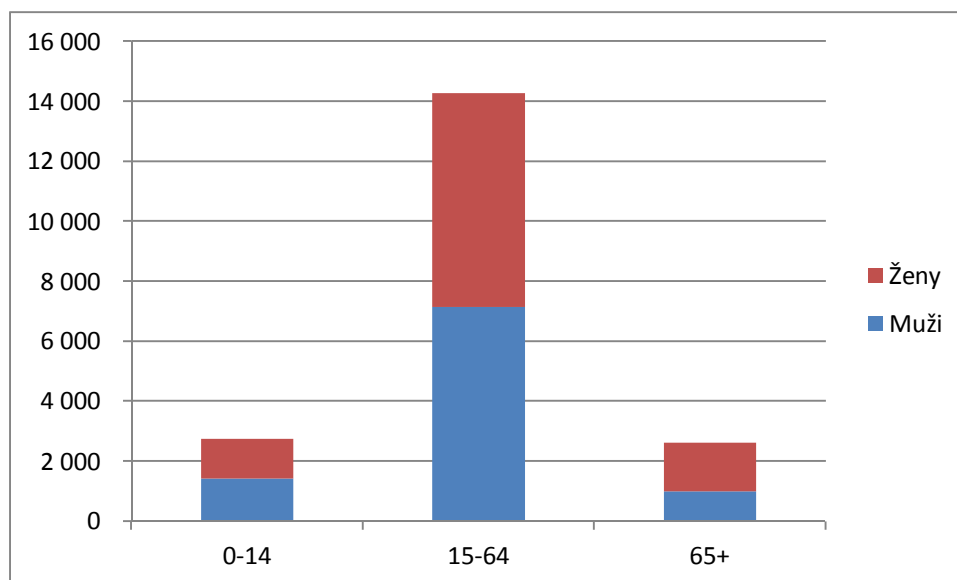
Jak již bylo zmíněno, srdcem mikroregionu je Mikulov, ve kterém se rovněž soustřeďují průmyslová výroba (především zpracování potravin a strojírenství), stavební činnosti, obchody a služby. Město je výhodně umístěno z hlediska silničního napojení, jelikož leží na tahu z Brna do Vídně.

Osmnáct obcí mikroregionu tvoří Dobrovolný svazek obcí Mikulovsko. Jedná se o obce Bavory, Brod nad Dyjí, Břeží, Dobré Pole, Dolní Dunajovice, Dolní Věstonice, Drnholec, Horní Věstonice, Jevišovka, Klentnice, Milovice, Nový Přerov, Novosedly, Pasohlávky, Pavlov, Perná, Sedlec a zmiňované město Mikulov. Obec Pasohlávky však byla připojena teprve nedávno a je zároveň součástí mikroregionu Čistá Jihlava, a tak nebude v následujícím hodnocení zahrnuta. (Mikulovsko, 2011)

K 1. 1. 2012 žilo ve sledované spádové oblasti 19 948 obyvatel. Vzhledem k faktu, že k 1. 1. roku 2000 tento údaj činil 19 029 obyvatel, je zcela evidentní, že během dvanácti let nedošlo k přílišnému nárůstu obyvatelstva. Věkovou strukturu obyvatelstva k 31. 12. 2010 popisuje následující tabulka a graf. (Český statistický úřad, 2011)

Tab. 3. Věková struktura mikroregionu – 2010 [vlastní zpracování]

Věk	Celkem	Muži	Ženy
0-14	2 747	1 419	1 328
15-64	14 277	7 154	7 123
65+	2 626	998	1 628
Celkem	19 650	9 571	10 079



Obr. 2. Věková struktura mikroregionu [vlastní zpracování]

Přestože obecně dochází ke stárnutí populace, stále je možno kladně hodnotit počet obyvatel ve věku mladém a středním věku, jelikož tato skupina se převážně orientuje na samostatné podnikání a přináší tak nejvyšší podíl potenciálních zákazníků.

4.1.4 Technologické prostředí

V ohledu na specifickou formu služeb, které bude nově vznikající podnik svým zákazníkům nabízet, je nejdůležitějším prvkem technologického prostředí především problematika hardwarového a softwarového vybavení. Podnik, zaměřující se na problematiku vedení účetnictví (resp. daňové evidence, mezd, apod.) a poradenství v této oblasti potřebuje disponovat výkonnými počítači, vlastní sítí a kancelářskou technikou. Rovněž je důležitý výběr nejvhodnějšího softwaru pro vedení potřebných agend. Zde je stručný přehled možností pořízení vybavení:

- Hardware

Osobní počítače, notebooky, tiskárny, skenery, faxy – tedy pořízení, zapojení, správa sítí, servis apod. Počítače používané společnostmi mají určitá specifika, nepotřebují například příliš výkonné grafické čipy, ale jsou optimalizovány přímo na kancelářskou práci. Mezi nejoblíbenější značky patří Hewlett-Packard, Dell, Lenovo či Fujitsu-Siemens, u tiskáren pak opět HP, Canon, Brother, Samsung aj.

- Software

Základem je operační systém, který často nabízí již přímo dodavatel hardwaru. Nejvýznamnějším operačním systémem současnosti je MS Windows. Další nutností jsou pak kancelářské programy, např. balíky MS Office či OpenOffice, grafické editory, internetové prohlížeče atd.

Specifickým druhem softwaru jsou účetní a ekonomické programy. Jejich účely a zaměření jsou často rozdílné, běžná firma si může podle svých potřeb pořídit pouze určité části různých takových programů (např. pro mzdové agendy, správu daní apod.) nebo tzv. full verze, kterými pochopitelně musí disponovat účetní kanceláře. Mezi nejvýznamnější současné účetní a ekonomické programy patří POHODA, MRP, Helios, KELOC, ABRA či EKONOM. Aktualizace a správa těchto systémů bývají obvykle řešeny formou internetového připojení či zasíláním aktualizčních nosičů.

Co se týče pořízení potřebného hardwaru a softwaru, jeho způsoby se mohou lišit. Je možno nakoupit přímo u producenta, ve velkoobchodě či u specializovaných obchodníků. Na Mikulovsku a v okolí mikroregionu existuje mnoho firem, které se zabývají řešením a dodáváním hardwarového i softwarového vybavení firmám, včetně servisu či sestavování a údržby firemních sítí. Mezi nejvýznamnější patří NetSERV Mikulov, MCS plus Hustopeče, či COMPUTER – Ing. Dušan Bedřich, Velké Pavlovice.

V obou sledovaných oblastech jde v posledních letech vývoj rychle dopředu a oblast informačních technologií či tvorby nových programů zdaleka nejeví známky možného nástupu stagnace či útlumu. Je tedy nutné udržovat si přehled o zmíněné problematice a pravidelně obnovovat a aktualizovat podnikové hardwarové i softwarové vybavení.

4.2 Porterův model konkurenčních sil

Dalším krokem analýzy trhu bude Porterův model konkurenčních sil, jenž identifikuje nejvýznamnější síly a vlivy, které ve sledovaném odvětví působí na úroveň a intenzitu konkurenčního soupeření. Umožní tak vedení společnosti se lépe přizpůsobovat vlivům, kterým bude podnik během svého působení vystaven.

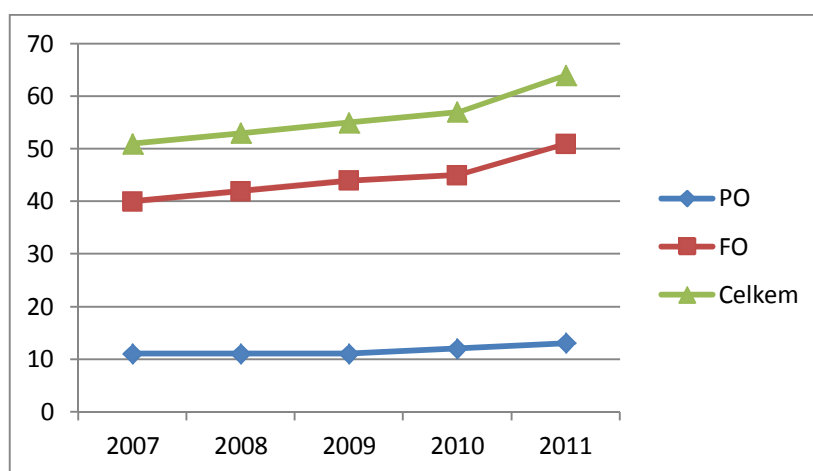
4.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Za konkurenty nově vznikajícího podniku budou považovány veškeré subjekty, zabývající se účetnickými a auditorskými činnostmi a daňovým poradenstvím (dle klasifikace CZ-NACE 69.2), působící v rámci mikulovského mikroregionu. Obecně lze konkurenci rozdě-

lit na právnické osoby (tedy společnosti) a fyzické osoby (živnostníky). Podnik se bude snažit konkurovat především právnickým osobám, které zpracovávají rozsáhlé účetní a daňové agendy pro nejvýznamnější společnosti, působící v mikroregionu. Vhodným krokem však může být i nabídka komplexních služeb pro drobné podnikatele. Pro následující analýzu konkurence byla použita data, získaná ze zdrojů živnostenského úřadu v Mikulově. První tabulka a z ní vycházející graf nabízí počty konkurentů (právnických i fyzických osob, provozujících zmiňované činnosti) v předcházejících pěti letech (vždy k 31. 12. sledovaného roku). Nutno připomenout, že počet skutečně aktivních subjektů je poněkud nižší, jelikož některé (především fyzické osoby) svou činnost během průběhu roku pozastavují či přerušují. (Živnostenský úřad Mikulov, 2012)

Tab. 4. Vývoj počtu konkurenčních subjektů v mikroregionu [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PO	9	11	11	11	12	13
FO	39	40	42	44	45	51
Celkem	48	51	53	55	57	64



Obr. 3. Vývoj počtu konkurenčních subjektů v mikroregionu [vlastní zpracování]

Je patrné, že celkové množství konkurentů v odvětví trvale roste a konkurence je i na tak malý mikroregion silná, především díky vysokému počtu fyzických osob. Jedná se většinou o živnostníky, kteří pracují samostatně (popř. si najímají pomocnou sílu v případě objemnějších zakázek, v době účetních závěrek apod.) a poskytují své služby především dalším drobným a středním podnikatelským subjektům. Důležitou roli zde hrají známosti, různá doporučení a dobrá zkušenost z předchozích let.

Mezi nejvýznamnější konkurenční výhody sledovaného odvětví patří především komplexnost služeb. Úspěšná firma tak nabízí zákazníkovi nejen účetní a daňové poradenství, ale i kompletní vedení účetnictví (resp. daňové evidence), zpracování mzdové agendy (společně se správou odvodů z mezd) a dohlíží na správný výpočet a odvod nutných daní (daň z příjmů PO/FO, silniční daň apod.). Velice oblíbenou pak je možnost zastupování v jednání se státními orgány jako živnostenský úřad, finanční úřad, pracovní úřad, OSSZ, zdravotní pojišťovny a podobně. Nespornou předností těchto služeb pro zákazníka je úspora jeho času a práce, takže se může naplno věnovat vlastnímu podnikání. Další možnou výhodou je zaměření na specifické ekonomické subjekty, jako jsou neziskové organizace, družstva, různá společenství vlastníků apod. Tyto subjekty totiž podléhají v oblasti účetní a daňové problematiky určitým výjimečným předpisům, na které se specializují pouze některé firmy.

V následující části budou krátce představeni někteří významní konkurenti (vzhledem k charakteru služby a možnosti územně širšího působení konkurence je možno zmínit i význačné konkurenty z blízkého okolí mikroregionu). Počty zákazníků jednotlivých firem však nejsou příliš směrodatné, jelikož úroveň a náročnost poskytovaných služeb se v různých případech zásadně liší.

PEMAG, spol. s r.o. – Miluše Polachová



Podnik, který působil na Mikulovsku ve sledovaném odvětví nejdelší dobu, a to od roku 1991. V roce 2009 však byla činnost účetních poradců a vedení účetnictví převedena (z důvodů organizačních a personálních změn) z firmy na fyzickou osobu, paní **Miluši Polachovou** (bývalá jednatelka společnosti). V současnosti nabízí vedení účetnictví a daňové evidence, spolu s kompletním vedením mzdových agend, služby účetních poradců, výpočty daní, zastupování při jednání se státními orgány apod. Své služby poskytuje zhruba 25 podnikům, z čehož je 7 právnických osob. S ohledem na rozsah těchto služeb je možno označit tuto firmu jakožto jednoho z nejvýznamnějších místních konkurentů. Zaměstnává na plný úvazek 3 účetní.

V případě firmy PEMAG se projevila výhoda diverzifikace, jelikož společnost pokračuje ve svém fungování a dále se zabývá činnostmi, jako je zprostředkovatelská a poradenská činnost v zemědělství, nákup a prodej sazenic révy vinné, korkových zátek i jiného vinařského zboží, výroba teplem smrštelných kapslí či nákladní vnitrostátní a mezinárodní doprava.

Ing. Emil Bursík

Kancelář mikulovského daňového poradce, poskytující právní, účetní a daňové poradenství, zpracování účetnictví a mezd, daňová přiznání a zastupování před správci daní. Působí jako fyzická osoba, podniká od roku 1996. V současnosti poskytuje různým způsobem své služby zhruba 50 zákazníkům, z toho je cca 15 právnických osob. Dle nutnosti zaměstnává 2 osoby.

**FinTip.cz – Bc. Alexandra Ekrťová**

Ve Valticích podnikající fyzická osoba, nabízející rovněž komplexní služby v problematice účetnictví a daní, také soukromým osobám poskytuje informace a poradenství v oblastech rodinných financí, optimalizace daní či příjmů pro získání úvěrů a hypoték. Působí na trhu od roku 2003, své služby poskytuje cca 15 právnickým a 30 fyzickým osobám. Specializuje se na neziskové organizace a společenství vlastníků.

**VaM Břeclav, spol. s r.o.**

Břeclavská účetní kancelář, působící na trhu od roku 1999. Nabízí kompletní služby v oblasti účetnictví a daní, zpracování mzdových agend, odvodů či komunikaci s orgány státní správy a zastupování při kontrolách. Především se specializuje na správu mezd ve zdravotnictví, školství, výrobě i potravinářství. V současnosti poskytuje své služby zhruba 38 malým a 35 velkým státním příspěvkovým organizacím (z mikroregionu např. Mateřská škola Pod Strání, Mikulov), podnikatelským a výrobním podnikům.

Následující tabulka stručně shrnuje a charakterizuje zmiňované konkurenty:

Tab. 5. Přehled nejvýznamnějších konkurentů [vlastní zpracování]

Firma	Počet zákazníků (PO/FO)	Počet let na trhu	Rozhodující faktory konkurenceschopnosti a úspěchu
PEMAG - Miluše Polachová	7/18	22	Dlouhodobá tradice, dobré jméno na trhu
Ing. Emil Bursík	15/35	17	Zakázky pro významné místní společnosti
FinTip	15/30	10	Účetnictví neziskových společností a společenství vlastníků
VaM	72	14	Správa mezd ve školství, zdravotnictví

4.2.2 Potenciální noví konkurenti (hrozba nově vstupujících firem)

Co se týče hrozby vstupu nové konkurence do odvětví, ta je i přes relativní zaplnění trhu stále dost silná. Důvodem je nejen ekonomická atraktivita odvětví, ale také relativně snadno překonatelné bariéry vstupu. Těmi jsou především nutnost odborné způsobilosti a ostatní náležitosti pro získání příslušného živnostenského oprávnění:

- činnost účetních – VŠ vzdělání a 3 roky praxe v oboru, VOŠ či maturitní SŠ vzdělání a 5 let praxe v oboru, nebo osvědčení o odborné kvalifikaci a 5 let v oboru;
- daňové poradenství – podání žádosti Komoře daňových poradců ČR (požaduje minimálně bakalářské VŠ vzdělání), uhrazení poplatku (5000,- Kč) a úspěšné složení kvalifikační zkoušky, doložení pojištění odpovědnosti a platba členského poplatku (4000,- Kč/rok).

Při zakládání obchodní společnosti je další možnou překážkou pochopitelně určitá kapitálová náročnost, jelikož je nutný počáteční kapitál společnosti. Samozřejmostí je nutnost zařízení provozních prostor, stejně jako pořízení potřebného kancelářského vybavení a ostatní podobné výdaje, zmiňované výše.

Bez ohledu na finanční možnosti se však jeví jako problematická otázka rychlého získání co největšího (ale udržitelného) množství zákazníků. Vhodným krokem tedy může být zaměstnání či korporace např. s jednou či více fyzickými osobami, které již na trhu působí a mají tak vlastní okruh zákazníků.

Jako možné zdroje vstupu nových konkurentů se mohou jevit tyto faktory:

- rozšíření konkurenčního působení některé stávající firmy, která dosud v tomto mikroregionu či jeho okolí dosud nepůsobila
- vznik společnosti podobným způsobem, jaký řeší tento projekt – tedy založení společnosti pod vedením osoby s potřebnou odbornou způsobilostí
- diverzifikace některé místní společnosti – je možné, že se dosud naprosto odlišně zaměřený podnik s dostatečně velkou a schopnou účtárnou rozhodne poskytovat tento druh služeb
- absolventi Obchodní akademie Břeclav – střední škola s maturitním oborem zásobuje pracovní trh kvalitně vzdělanými ekonomy, kteří často po získání potřebné praxe v oboru začínají samostatně podnikat.

4.2.3 Substituty

Nabízená služba substitut jako takový nemá. Je možné, že se zákazník obrátí na jiného dodavatele (viz dále), ale tím se podstata služby nemění. Možnou formou substituce na straně zákazníka je zavržení této formy outsourcingu a organizace vlastní účtárny, čímž se stane nezávislým na dodavateli této služby. Tento způsob řešení se však jeví reálným pouze pro střední či velké podniky. Vzhledem k faktu, že ne každý podnik (o drobných živnostnících nemluvě) disponuje dostatečnými možnostmi (ať už personálními, finančními či organizačními) k uskutečnění zmiňovaného kroku, jeví se přechod ke konkurenci jako mnohem reálnější.

4.2.4 Síla odběratelů (vyjednávací vliv)

Jak bylo již zmíněno, nabídka podobných služeb je v mikroregionu a okolí poměrně bohatá, a tak má zákazník možnost širšího výběru. Přestup od jednoho dodavatele služby ke druhému není obecně příliš kapitálově náročný, přestože je spojen s možnými administrativními komplikacemi (předávání dokladů, převod dat z jednoho účetního softwaru do jiného apod.). Proto většinou zákazník přistupuje ke změně dodavatele na přelomu kalendářního roku, během něj se tak děje pouze ve výjimečných případech. Zmíněné skutečnosti tak posilují vyjednávací schopnosti zákazníka a zvyšují intenzitu konkurenčního soupeření. Mezi potencionální zákazníky pak patří nejen střední firmy a drobní podnikatelé, ale pochopitelně také nejvýznamnější podniky mikulovského mikroregionu.



Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

Co do počtu zaměstnanců největší zaměstnavatel mikroregionu, známý též pod označením COOP. Družstvo se specializuje na maloobchodní a velkoobchodní prodej se zaměřením na široký sortiment potravin a nepotravinářského zboží denní potřeby. Po své transformaci v roce 1992 nyní působí v 87 prodejnách převážně na území bývalého okresu Břeclav (13 supermarketů, 71 prodejen smíšeného zboží, 3 průmyslové prodejny). I přes značnou konkurenci si udržuje významnou pozici v obchodní síti, obzvláště na vesnicích.



KLINMAM czech, spol. s r.o.

Mikulovská pobočka jednoho z nejvýznamnějších výrobců textilních ložních výrobků. Působí na trhu od roku 1991 a v současnosti nabízí široký výběr prošíváných přikrývek, polštářů, chráničů matrací a ostatních ložních doplňků z vysoce kvalitních tkanin zahraniční výroby.



PRIMASIL, spol. s r.o.

Česká pobočka britské firmy, zabývající se vývojem silikonových řešení a produkující silikonové směsi a organické kaučuky. V Mikulově funguje od roku 2005, vyvíjí vlastní receptury směsí a dodává silikonové materiály a produkty různým průmyslovým, ale také farmaceutickým podnikům po celém světě.

4.2.5 Síla dodavatelů (vyjednávací vliv)

S ohledem na charakter poskytované služby v tomto případě existuje poněkud odlišný dodavatelsko-odběratelský řetězec, než u klasicky výrobního podniku. Nejdůležitějšími vstupy pro podnik s takto specifickým produktem jsou především lidské zdroje, dále pak výpočetní technika, software a potřebné kancelářské vybavení. Vyjednávací vliv dodavatelů těchto komodit není obecně příliš silný, jelikož zde rovněž působí široké spektrum konkurence a vývoj nových zařízení a programů stále spěchá kupředu.

Co se týče otázky hardwarového vybavení, na trhu existuje mnoho specializovaných obchodů, které dodávají jednotlivcům i firmám potřebnou výpočetní techniku, tiskárny apod. Nutností je garance kvalitního zboží a spolehlivého a rychlého servisu, výhodou pak sleva při odběru většího množství zboží.

Rovněž v softwarové oblasti existuje široký výběr účetních a ekonomických programů a i zde vývoj postupuje neúprosně kupředu.

4.3 Zhodnocení analýzy

Úkolem obou analýz bylo poskytnout managementu nově vznikající společnosti co nejvíce užitečných informací o makrookolí a mikrookolí podniku.

PEST analýza zhodnotila vnitrostátní i mezinárodní situaci jako relativně stabilní. Přes mnohé negativně vnímané vládní zákroky a reformy je patrné, že soukromé podnikání je v České republice podporováno. Ekonomika se pomalu vzpamatovává z následků světové hospodářské krize. Samotný mikroregion se pak soustavně potýká s podstatně vyšší nezaměstnaností, než je krajský i celorepublikový průměr, především díky jeho převážně zemědělskému zaměření a všeobecnému úpadku tohoto odvětví v posledních dvaceti letech. Mikroregion a především místní samospráva se snaží tomuto problému čelit, ovšem vzhledem k nízkému přírůstku a stárnutí obyvatelstva se jedná o velice náročný a dlouhodobý úkol.

Přes vysokou míru nezaměstnanosti se region jeví jakožto podnikatelsky atraktivní. I přes horší situaci některých malých obcí, je Mikulov městem s dostatečným dopravním přístupem, širokým zastoupením různých druhů podnikatelských subjektů a ekonomickým potenciálem. Jedním z důvodů jsou i místní ideální přírodně-historické podmínky pro vinařství a cestovní ruch.

Z technologického hlediska se jeví odvětví jakožto dynamické, jelikož vývoj informačních technologií i ekonomických a účetních softwarů směřuje stále kupředu. Na trzích se zmíněnými komoditami panuje tvrdá konkurence, takže nabídka je široká, spojená s výhodami slev a servisů pro firmy.

Analýza konkurenčního prostředí prokázala, že přestože v odvětví působí mnoho subjektů, které se zabývají účetnickými a auditorskými činnostmi a daňovým poradenstvím, je stále možné najít místo na trhu. Důvodem je složení konkurence, jejíž podstatnou část tvoří fyzické osoby, podnikající samostatně. Tito živnostníci obvykle poskytují své služby v omezené míře, většinou uzavřenému kruhu stálých zákazníků, kterými jsou obvykle další fyzické osoby a malé či střední podniky. Důležitým jmenovatelem pak jsou známosti a doporučení, spojené s dobrými zkušenostmi z dřívějších let a důvěrou k poskytovateli služby. Naopak právnických osob působí na místním trhu relativně málo. Nově vzniklá společnost s ručením omezeným tak má stále možnost uspět v konkurenčním boji, pokud přijde na trh s nabídkou komplexních služeb, zárukou spolehlivosti a kvalitní ceny. Vhodným krokem se tak jeví zaměstnání některé již zavedené fyzické osoby, která v odvětví působí a disponuje jak potřebnými zkušenostmi, tak vlastní klientelou. Blíže bude tato možnost probrána v samotné projektové části. Důležitým měřítkem úspěchu je zaujetí středních a velkých podniků, přičemž služby menším podnikatelským subjektům mohou sloužit jako „doplňkový sortiment“. Je však možné, že se podnik nebude moci orientovat

pouze na územní vymezení mikulovského mikroregionu, ale hledat zákazníky i v blízkém okolí, což s ohledem na povahu poskytovaných služeb a jejich logistické nároky není až tak velký problém.

Potenciálních zákazníků je v mikroregionu dostatek, jak však již bylo uvedeno, je nutné zaujmout výhodnou nabídkou. Mnohé podniky totiž mají své vlastní účetní, popř. specializované účtárny (kterým lze konkurovat nejobtížněji) anebo řeší tuto problematiku formou outsourcingu, tedy za pomoci externí firmy. Požadavky zákazníků jsou rovněž různé, ať už se jedná o kompletní vedení účetnictví, mezd a daní spolu se zastupováním při jednání se státními institucemi či pouze některou ze zmíněných činností. Klíčovým krokem k úspěchu je tak přesná identifikace zákaznických potřeb a nabídka ideálního řešení (či více možných a vhodných variant), které co nejefektivněji splní jeho požadavky. Pro zákazníka jsou v tomto směru důležité především spolehlivost a profesionální přístup dodavatele služby, maximální úspora času, vlastní práce a především financí.

V následující části bude zpracován samotný projekt založení firmy, a to s použitím poznatků z teoretické části a informací, které poskytla část analytická.

5 PROJEKT ZALOŽENÍ FIRMY ACCOUNTMAX, SPOL. S R.O., POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY ÚČETNÍCH A DAŇOVÝCH PORADCŮ

Po pečlivém zvážení výsledků provedených analýz se jeví zamýšlený projekt jakožto reálně proveditelný s možností úspěchu. Před jeho samotnou realizací je však vhodné si stanovit cíle, kterých by mělo být projektem dosaženo. Cíle projektové části je tedy možno definovat následujícím způsobem:

1. Založení společnosti s ručením omezeným dle zákona č. 513/1991 Sb., tedy obchodního zákoníku (ve znění § 105 a následujících).
2. Vypracování finančního plánu a harmonogramu projektu.
3. Identifikace rizik a slabých míst projektu, zhodnocení.

V následujících kapitolách diplomové práce bude přistoupeno k samotné realizaci zmiňovaného projektu, tedy založení společnosti, poskytující služby účetních a daňových poradců. Budou definovány jednotlivé charakteristiky podniku a aktivity, nutné pro jeho úspěšné založení. To vše za využití postupu, který byl nastíněn v teoretické části diplomové práce.

Předem je nutno upozornit, že se jedná o projekt fiktivní, jehož klíčovou osobou je autor této práce (osoba skutečná, nicméně pro potřeby projektu vybavena fiktivní odbornou způsobilostí a finančními prostředky).

5.1 Vymezení předmětu činnosti, volba právní formy podnikání

Přestože zvolený předmět činnosti i právní forma podnikání byly již v předchozích kapitolách několikrát skloňovány, je nutné je nyní přesně definovat a vysvětlit, proč bylo vybráno právě jich.

5.1.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti nově vznikajícího podniku je poskytování služeb, a to:

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence
- Činnost daňových poradců

Tyto činnosti spadají dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) do skupiny 69.2, jmenovitě „Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství“. Tato činnost byla do konce roku 2007 zahrnována dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do skupiny 74.12.

Firma hodlá nabízet svým zákazníkům širokou nabídku služeb, které jsou se zmíněnými činnostmi obvykle spojovány. Důraz bude kladen na optimalizaci dle potřeb jednotlivých zákazníků, více viz dále. Zde jsou některé poskytované služby:

- vedení účetnictví a daňové evidence, správa dokladů;
- vedení mzdových agend, výpočty a odvody pojistného z mezd;
- výpočty, správa a odvody daní (DPPO/DPFO, DPH, daně silniční, daně spotřební apod.);
- účetní a daňové poradenství;
- zastupování při jednání s orgány státní správy, pojišťovnami atp.

5.1.2 Právní forma podnikání

Jakožto právní forma nově vznikajícího podnikatelského subjektu byla zvolena společnost s ručením omezeným. K tomuto rozhodnutí došlo po dlouhém zvažování s přihlédnutím k souvisejícím faktorům.

Majetkové a finanční faktory

Pan Kosič (dále jen zakladatel firmy) doposud působil v oblasti účetního poradenství jakožto fyzická osoba. Disponuje již vlastní zavedenou klientelou (5 právnických a 10 fyzických osob, kterým poskytuje své služby) a v průběhu roku 2012 se stal členem Komory daňových poradců ČR. Dokáže pracovat samostatně, ale hledá výzvy, a tak hodlá rozšířit své působení a potřebuje spolupracovníky. V současnosti disponuje vlastním kapitálem ve výši zhruba 200 000 Kč, které chce vložit do nově založené společnosti.

Osobní a administrativní faktory

Zakladatel se stane jediným majitelem a společníkem společnosti. Rovněž (vzhledem ke svým zkušenostem v oboru) zajistí veškeré administrativní kroky a náležitosti, spojené se založením firmy, zpočátku povede její účetnictví a s tím spojené záležitosti. Společnost bude zaměstnávat cca 5 osob, více viz následující kapitoly.

5.2 Umístění sídla podniku, výběr vhodného názvu

Jak bylo uvedeno v teoretické části, vhodné umístění sídla podniku v rámci mikroregionu výrazně usnadní otázky logistiky a kontaktu se zákazníkem. Výběr poutavého a snadno zapamatovatelného názvu pak slouží k rozšíření povědomí o společnosti a k její propagaci.

5.2.1 Sídlo podniku

V předchozích analýzách bylo město Mikulov jasně určeno jakožto nejvýznamnější sídlo mikroregionu, s dobrou dopravní dostupností a nejširším zastoupením výrobních i obchodních podniků, stejně jako státních institucí. Je tedy evidentní, že je nejvhodnějším kandidátem na umístění nově vzniklého podniku.

Co se týče bližšího umístění sídla, s ohledem na dostupné prostředky se jeví jakožto ideální řešení pronajaté kanceláře v centru či v nejbližším okolí centra města. V době zpracování zakladatelského projektu byla k dispozici velice výhodná nabídka kancelářských prostor (v soukromém vlastnictví) právě v centru Mikulova a v následujících částech bude tedy kalkulováno s ní. Kanceláře se nachází na ulici Kapucínská, vedle historického náměstí města. Důležité instituce, jako mikulovský městský úřad, úřad práce, pobočky bank (Česká spořitelna a Komerční banka), či pojišťoven (Česká pojišťovna, Generali) se nacházejí v blízkém okolí, zhruba 5 – 15 minut chůze pěšky. Dostupnost automobilem je rovněž ideální, budova disponuje vlastním malým parkovištěm.

Přesněji se jedná o nabídku dlouhodobého pronájmu pěti prázdných kanceláří s plochou od 8,9 m² do 32,9 m², s cenou 1 200 Kč (bez DPH) za rok a metr čtvereční. Spotřeba energie a vody je rovněž zahrnuta v ceně nájmu. Prostory se nacházejí v druhém nadzemním podlaží a jsou k dispozici jak jednotlivé kanceláře, tak celé patro. Součástí zmiňovaného je i sociální zařízení, jmenovitě toaleta a kuchyňka. Vzhledem k tomu, že vedení firmy hodlá zaměstnávat zhruba 5 spolupracovníků, jeví se jako ideální řešení nájem tří kanceláří. Jednu jakožto kancelář a přijímací místnost jednatele, druhou coby velkou účtárnu a třetí jako menší účtárnu se skladem dokladů. V následující tabulce jsou upřesněny rozměry jednotlivých kanceláří, jejich účely a ceny nájmu. Je nutno podotknout, že kanceláře postrádají jakékoliv vybavení, které bude nutno pořídit. Jeho složení a ceny budou kalkulovány dále, rovněž bude nutno připočítat výdaje na různé úpravy místností, jako je vymalování, výměna kobereců a podobně (podkapitola 5.3).

Tab. 6. Cena pronájmu kancelářských prostor [vlastní zpracování]

Kancelář (m ²)	Účel	Roční nájem (Kč)	Měsíční nájem (Kč)
16	Kancelář jednatele, přijímací místnost	19 200	1 600
32,9	Velká účtárna	39 480	3 290
25,9	Malá účtárna, sklad dokladů	31 080	2 590
	Celkem	89 760	7 480

Měsíční výše nájemného požadovaných prostor tedy celkem činí 7 480 Kč. Tato částka byla schválena jako přijatelná a uvedené nabídky pronájmu kancelářských prostor bude využito.

5.2.2 Volba názvu

Volba vhodného názvu podniku je jedním z prvních kroků jeho úspěšné propagace. Název se musí dobře pamatovat a vyjadřovat zaměření společnosti, tedy výrobky či služby, které hodlá svým zákazníkům nabízet. Rovněž je nutno každý návrh ověřit, zda se neshoduje s některým již existujícím ekonomickým subjektem či jiným právnicky chráněným označením, resp. značkou.

S ohledem na tyto požadavky byl vybrán název **AccountMax, spol. s r.o.** Vznikl složením dvou výrazů, a to slov „Account“, což v angličtině znamená účetnictví a „Max“, tedy kvantifikujícího označení. Účelem tohoto dvouslovného spojení je vyjádření zaměření podniku a přesvědčení zákazníka, že firma bere svou činnost opravdu vážně a věnuje se jí naplno. Spolu s užitím anglického výrazu má vyvolat dojem odbornosti a dynamičnosti.

5.3 Formulace a tvorba strategie

Během tohoto kroku je nutno definovat některé základní charakteristiky nově vznikajícího podniku, tedy jeho misí, vizi a strategické cíle. Jejich formulace se může v jednotlivých případech lišit, zde budou použita východiska z teoretické části, s ohledem na specifické vlastnosti podniku.

5.3.1 Mise společnosti

Misí (nebo také posláním) firmy je poskytování vysoce profesionálních služeb s individuálním přístupem ke specifickým potřebám jednotlivých zákazníků, zajištění kvalifikovaného, vysoce motivovaného a zodpovědného personálu, vysoká konkurenceschopnost firmy na trhu a společenská odpovědnost.

Vhodný náhled na poslání podniku nabízí metoda „3C“ – company, customer, competition:

- Company – malá dynamická společnost, zabývající se poskytováním služeb – nabízí širokou paletu služeb v oblasti účetnictví a daní.
- Customer – typickým zákazníkem jsou podnikatelské subjekty (především právnické, ale i fyzické osoby) z mikulovského mikroregionu a okolí; firma

v této oblasti klade důraz na odlišné potřeby různých zákazníků, zodpovědný přístup a nabídku co nejefektivnějších řešení.

- Competition – vytvoření a udržení schopnosti konkurovat významným místním poskytovatelům podobných služeb, aktivní postoj v oblasti konkurenčního boje.

5.3.2 Vize

Úkolem **vize** pak je definovat orientaci a cíle podniku v dlouhodobém horizontu. Jedním ze základních prvků vize firmy je rychlé zajištění okruhu stálých a perspektivních zákazníků a jeho postupné rozšiřování, tedy získávání stále vyššího podílu na trhu a růst konkurenceschopnosti. Firma chce také poskytovat co nejkomplexnější služby, tedy rozšiřovat portfolio služeb poskytovaných jednotlivým zákazníkům. Tento krok přinese úsporu nákladů, administrativy a času na straně poskytovatele i odběratele služby. V budoucnu chce firma – dle potřeby – rovněž rozšířit okruh stávajících zaměstnanců, především formou „výchovy“ svých vlastních stálých pracovníků z řad absolventů odborných škol. S tímto požadavkem je spojena rovněž problematika udržování a rozšiřování odborné zdatnosti personálu, tedy různá školení apod. Co se týče ekonomických cílů, firma chce dlouhodobě dosahovat přijatelného zisku, spojeného s finanční stabilitou a rentabilitou podniku.

5.3.3 Strategické cíle

Dalším krokem je stanovení strategických **cílů** podniku. Zde je vhodné použít metodologii SMART, kterou nabídla teoretická část práce. Vedení by rovněž mělo zvážit adekvátní počet cílů, kterých chce v určitém časovém horizontu dosáhnout. Příliš mnoho cílů totiž obvykle vede k nepřehlednostem a potížím při přerozdělování disponibilních zdrojů společnosti.

Vedení společnosti se tedy po dlouhém zvažování rozhodlo pro výběr těchto strategických cílů, orientovaných především na první rok fungování firmy:

- **Během prvního roku fungování podniku (tj. 2013) získat stálý okruh perspektivních zákazníků** – tzn. dodávat své služby (v co nejširším měřítku) alespoň patnácti společnostem; tento cíle je:
 - *specifický* svým zaměřením na zákazníka (resp. právnické osoby),
 - *měřitelný* daným počtem společností (minimálně 15),

- *přijatelný* pro vedení, které odpovídá za získání zákazníků a personál, který se bude podílet na realizaci jednotlivých zakázek,
- *realistický*, jelikož jeho splnění je možné (přestože požadovaný počet zákazníků je relativně vysoký, je nutno kalkulovat s faktem, že určitý počet zákazníků přivede jak majitel společnosti, tak někteří zaměstnanci),
- *časově vymezený* dobou prvního roku podnikání společnosti, tedy jedním kalendářním rokem
- **Dosáhnout zisku již v prvním roce podnikání** – tento cíl určitým způsobem vyplývá z cíle prvního, jelikož jen dostatečný počet odběratelů přinese požadované výnosy k pokrytí zvýšených nákladů prvního roku podnikání; tento cíl je:
 - *specifický* svým ekonomickým zaměřením (tzn. zisk),
 - *měřitelný*, jelikož výše zisku se dá snadno odvodit z rozdílu nákladů a výnosů, obsažených ve výkazu zisku a ztráty (tzv. výsledovce),
 - *přijatelný* pro vedení podniku, které je nejvíce zainteresováno na ziskovosti společnosti,
 - *realistický*, přestože mnohé podniky v prvním roce své existence reálného zisku nedosahují – v tomto ohledu bude rozhodující naplnění cíle prvního,
 - *časově vymezený* opět prvním rokem podnikání, jak bylo uvedeno výše.

5.3.4 Formulace strategie

Stanovené krátkodobé cíle byly tedy přijaty (dlouhodobé cíle byly definovány v rámci vize společnosti) a nyní je nutno přistoupit k formulaci kroků, které povedou k jejich naplnění, tedy ke stanovení strategie.

Co se týče členění strategií dle M. E. Portera – strategie diferenciacce, prvenství v nákladech či ohnisková strategie – je možno určitým způsobem využít dvě z těchto strategií:

- **strategie diferenciacce** – přestože se v podání firmy nejedná o typický způsob diferenciacce produkce (např. nezávislé produkty a služby), jakožto určitá známka diferenciacce se jeví daňové poradenství či vedení mzdových a personálních agend, které je možno poskytovat nezávisle na vedení účetnictví (resp. daňové evidence)
- **ohnisková strategie** – přestože firma chce poskytovat služby všem zájemcům (samozřejmě s ohledem na svou kapacitu a rentabilitu jednotlivých zakázek), bude se zaměřovat především na komplexní služby pro střední a

velké společnosti, působící v mikroregionu či blízkém okolí. Výhodou je totiž sjednocení procesů a úkolů, které není v případě vysokého počtu zakázek pro fyzické osoby příliš použitelné.

Je evidentní, že strategie prvenství v nákladech je v tomto případě velice obtížně realizovatelná, jelikož ceny vstupů jsou relativně jednotné pro všechny konkurenty (např. průměrné mzdy účetních, cena vybavení, kancelářského materiálu apod.) a první rok podnikání bývá obecně spojen s vyššími náklady oproti konkurenci – vzhledem k nutnosti pořízení majetku, výdajům financí i času na zaškolení zaměstnanců atd.

S ohledem na postoj ke konkurenci však byla zvolena vedením podniku strategie **ofenzivní**, obzvláště ve zmiňované oblasti poskytování služeb právnickým osobám. Konkurence v odvětví je sice početná, ale ne příliš aktivní a dynamická. Proto může i nová firma se zajímavou nabídkou a vhodným marketingem získat potřebné místo na trhu. Marketingová strategie podniku bude blíže rozebrána v následující podkapitole.

5.3.5 Marketingová strategie

Cílovou skupinou zákazníků firmy AccountMax, spol. s r.o. budou především právnícké osoby, přičemž se firma bude snažit poskytovat jednotlivým odběratelům co nejširší okruh služeb. Pochopitelně bude firma poskytovat své služby i fyzickým osobám, ovšem komplexní a dlouhodobé zakázky pro podniky s větším počtem zaměstnanců se jeví jakožto rentabilnější a stálejší.

Vzhledem k nedostatečnému pokrytí cílové oblasti vysíláním různým regionálních televizí a vysokým nákladům na tento typ propagace se rozhodlo vedení podniku televizní reklamu ze svých marketingových plánů vynechat. Její využití bude zřejmě opět zvažováno v budoucnosti, především na základě zlepšení úrovně regionálních vysílání a získání dostatečných finančních prostředků.

Rozhodně však bude pro marketingové účely využito propagace pomocí některé regionální rádiové stanice. Jakožto nejvhodnější se jeví vysílání rádia Dyje, tedy „odnože“ rádia Čas, které se zaměřuje na oblast Slovácka (tzn. Mikulovsko, Břeclavsko, Hodonínsko a Kyjovsko). Předběžně se jedná o cca dvacetisekundové reklamní spoty, které budou vysílány v průběhu měsíce před samotným zahájením činnosti firmy.

Jako další vhodná forma propagace firmy bude využit regionální tisk. Místně se jedná především o Mikulovský zpravodaj, který vychází dvakrát měsíčně. Dále bude podnik inzero-

vat v regionálním týdeníku Moravský jih, který je orientován na okresy Břeclav a Hodonín. Inzerováno bude nejvíce rovněž měsíc před zahájením činnosti, následně bude reklama v tisku pokračovat, ovšem v menší intenzitě. Vedení se rovněž rozhodlo zadat břeclavské pobočce firmy MoraviaPress a.s. zakázku na vytisknutí cca 1000 kusů letáků ke své propagaci, které budou distribuovány v rámci mikroregionu a rovněž 500 kusů vizitek.

V průběhu prvního měsíce budou rovněž zprovozněny firemní internetové stránky, sloužící k propagaci firmy a kontaktu se zákazníkem. Jako dodavatel a správce webových stránek byla zvolena firma eNext, která zajistí jejich vytvoření dle požadavků vedení a rovněž bude provádět jejich udržování a aktualizace.

Cílem marketingu v tomto případě tedy je obeznámit potencionální zákazníky a odbornou veřejnost s příchodem nového podniku na trh. Většina marketingových akcí bude tedy vedena měsíc před zahájením podnikání, zatímco některé budou odstartovány právě s tímto termínem. V následující kapitole, která vyjadřuje potřeby finančních prostředků pro založení a první rok fungování společnosti jsou tedy tyto výdaje spojeny se zahájením činnosti (a kalkulovány zvlášť), zatímco v dalších obdobích již budou výdaje na reklamu vyjadřovány všeobecně formou nákladů na propagaci.

5.4 Vyjasnění potřeb finančních prostředků

Založení firmy je vždy spojeno s velkou spotřebou finančních prostředků. V této kapitole budou definovány tyto zakladatelské výdaje a na základě jejich výše bude následně stanovena případná potřeba kapitálu cizího.

Vlastní kapitál, který má společnost pro svůj začátek k dispozici, činí 200 000 Kč. Jedná se o osobní úspory zakladatele, které hodlá do podnikání vložit, čímž bude pokryt požadavek na složení základního kapitálu společnosti. V případě potřeby má zakladatel rezervní možnost získání dodatečného kapitálu (odprodej vlastních zemědělských pozemků, bezúročná půjčka od rodiny) v úhrnné výši cca 150 000 Kč. Splácení případné soukromé půjčky je však plně záležitostí majitele samotného, a tak nebude zahrnuto do závazků společnosti. Takto nabytý vlastní kapitál může být využit obzvláště při financování výdajů, které bude mít firma ještě před samotným zahájením činnosti a pro zajištění prvního měsíce podnikání, více viz dále.

5.4.1 Zakladatelské výdaje, zahajovací rozvaha

Prvním krokem bude vyjádření administrativních nákladů založení společnosti. Jedná se o jednorázové výdaje, jako je sepsání zakladatelské listiny formou notářského zápisu, ověřování podpisů, složení požadované hodnoty základního kapitálu na vinkulovaný účet, získání a zapsání živnostenských oprávnění (a všech poplatků, které jsou s tímto spojeny), dále pak založení běžného účtu firmy apod.

Následující tabulka nabízí přehled a sumarizaci těchto výdajů. Výdaje, které jsou spojeny s pořízením potřebného vybavení a zajištění provozních prostor, prvotní pojištění odpovědnosti za škodu a riziko podnikání (sjednáno u pojišťovny Generali, formou ročních splátek ve výši 25 000 Kč), či počáteční marketingové výdaje, jsou pro lepší přehlednost vyjádřeny zvlášť. Jednotlivé částky jsou uvedeny (tam, kde je to možné a relevantní) bez DPH. To s přihlédnutím k faktu, že pro rok 2013 v době zpracování tohoto projektu ještě nebyla pevně stanovena změněná sazba daně z přidané hodnoty. Navíc bylo rozhodnuto, že se firma stane plátcem DPH již v prvním roce fungování, a tak není nutno DPH zahrnovat do cen.

Základní kapitál bude vinkulován, posléze převeden na běžný účet (Podnikatelské eKonto Premium, založené u Raiffeisenbank) a použit k zajištění následujících výdajů (investiční, marketingové atd.).

Tab. 7. Zakladatelské výdaje – administrativa [vlastní zpracování]

Úkony	Cena (Kč)
Sepsání zakladatelské listiny notářským zápisem	3 200
Ověření podpisů, listin	500
Ohlášení živnosti	1 000
Složení základního kapitálu	200 000
Výpis z katastru nemovitostí	140
Výpis z živnostenského rejstříku	200
Výpis z rejstříku trestů	50
Návrh na zápis do obchodního rejstříku	5 000
Výpis z obchodního rejstříku	140
Roční splátka pojištění	25 000
Povinný minimální vklad v bance	1 000
Výdaje celkem	236 230

Nyní budou stanoveny potřebné výdaje na vybavení a zajištění podnikatelských prostor.

Tab. 8. Zakladatelské výdaje – prostory, vybavení [vlastní zpracování]

Položka	Cena (Kč)
Měsíční nájemné - záloha na leden	7 480
Dodatečné náklady (vymalování, koberce)	8 000
Vybavení hardwarem	55 879
Vybavení softwarem	39 881
Kancelářské vybavení - nábytek	29 630
Kancelářské vybavení - doplňky	10 510
Výdaje celkem	151 380

Investice do zařízení a vybavení kanceláří jsou na první pohled opravdu náročné, jejich přesnější rozčlenění a dodavatelé jednotlivých prvků jsou uvedeny v podkapitole 5.7.7. Drtivou většinu zde vyjádřených položek tvoří opět jednorázové výdaje (nájemné bude placeno měsíčně a předem, na měsíc leden tedy požaduje pronajímatel platbu ještě před zahájením činnosti firmy), v průběhu roku bude nutné dle potřeby průběžně doplňovat především spotřební materiál, jako je papír, tonery do tiskáren a jiné kancelářské potřeby (propisky, tužky, svorky, fixy, složky apod.).

Další tabulka představuje výdaje marketingového charakteru a to v souladu s marketingovou strategií, definovanou v podkapitole 5.3.5.

Tab. 9. Zakladatelské výdaje – marketing [vlastní zpracování]

Položka	Cena (Kč)
Reklamní spoty v rádiu Dyje	6 000
Inzerce v Mikulovském zpravodaji	2 400
Inzerce v Moravském jihu	6 050
Letáky, vizitky, ostatní	3 500
Tvorba webových stránek	8 400
Výdaje celkem	26 350

Jak již bylo řečeno, jedná se rovněž o výdaje jednorázového charakteru. V následujících měsících budou rovněž vydávány prostředky na propagaci, ovšem v podstatně omezenější míře, předběžně byl přijat návrh marketingových výdajů ve výši 3 000 Kč měsíčně – bude se jednat především o opakování inzerce v regionálním tisku, popř. občasné reklamní spoty ve zmiňovaném rádiu, dotisk letáků či firemních vizitek dle potřeby apod.

V následujícím kroku je nutno sumarizovat veškeré zakladatelské výdaje firmy, stanovit výdaje na první měsíc podnikání a poté co nejpřesněji vyjádřit případnou potřebu cizího kapitálu. Z výše uvedeného je patrné, že firmě nebude stačit pouze kapitál vlastní – na základě kvantifikace potřeby cizího kapitálu bude vybrán nejvhodnější způsob jeho získání.

Následující tabulky tedy vyjasňují postup výpočtu zmiňovaných hodnot. Nejprve bude stanovena výše výdajů pro první měsíc podnikání. Tu je nutno připočíst k zakladatelským výdajům, jelikož během prvního měsíce svého fungování ještě podnik neobdrží platby za své služby a neměl by tak prostředky na zajištění provozu. Prvním krokem je kalkulace mzdových nákladů zaměstnanců (tedy hrubé mzdy zaměstnance a zaměstnavatelem placeného zdravotního a sociálního pojištění v zákonné výši):

Tab. 10. Měsíční mzdové náklady [vlastní zpracování]

Mzdové náklady na 1 zaměstnance	Jednatel firmy, vedoucí účetní	Samostatná účetní	Pomocná účetní
Hrubá mzda	26 000	23 000	18 000
Zdravotní pojištění (25%)	6 500	5 750	4 500
Sociální pojištění (9%)	2 340	2 070	1 620
Měsíční mzdové náklady	34 840	30 820	24 120

V souvislosti se mzdovými náklady je nutno vysvětlit některá fakta:

- výše hrubé mzdy odpovídá mzdovému výměru dle pracovních smluv jednotlivých zaměstnanců;
- jednatel firmy (pan Kosič) je v rámci zjednodušení zároveň firmou zaměstnán jakožto vedoucí účetní; firma dále hodlá na plný úvazek zaměstnávat dvě samostatné a dvě pomocné účetní.

Uvedené mzdové náklady je nyní možno zakalkulovat do nákladů prvního měsíce podnikání:

Tab. 11. Náklady prvního měsíce podnikání [vlastní zpracování]

Položka	Výše výdajů (Kč)
Mzdové náklady	144 720
Nájemné	7 480
Marketingové výdaje	3 000
Firemní tel., internet	2 236
Spotřební materiál	4 000
Cestovné, ostatní náklady	3 000
Celkem	164 436

Zde jsou vysvětlivky k některým údajům:

- nájemné je placeno vždy měsíc předem (bylo již zakalkulováno do zakladatelských výdajů, zde se tedy jedná o úhradu nájmu druhého měsíce podnikání);
- marketingové výdaje byly již dříve stanoveny paušální částkou 3 000 Kč
- měsíční komunikační výdaje sestávají z těchto produktů společnosti Telefónica 02 (pořízeno formou e-shopu – dvouletá sleva na produkty, další slevy při kombinování různých balíčků):
 - a) O2 Neomezená linka – pevná linka – 876,- Kč
 - b) O2 Podnikání L – mobilní tarif – 960,- Kč
 - c) O2 Internet – 400,- Kč
- spotřeba kancelářského materiálu, cestovné a ostatní náklady byly rovněž kalkulovány paušálně na jednotlivé měsíce, jejich výše by neměla trvale převyšovat určenou mez.

Nyní je možno stanovit kapitálovou náročnost projektu a určit potřebu cizího kapitálu. V rámci korekce je v průběhu výpočtů odečtena výše základního kapitálu (jelikož ten je po vzniku společnosti možno použít pro financování vyčíslených investic a výdajů a zajištění prvního měsíce chodu podniku).

Tab. 12. Výpočet potřeby cizího kapitálu [vlastní zpracování]

Položky kapitálu, výdaje	Kč
Základní kapitál (úspory podnikatele)	200 000
Dodatečný vlastní kapitál (bezúročná půjčka)	150 000
Vlastní kapitál celkem	350 000
Výdaje se založením firmy (administrativa)	236 230
Výdaje na zahájení činnosti, počáteční investice	151 380
Marketingové výdaje	26 350
Zakladatelské výdaje celkem	413 960
Korekce - očištění o složený ZK	-200 000
Výdaje prvního měsíce podnikání	164 436
Celková potřeba kapitálu	378 396
Použití vlastního kapitálu	350 000
Potřeba cizího kapitálu	28 396

Tabulka potvrdila předchozí odhady, a to že i přes relativně vysokou výši vlastního kapitálu tento nebude postačující a bude nezbytné získat kapitál cizí, ve výši 28 396 Kč – vzhle-

dem k možné vyšší potřebě kapitálu pro zajištění provozu bude pro další postup tato částka navýšena na 60 000 Kč (tzn. cca 30 000 Kč jakožto rezerva – na úhradu DPH jednotlivých položek apod.).

Co se týče způsobu získání cizího kapitálu, jakožto nejvhodnější se (s ohledem k objemu potřebných prostředků a možnostem společnosti) jeví krátkodobá půjčka v bance. Vstup tichého společníka či rizikového kapitálu by učinil tak malou firmu příliš závislou a dotace jsou pro tento způsob podnikání velice obtížně dosažitelné. Je logické, že podnik, který teprve vzniká a nemá za sebou žádnou podnikatelskou minulost, resp. prostředky, kterými by se mohl zaručit, má v tomto případě dosti obtížnou situaci. Banky totiž obvykle ke zřízení podnikatelského úvěru požadují minimálně jedno uzavřené daňové období (tedy alespoň jeden rok fungování podniku) a další záruky v rozdílné výši a formách (nejčastěji ručení směnkou či nemovitostí).

Jelikož potřebná částka není příliš vysoká, bylo navrženo financovat ji formou kontokorentu. Jedná se o krátkodobou výpomoc, při které banka umožní svému klientovi čerpat svůj účet do záporných hodnot. Toto přečerpaní účtu je bankou samozřejmě náležitě úročeno a kontokorent je nutno během určité doby (obvykle v průběhu jednoho roku po zahájení čerpání) plně splatit. Tabulka, která následuje dále, nabízí členění a základní charakteristiky některých startovních kontokorentů (či jiných forem drobných krátkodobých úvěrů – často odpovídají běžným spotřebitelským úvěrům), které jsou relevantní vzhledem k potřebám a možnostem podniku. Jejich společnou vlastností je fakt, že banka před schválením kontokorentu/úvěru požaduje předložení kvalitně a realisticky sestaveného podnikatelského záměru firmy. Jednotlivé žádosti jsou pak řešeny individuálně, s přihlédnutím na kvalitu podnikatelského záměru, možnosti ručení apod. Z těchto produktů je tedy nutno vybrat ten nejvhodnější. Zde jsou některé aspekty, které byly během rozhodování brány v potaz:

- **Záložna Creditas** požaduje ručení formou nemovitosti či bonitního ručitele – ani jednou z těchto možností firma nedisponuje;
- **Fio banka** rovněž požaduje (od částky 50 000 Kč) ručitele a nabízí dva tarify kontokorentu:
 - a) Tarif 1 – nižší úroková sazba, vyšší poplatek – pro častější a vyšší čerpání úvěru;
 - b) Tarif 2 – vyšší úroková sazba, nižší poplatek – rezervní úvěr, čerpání na krátké období;
- **GE Money** nenabízí požadovaný objem prostředků, má vysoký úrok;

- **Komerční banka** požaduje ručení nemovitostí, vysoké poplatky za zřízení a vedení úvěru a nesdíljuje výši úroku.

Tab. 13. Typy startovacích podnikatelských úvěrů [vlastní zpracování]

Banka	Produkt	Výše kontokorentu, úvěru (Kč)	Ručení	Splatnost	Úroková sazba (p.a.)	Poplatky
Záložna Creditas	Provozní úvěr	Limit neuveden	Nemovitost, bonitní ručitel	1 rok	9 - 13 %	Schválení: 2 % z výše úvěru, min. 500 Kč; vedení: 100 Kč měsíčně
Fio banka	Kontokorent	5 000 - 200 000	Od 50 000 Kč - ručitel	Bez pevného data	8,3 %, 14,3 %	Schválení: tarif 1 - 4 %, tarif 2 - 1 % (min. 100 Kč)
GE Money	Kontokorent	10 000 - 40 000	Není	1 rok	10,5 - 14,3 %	Vedení: 300 Kč měsíčně
Komerční banka	Podnikatel. úvěr	Limit neuveden	Nemovitost, biankosměnka	Neuvedena	Individuální	Zpracování: 0,3 %, min. 5 000 Kč; vedení: 600 Kč měsíčně
Raiffeisen bank	Kontokorent	20 000 - 300 000	Dle výše - nic, biankosměnka, nemovitost	1 rok, opakovaně	8 %	Vedení: 300 Kč měsíčně

Na základě těchto zjištění tedy byl jako nejvhodnější řešení vybrán „Startovací kontokorent“ od **Raiffeisenbank**, který je součástí nabídky podnikatelského účtu „Podnikatelské eKonto“. Zde jsou některé bližší charakteristiky zvoleného produktu:

Tab. 14. Charakteristiky a náklady Podnikatelského eKonta [vlastní zpracování]

Název položky	Podnikatelské eKonto
Založení běžného účtu	Zdarma
Minimální vklad	1000
Správa BÚ v hlavní měně	140 Kč měsíčně
Přímé bankovníctví	99 Kč měsíčně
Vedení karty	60 Kč měsíčně
Vyhotovení výpisu	Zdarma
Vedení kontokorentu	300 Kč měsíčně
Úročení kontokorentu	8 % p. a.
Úrok kontokorentu 60 000 Kč	400 Kč měsíčně
Celkové náklady	999 Kč měsíčně

Je tedy možno prohlásit, že výdaje na vedení účtu a kontokorentu (včetně úroku) činí 999 Kč měsíčně. Tento údaj bude nutno zahrnout do nákladů při stanovení výkazu zisků a ztráty (viz dále).

Dalším důležitým krokem je vytvoření počáteční rozvahy. Ta bude sestavena k 1. 1. 2013, jelikož tento den bude dnem zahájení činnosti firmy. Účetní období firmy tedy bude odpovídat kalendářnímu roku, což odpovídá výše uvedeným faktům o specifické povaze poskytovaných služeb. Pro větší přehlednost nebyly částky v rozvaze nijak zaokrouhlovány, stejně jako u všech ostatních finančních výkazů – nejedná se totiž v tomto případě o doklady sloužící pro účetnictví, nýbrž o doklady, které mají co nejpřesněji definovat finanční stránku projektu; z tohoto důvodu byly rovněž zvláště vyčísleny zřizovací výdaje a drobný majetek:

Tab. 15. Zahajovací rozvaha společnosti [vlastní zpracování]

Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2013 (v Kč)			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý hmotný majetek	55 879	Základní kapitál	200 000
Software	39 881	Vlastní zdroje	150 000
Zřizovací výdaje	77 060	Vlastní kapitál	350 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	116 941	Krátkodobé cizí zdroje	60 000
Finanční majetek	197 040	Cizí kapitál	60 000
Drobný majetek	40 140		
Oběžný majetek	237 180		
Celkem	410 000	Celkem	410 000

Zde jsou některé poznámky k zahajovací rozvaze:

- dlouhodobý hmotný majetek (hardware) bude odepisován dle doby životnosti, a to 3 roky;
- software nebude odepisován (nesplňuje podmínky pro odepisování);

- zřizovací výdaje zahrnují administrativní výdaje založení firmy, splátku pojištění, přípravu kanceláří a marketingové výdaje – budou jednorázově rozúčtovány do nákladů (díky zmíněným výdajům na propagaci, bez nichž nedosahují odepisovatelné hodnoty 60 000 Kč);
- krátkodobé cizí zdroje představuje kontokorent.

5.4.2 Kalkulace nákladů a výnosů, výkaz zisku a ztráty

Nyní je nutno vyjádřit budoucí náklady a odhadnout co nejpřesněji výnosy za účelem zjištění zisku. Vzhledem k velice proměnlivému charakteru odvětví a skutečně obtížně předvídatelnému vývoji výnosů bude tato předpověď provedena na období dvou let, tedy prvního a druhého roku fungování firmy. Obzvláště výhled pro druhý rok je nutno brát s rezervou.

Náklady

Výše měsíčních mzdových nákladů již byla předběžně stanovena v tabulce 10, a to částkou 144 720 Kč. Ostatní provozní výdaje (nájemné, propagace, spotřeba materiálu) byly vyčísleny na 19 716 Kč, měsíční provozní náklady tedy přibližně činí 164 436 Kč, přesněji jsou však náklady vyjádřeny ve výkazu zisku a ztráty dále.

Během výpočtů potřeby cizího kapitálu a vyjádření jeho ceny byly rovněž určeny měsíční finanční výdaje podniku (poplatky za vedení účtu i kontokorentu, včetně jeho úroku – 999 Kč; tabulka 14). Vedení firmy kalkuluje s používáním kontokorentu celoročně jakožto s finanční rezervou pro nenadálé případy a splacením celé jeho výše na konci kalendářního roku (pokud nebude finanční situace natolik slibná a neumožní tak dřívější splacení závazku).

Výnosy

Pro zajištění ziskovosti podniku je nutno zajistit dostatečnou výši výnosů, jejichž drtivou většinu budou tvořit tržby za poskytování služeb. Jak již bylo uvedeno, pan Kosič přivede do firmy svou stávající klientelu (na základě domluvy, nabídky výhodnějších a komplexnějších služeb). Tento krok přinese stálou měsíční tržbu 68 000 Kč. Podobně přispějí i další zaměstnanci – hlavní účetní, které budou zaměstnány na plný úvazek, díky svým kontaktům zajistí zakázky v úhrnné měsíční tržbě 62 500 Kč. Pro první měsíce podnikání tedy podnik bude dosahovat minimálních výnosů za poskytování služeb ve výši 130 500 Kč měsíčně. Je však evidentní, že taková výše výnosů nebude dostatečná (nepokrývá ani mzdové náklady) a navíc stávající počet zákazníků neodpovídá naplnění prvního strategického

kého cíle podniku (kapitola 5.3.3), jelikož stávající skladba odběratelů zahrnuje pouze 9 právnických osob (namísto požadovaných patnácti společností) a cca 15 živnostníků (jejichž minimální počet však stanoven nebyl).

Co nejdříve po zahájení činnosti podniku je tedy nutno získat další zákazníky pro zajištění celoroční ziskovosti podniku. Vedení podniku si představuje situaci tak, že marketingová kampaň zaujme minimálně jednu společnost a několik živnostníků. Během prvních tří měsíců od zahájení činnosti podniku (leden až březen 2013) pak jednatel zajistí zakázky alespoň od dvou právnických osob a do konce prvního pololetí roku od dalších čtyř (jelikož změny účetní firmy jsou pro podniky jednodušší na začátku jednotlivých čtvrtletí – pokud to není možné na začátku roku; zároveň je kalkulováno s nově vzniklými podnikatelskými subjekty v mikroregionu). Rovněž se bude mírně zvyšovat počet zakázek pro živnostníky (v tomto směru vhodně působí různé známosti a doporučení). Předpokládá se, že firma si vytvoří solidní jméno a místo na trhu již během druhého pololetí roku. Vzhledem k faktu, že každý podnik či fyzická osoba má na své specifické požadavky na poskytované služby, výše jednotlivých zakázek je stanovena formou odhadu (přesnější nabídka a ceník služeb firmy jsou uvedeny v příloze P I – výše výnosů byla kalkulována právě s přihlédnutím k tomuto ceníku).

Tab. 16. Odhad tržeb [vlastní zpracování]

Měsíc/rok	2013	2014
I.	145 500	195 000
II.	145 500	195 000
III.	145 500	195 000
IV.	170 000	195 000
V.	170 000	195 000
VI.	170 000	195 000
VII.	188 500	208 000
VIII.	188 500	208 000
IX.	188 500	208 000
X.	188 500	208 000
XI.	188 500	208 000
XII.	188 500	208 000
Celkem:	2 077 500	2 418 000

Jak uvádí tabulka, během dvou let je předpokládán růst tržeb o přibližně 60 000 Kč za měsíc. Růst objemu zakázek si samozřejmě vyžádá vyšší pracovní zapojení a zaměstnání dodatečné síly, které bude zřejmě uskutečněno v polovině roku 2014, více viz dále. Srovnání

plánu výnosů a kalkulace nákladů předkládá výkaz zisku a ztráty, zpracovaný opět pro první a druhý rok fungování podniku. Výkaz je zpracován ve zjednodušeném rozsahu za účelem co největší přehlednosti (jednotlivé položky jsou navíc vysvětleny v poznámce).

Tab. 17. Plánovaný výkaz zisku a ztráty [vlastní zpracování]

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. (v Kč)		
Položka	2013	2014
<i>Výkony</i>	2 077 500	2 418 000
Tržby za prodej služeb	2 077 500	2 418 000
<i>Výkonová spotřeba</i>	255 730	173 760
Spotřeba materiálu	88 140	48 000
Služby	167 590	125 760
<i>Přidaná hodnota</i>	1 821 770	2 244 240
Osobní náklady	1 736 640	1 968 192
Odpisy majetku	18 626	18 626
Ostatní provozní náklady	35 230	25 000
Provozní výsledek hospodaření	31 274	232 422
Nákladové úroky	4 800	0
Ostatní finanční náklady	7 188	3 588
Finanční výsledek hospodaření	-11 988	-3 588
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	19 286	228 834
Výsledek hospodaření za mimořádnou činnost	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	19 286	228 834
Daň z příjmů PO (19 %)	3 664	43 478
Výsledek hospodaření za účetní období	15 621	185 355

Poznámky k výkazu zisku a ztráty:

- tržby za prodej služeb vycházejí z odhadu výnosů výše;
- spotřeba materiálu zahrnuje kancelářské vybavení – tedy počáteční vybavení (rok 2013) i pravidelné měsíční výdaje – materiál bývá spotřebován a v konečné rozvaze o něm nebude účtováno;
- služby zahrnují přípravu kanceláří, marketingové výdaje (počáteční i pravidelné) a samotný nájem;

- osobní náklady jsou vyšší v druhém roce podnikání – důvodem je zvýšení hrubé mzdy všech zaměstnanců o 5 % a zaměstnání dalšího pracovníka v průběhu druhého pololetí tohoto roku;
- dlouhodobý hmotný majetek je odepisován dle jeho životnosti, tedy po dobu tří let;
- ostatní provozní náklady zahrnují administrativní výdaje založení v prvním roce a úhradu podnikového pojištění obou let;
- nákladové úroky jsou úroky kontokorentu, který bude na konci prvního roku podnikání plně splacen (s jeho použitím se dále zatím nepočítá); výnosové úroky nebyly vzhledem k jejich zanedbatelné výši brány jako relevantní;
- ostatní finanční náklady představují různé poplatky bance (viz tabulka 14).

Výsledovka konfrontovala výnosy, náklady a hospodářský výsledek podniku během prvních dvou let jeho fungování. Jelikož firma začíná svůj první rok na trhu bez dostačujícího množství zákazníků a zahájení podnikání je téměř v každém případě spojeno s vyššími náklady, je patrné a logické, že hospodářský výsledek za první období není příliš vysoký. Přesto je však nutno kladně hodnotit fakt, že dosáhl kladných hodnot (a umožnil tak splnit první strategický cíl podniku). Jedním z důvodů je celkem přijatelná kapitálová náročnost vstupu do odvětví či nízká potřeba a cena cizího kapitálu, který byl v tomto případě použit. Pokud bude zajištěno potřebné množství zakázek (a dojde tak k naplnění plánu výnosů), během roku 2014 hospodářský výsledek (přesněji zisk) rapidně naroste i přes zmiňovaný růst mzdových nákladů. V obou letech tak bude nutno vložit část zisku do rezervního fondu, jak to požaduje zákon.

5.4.3 Konečná rozvaha, výkaz cash flow

Součástí projektu jsou samozřejmě i další finanční výkazy, jako je plánovaná rozvaha a přehled peněžních toků firmy, sestavené opět pro první dvě účetní období působení podniku. Pro přehlednost jsou zpracovány rovněž ve zjednodušeném rozsahu a obsahují tak pouze relevantní položky.

Tab. 18. Plánovaná rozvaha [vlastní zpracování]

Rozvaha k 31. 12. (v Kč)	2013	2014
AKTIVA CELKEM	215 621	400 976
<i>Dlouhodobý majetek</i>	77 134	58 507
Dlouhodobý nehmotný majetek	39 881	39 881
Dlouhodobý hmotný majetek	37 253	18 626
brutto	55 879	37 253
korekce	18 626	18 626
netto	37 253	18 626
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	138 487	342 469
Pohledávky	0	0
Krátkodobý finanční majetek	138 487	342 469
PASIVA CELKEM	215 621	400 976
<i>Vlastní zdroje</i>	215 621	400 976
Základní kapitál	200 000	200 000
Výsledek hospodaření za účetní období	15 621	185 355
Rezervní fond	0	10 000
Výsledek hospodaření předchozího období	0	5 621
<i>Cizí zdroje</i>	0	0

Konečná rozvaha vyjadřuje strukturu majetku firmy a zdroje jeho financování. Jelikož dosáhla společnost zisku již v prvním roce podnikání, musí splnit zákonnou povinnost tvorby rezervního fondu (v případě společnosti s ručením omezeným v minimální hodnotě 10 % čistého zisku) – do fondu byla tedy vložena částka 10 000 Kč (max. 5 % z hodnoty ZK ročně). Vysoký zisk v druhém období pak prudce navýšil objem vlastních zdrojů podniku, což se na straně aktiv projevilo především růstem položky krátkodobého finančního majetku (prostředky na firemním BÚ či v pokladně). V následujícím období bude opět vložena část zisku do rezervního fondu (či dojde k vytvoření jiného fondu ze zisku) a část bude použita k financování dodatečných investic do kancelářského vybavení či rozšíření personálu (podle potřeb a případného růstu poptávky).

Tab. 19. Plánovaný výkaz cash flow [vlastní zpracování]

Výkaz cash flow k 31. 12. (v Kč)	2013	2014
Peněžní prostředky na začátku období	0	138 488
VH z běžné činnosti před zdaněním	19 286	228 834
Úpravy o nepeněžní operace	23 426	18 616
Odpisy	18 626	18 626
Změna stavu rezerv	0	-10
Nákladové úroky	4 800	0
Čistý peněžní tok z běžné činnosti před zdaněním	42 712	247 450
Změna stavu pohledávek	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0
Čistý peněžní tok z běžné činnosti před zdaněním	42 712	247 450
Výdaje z plateb úroků	-4 800	0
Zaplacená daň z příjmů z běžné činnosti	-3 664	-43 478
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	34 248	203 972
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-95 760	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-95 760	0
Změna stavu závazků	0	0
Dopady změn vlastního jmění	200 000	10
Čistá změna finančních prostředků	138 488	203 982
Stav peněžních prostředků na konci období	138 488	342 469

Tabulka ukazuje v obou sledovaných letech kladný přírůstek finančních prostředků. Zatímco v prvním roce je to způsobeno především vlivem základního kapitálu, v druhém roce je této hodnoty dosaženo díky vysokým výnosům a z nich plynoucího zisku. Záporný peněžní tok z investičních činností prvního roku je ovlivněn procesem pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku firmy. Stav peněžních prostředků na konci obou období pak odpovídají výši krátkodobých finančních prostředků (korunový rozdíl v prvním roce je způsoben zaokrouhlením).

5.5 Sociálně-psychologické aspekty, osobní předpoklady

Jak již bylo uvedeno, autor projektu, zakladatel a majitel společnosti díky svému vzdělání a dosažené praxi již disponuje potřebnými odbornými znalostmi a zkušenostmi v oblasti účetnictví a daní. Jeho manažerské schopnosti jsou spíše teoretické, avšak je schopen jednat s lidmi, hledat nová řešení a improvizovat v různých složitých situacích. Je rovněž silně motivován a odhodlán pustit se do realizace projektu, tedy založení a vedení vlastní obchodní společnosti. Také je připraven na fakt, že projekt zpočátku nemusí být tolik výnosný jako jeho dosavadní samostatné podnikatelské působení.

Co se týče zajištění lidských zdrojů pro chod podniku, nabídka pracovních sil s tímto zaměřením je poměrně bohatá. Zaměstnance je možno čerpat z těchto zdrojů:

- *aktivně fungující účetní* – firma může oslovit buď živnostníka, který již v oboru samostatně působí, anebo zaměstnance některé fungující společnosti – tento způsob (při vhodném výběru) zajišťuje relativní jistotu kvalitní pracovní síly s praxí v oboru a navíc může znamenat snadné získání několika zákazníků (za předpokladu, že si živnostník či zaměstnanec s sebou do firmy přenesou své současné zakázky);
- *úřad práce* – vzhledem k faktu, že již několik let je velký zájem o kancelářskou práci všeobecně a zmiňovaný zájem vedl k určitému přesycení tohoto segmentu trhu práce, je možno získat kvalitní pracovníky i s pomocí úřadu práce v Mikulově či Břeclavi; zde však může vyvstat nutnost určité rekvalifikace pracovníka;
- *čerství absolventi* – vhodní pro naplnění firemní vize o výchově vlastního personálu; jakožto ideální zdroj těchto absolventů se jeví Obchodní akademie Břeclav, škola s dlouholetou tradicí a výukou dobře vzdělaných ekonomů, kteří jsou po krátkém zaškolení schopni plnohodnotné kancelářské práce – vhodným krokem může být nabídka místa pro praktikanty již během jejich studia.

Je zcela evidentní, že výběr pracovníků je velice důležitý proces, který nelze uspěchat či zlehčovat. Je nutné pečlivě dbát nejen na dosažené vzdělání zájemce, ale především na jeho praktické a odborné dovednosti, spolu s osobními vlastnostmi, jako je zodpovědnost, spolehlivost, flexibilita, schopnost dále se rozvíjet (popř. vzdělávat), komunikovat, pracovat v kolektivu, efektivně se rozhodovat a fungovat pod vlivem stresu, časového tlaku apod.

5.6 Osvojení souvisejících právních norem

Nejdůležitější právní normy již byly vyjmenovány v teoretické a analytické části práce. Majitel firmy je s nimi plně obeznámen a dokáže jejich znalosti uplatnit v praxi. Zajímá se aktivně o dění a změnách v této oblasti legislativy.

Co se týče personálu, u zaměstnanců je předpokládána všeobecná znalost zmíněných právních norem a expertní znalost a orientace v zákonech a zákonných postupech, které se týkají jejich jednotlivých specializací a přidělených úkolů (účetnictví společností, daňová

evidence, mzdy a odvody, daně, účetnictví neziskových organizací apod.). V případě zaměstnání čerstvých absolventů dojde k jejich zaškolení během provozu, a to v období dvou týdnů až jednoho měsíce, během kterých budou získávat základní praktické dovednosti a fungovat jako pomocná síla.

Jelikož ale v prostředí účetní a daňové problematiky a legislativy dochází k neustálým změnám a úpravám, jsou pravidelná i výjimečná školení nevyhnutelná. Jakožto vhodný provozovatel vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů se jeví Akademie Jana Amose Komenského o. s., sídlící v Břeclavi. Nabízí kurzy a semináře v různých odvětvích účetnictví a daní, managementu, jazyků a práce s výpočetní technikou. Může se pochlubit dlouholetou tradicí v oboru a kladnými referencemi od nejvýznamnějších podnikatelských subjektů okresu Břeclav.

5.7 Postup založení podniku

V současnosti existuje zajímavá nabídka možností, jak si založení podniku (jmenovitě společnosti s ručením omezeným) usnadnit. Jedná se především o služby specializovaných společností, které nabízejí tyto formy pomoci při zakládání firmy:

- *Založení společnosti s ručením omezeným* – široká nabídka služeb od poradenství po kompletní outsourcing procesu založení společnosti; od klienta je obvykle v tomto případě požadováno pouze doložení potřebných dokumentů (které si nemůže dodavatel služby obstarat sám), jedna návštěva notáře (podpisy smluv) a složení základního kapitálu na určený účet. Doba kompletního založení činí přibližně 2 – 5 týdnů, jeho cena se pohybuje kolem 20 – 25 000 Kč (včetně úředních poplatků).
- *Odkup již založené, tzv. ready-made společnosti* – podstatně rychlejší způsob (dodavatel obvykle slibuje možnost zahájení podnikání během jednoho dne), bez nutnosti složení ZK; ceny ready-made společností se pohybují obvykle rovněž kolem 25 000 Kč (některé společnosti ve svých nabídkách uvádějí i nižší cenu, ovšem jakékoliv změny – změna názvu, předmětu podnikání, sídla či počtu společníků – bývají zpoplatněny).

Proces založení společnosti je rovněž možno svěřit některému právnímu poradci, ovšem tato volba bývá obvykle spojena s ještě větším navýšením zakladatelských nákladů, takže se jednatel rozhodl společnost založit svými vlastními silami. Důvodem je jeho znalost

souvisejících formalit a postupů, dostatečná časová rezerva (od přijetí rozhodnutí podnikat po plánované zahájení činnosti společnosti) a také snaha o úsporu nákladů.

5.7.1 Harmonogram projektu

Mnohé ze zmiňovaných činností a procesů při zakládání podniku probíhají souběžně či se různě prolínají, jejich postupy a následnosti pak nejlépe vysvětlí harmonogram projektu. Jedná se o časový plán, který uvádí zahajovací termíny a přibližnou dobu trvání jednotlivých činností.

Tab. 20. Harmonogram založení podniku [vlastní zpracování]

Činnost	Termín zahájení	Doba trvání (dny)
Vytvoření podnikatelské koncepce, analýza prostředí	1. 7. 2012	30
Předběžný výběr možných prostor a vhodného personálu	1. 8. 2012	15
Kalkulace finančních prostředků	1. 8. 2012	21
Zakladatelská listina notářským zápisem	1. 9. 2012	1
Zřízení podnikatelského účtu, složení základního kapitálu	5. 9. 2012	2
Opatření živnostenského oprávnění a souvisejících formalit, finální zajištění prostor	10. 9. 2012	14
Získání zaměstnanců - výběrové řízení, podepisování smluv	1. 10. 2012	30
Žádost o zápis společnosti do OR	1. 11. 2012	60
Pořízení vybavení a ostatního majetku firmy	15. 11. 2012	14
Příprava prostor pro užívání, instalace nábytku a zařízení	1. 12. 2012	14
Tvorba webových stránek, vyřízení pojištění	1. 12. 2012	14
Propagační činnosti	1. 12. 2012	30
Zahájení podnikatelské činnosti, registrace společnosti u FÚ, zaměstnanců u OSSZ a ZP	1. 1. 2013	2

Analýza okolního prostředí byla hlavním tématem analytické části práce, v předchozích kapitolách pak byla řešena především problematika tvorby podnikatelské koncepce (právní

forma podnikání, poskytované služby, název firmy, sídlo společnosti, nároky na personál apod.) a finanční problematika projektu. V následujících částech budou rozebrány jednotlivé organizační kroky a administrativní postupy samotného založení podniku, a to od okamžiku sepsání zakladatelské listiny až po zahájení provozu.

Z harmonogramu je patrné, že k plynulému a včasnému zajištění všech náležitostí pro zahájení činnosti potřebuje řešená společnost s ručením omezeným přibližně 6 měsíců. Tento časový úsek je však specifický pro různé společnosti, např. z hledisek volby právní formy, zaměření firmy (produkce výrobků, obchod či nabídka služeb), kapitálové a technologické náročnosti, ale i schopností managementu a rychlosti jednotlivých administrativních procesů. V případě aktuálního projektu bylo počítáno s dostatečnými časovými rezervami pro analýzu trhu, kalkulace finančních otázek založení firmy, možná byrokratická zdržení ale i samotnou přípravu pracoviště.

5.7.2 Sepsání a podpis zakladatelské listiny

Zakladatelská listina bude sepsána formou notářského zápisu (u JUDr. Celnarové - Náměstí 24, Mikulov), a to ke dni 1. 9. 2012. Tímto krokem dojde k **založení** společnosti. Zde jsou některé náležitosti zmiňovaného dokumentu (samotná zakladatelská listina se nachází v příloze P II):

Firma a sídlo společnosti:

- AccountMax, spol. s r.o., Kapucínská 18, 692 01 Mikulov

Určení společníků:

- Tomáš Kosič, nar. 2. 4. 1986, bydliště Dobré Pole 37, 691 81

Předmět podnikání:

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence
- Činnost daňových poradců

Výše základního kapitálu, podíl a způsob splacení vkladů:

- 200 000 Kč, celý splacen jediným společníkem (Tomáš Kosič) formou vkladu na vinkulovaný účet u Raiffeisenbank a.s., maximálně do 15 dní od podepsání zakladatelské listiny

Jména a bydliště jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti:

- Tomáš Kosič, Dobré Pole 37, 691 81; za společnost jedná samostatně a v plném rozsahu – vede společnost a jedná jejím jménem

Stanovení správce vkladu:

- Raiffeisenbank a.s. – stanovena správcem vkladu až do vzniku společnosti, tzn. dne zápisu do OR.

5.7.3 Složení základního kapitálu

Po předchozí domluvě smluvních podmínek proběhne tento krok dle harmonogramu dne 6. 9. 2012 u Raiffeisenbank a.s., společně se zřízením podnikatelského účtu eKonto. Vklad bude složen dle podmínek zakladatelské listiny, jednatel zároveň obdrží potvrzení od banky o uskutečnění vkladu. Po zapsání společnosti do obchodního rejstříku bude převeden z vinkulovaného účtu na účet firemní a společnost tak bude oprávněna s vloženými prostředky nakládat dle potřeby.

5.7.4 Opatření živnostenského oprávnění a souvisejících formalit, finální zajištění prostor

Před podáním samotné žádosti je nutno zajistit některé potřebné související dokumenty, přičemž pro tento proces je (počínaje 10. 9. 2012) vyčleněno cca 14 dní:

- živnostenský list (týkající se činnosti účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence) a koncese (pro provozování činnosti daňových poradců);
- potvrzení o vlastnickém právu od pronajímatele prostor, ve kterých bude firma působit;
- výpis z rejstříku trestů – jednatelem společnosti s ručením omezeným totiž může být pouze osoba bezúhonná.

Ve stejném období budou rovněž definitivně zajištěny prostory pro provozování podnikání, tzn., že bude s jejich majitelem uzavřena smlouva o pronájmu (viz příloha III).

5.7.5 Získání zaměstnanců, podepisování smluv

S ohledem na skutečnost, že jednatel již disponuje dvěma kandidáty na pozici hlavní účetní (viz výše), proces zajištění zaměstnanců v tomto případě zahrnuje především uzavírání pracovních smluv a získání dvou osob na pozici pomocné účetní. Jak již bylo uvedeno, součástí požadovaného profilu uchazeče je úspěšné absolvování příbuzného maturitního

oboru, praxe je vítána. Za účelem prezentace nabídky pracovního místa budou s časovým předstihem kontaktovány úřady práce v Mikulově a Břeclavi, potažmo vedení Obchodní akademie Břeclav. Pro realizaci finálního výběrového řízení personálu a podpisy smluv je vyhrazen celý měsíc říjen 2012.

5.7.6 Podání žádosti o zápis společnosti do OR

Žádost o zapsání společnosti do obchodního rejstříku bude podána dne 1. 11. 2012 ke Krajskému soudu v Brně, přičemž pro její schválení (či případné korekce a úpravy, požadované úřadem) je předpokládána dostatečná lhůta 60 dní – odpovídá tak požadovanému vzniku firmy k prvnímu dni roku 2013.

K samotné žádosti budou rovněž přiloženy zákonem požadované dokumenty:

- zakladatelská listina;
- oprávnění k podnikatelské činnosti – živnostenský list, koncese;
- doklad o splacení základního kapitálu;
- výpis z katastru nemovitostí, výpis z rejstříků trestů (viz výše);
- čestné prohlášení jednatele o způsobilosti k právním úkonům, splnění § 6 živnostenského zákoníku a § 381 obchodního zákoníku.

5.7.7 Pořízení vybavení a ostatního majetku firmy, příprava prostor

Finanční nároky na pořízení firemního majetku byly již kalkulovány výše, další tabulka upřesňuje strukturu potřebného vybavení kanceláří a dodavatele jednotlivých položek. Jednotlivé položky tabulky odpovídají soupisce zakladatelských výdajů (tabulka 8). Budou pořízeny převážně formou nákupu přes internet, přičemž vybavení kancelářským nábytkem musí být realizováno na základě individuální nabídky dodavatele (s ohledem na výměru a účely jednotlivých kanceláří). Počítače jsou již vybaveny operačním systémem (Windows 7), proto není jeho licence uváděna samostatně. Každá licence MS Office umožňuje provoz na dvou samostatných počítačích, zatímco POHODA Komplet je síťovou licenci až pro 5 pracovních stanic.

Tab. 21. Soupiska majetku a vybavení [vlastní zpracování]

Vybavení hardwarem	Cena/ks	Počet ks	Cena (Kč)	Dodavatel
Počítač DELL, příslušenství	6 348	5	31 740	BOXED, s.r.o.
Monitor DELL - 19 palců	1 623	5	8 115	BOXED, s.r.o.
Tiskárna CANON	6 012	2	12 024	BOXED, s.r.o.
Komunikace, zasíťování			4 000	NetSERV, s.r.o.
Celkem			55 879	
Vybavení softwarem	Cena/ks	Počet ks	Cena (Kč)	Dodavatel
Licence - MS Office 2010	5 960	2	11 920	BOXED, s.r.o.
Licence - POHODA Komplet	27 961	1	27 961	JCR - J. Rynda
Celkem			39 881	
Nábytek	Cena/ks	Počet ks	Cena (Kč)	Dodavatel
Pracovní stůl	1 200	5	6 000	Quick Office, s.r.o.
Konferenční stůl	2 800	1	2 800	Quick Office, s.r.o.
Kontejner - skříňka	1 050	5	5 250	Quick Office, s.r.o.
Skříně na dokumenty	3 200	3	9 600	Quick Office, s.r.o.
Kancelářské křeslo	780	5	3 900	Quick Office, s.r.o.
Kancelářská židle	520	4	2 080	Quick Office, s.r.o.
Celkem			29 630	
Doplňky	Cena/ks	Počet ks	Cena (Kč)	Dodavatel
Věšák	250	3	750	Quick Office, s.r.o.
Pořadače	30	40	1 200	Avetech, s.r.o.
Varná konvice	280	2	560	DATART Int., a.s.
Obrazy, dekorace			2 000	RamHo - M. Holánek
Kanc. materiál, potřeby			6 000	Avetech, s.r.o.
Celkem			10 510	
Vymalování, koberce			8 000	Roman Macháček

Proces pořízení majetku a přípravy pracovních prostor na nastěhování bude zahájen přibližně 15. 11. 2012 a potrvá dva týdny, přičemž jednotlivé místnosti musí být předběžně připraveny (vymalování, výměna koberců) ještě před převzetím vybavení. Během následujících dvou týdnů budou kanceláře připraveny k zahájení provozu. To znamená smontování a rozmístění nábytku, zapojení a zasíťování počítačů, instalaci dodaného SW, vybavení dekoracemi, kancelářským materiálem apod.

5.7.8 Propagační činnosti, vyřízení podnikového pojištění

Firemní aktivita, zaměřena na propagaci a informovanost potenciálních zákazníků či odborné veřejnosti o vstupu nové společnosti na trh. Byla přesně definována v marketingové strategii podniku (kapitola 5.3.5) – jak bylo uvedeno, marketingové působení firmy má být nejintenzivnější měsíc před zahájením činnosti podniku (tedy v průběhu prosince 2012). Během prvních čtrnácti dní měsíce budou dle dohody s firmou eNEXT vytvořeny internetové stránky společnosti.

Během tohoto období budou navíc dojednány smluvní podmínky podnikatelského pojištění TopGEN u pojišťovny Generali a zároveň bude splacena výše ročního pojistného (25 000 Kč). Jedná se o produkt pro malé či střední podnikatelské subjekty, pojišťující budovy, movitý majetek, zásoby, náklady či věci zvláštního charakteru (např. peníze či nosiče dat – což je pro firmu v tomto oboru obzvláště důležité), spojený s pojištěním profesní odpovědnosti.

5.7.9 Zahájení podnikatelské činnosti, registrace společnosti u FÚ, zaměstnanců u OSSZ a ZP

Zahájení podnikatelské činnosti je naplánováno (za předpokladu úspěšného naplnění harmonogramu) na 1. ledna 2013. Od tohoto data je společnost povinna vést své vlastní účetnictví se všemi souvisejícími náležitostmi, zaregistrovat se u příslušného finančního úřadu, své zaměstnance pak u místní pobočky okresní správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

Registrace společnosti proběhne u Finančního úřadu Mikulov. Na místě, či během několika dní bude firmě předáno osvědčení o registraci k daním, jmenovitě daní z příjmu právnických osob, dani ze závislé činnosti a dani z přidané hodnoty. Registrace zaměstnanců na Okresní správě sociálního zabezpečení Břeclav a u Všeobecné zdravotní pojišťovny (pobočka Mikulov) pak proběhne rovněž během 2. 1. 2013 (1. 1. je totiž svátek a tudíž jsou potřebné instituce zavřeny).

5.8 Riziková analýza

Jakékoliv podnikání je obecně spojeno s rizikem. Druhy jednotlivých rizik, jejich původ, pravděpodobnost výskytu a úroveň dopadu jsou specifické pro různé druhy podniků, jejich zaměření a obory. Zde budou samozřejmě řešena pouze rizika, která se týkají řešeného

projektu a firmy, pohybující se ve sledovaném odvětví. Následující tabulka nabízí přehled těch nejvýznamnějších, odhad pravděpodobnosti jejich výskytu a dopad na stabilitu firmy.

Tab. 22. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Váha rizika	Dopad rizika	Pořadí
Špatný odhad nákladů/výnosů	0,50	4	2,00	2.
Platební neschopnost	0,25	4	1,00	5.
Nedostatečná poptávka	0,50	5	2,50	1.
Ztráta klientely	0,15	5	0,75	6.
Působení konkurence	0,75	2	1,50	3.
Způsobení škod	0,30	4	1,20	4.
Legislativní změny	0,40	1	0,40	7.

Poznámka k tabulce:

- Pravděpodobnost výskytu: rozmezí 0 – 1 (žádná – jistá)
- Váha rizika: 1 – 5 (nízká – vysoká)
- Dopad rizika: součin předchozích, čím vyšší, tím nebezpečnější riziko

Nyní budou jednotlivá rizika stručně charakterizována, včetně možností eliminace či omezení jejich negativních dopadů.

Špatný odhad nákladů/výnosů

Předpokládaná pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je vysoká hlavně z důvodu obtížně odhadnutelné výše výnosů druhého pololetí prvního roku a jejich vývoje během druhého roku podnikání firmy – naproti tomu výnosy prvního semestru a výše nákladů obou let jsou celkem snadno vyčíslitelné (díky zajištěným zakázkám, resp. fixnímu množství a ceně vstupů). V praxi to může znamenat, že díky zakladatelským výdajům firma nedosáhne kladného výsledku hospodaření v prvním roce svého podnikání. Přes vysokou pravděpodobnost výskytu rizika se však nepředpokládá příliš výrazná odchylka skutečných hodnot výnosů od odhadovaných.

Řešení: vzhledem k velice obtížně uskutečnitelnému snížení nákladů společnosti bude důležité dosáhnout plánovaného tempa růstu množství zakázek (a z toho plynoucích tržeb) – tzn. aktivní strategii při získávání nových zákazníků, výhodné cenové nabídky oproti konkurenci apod. V případě (zde se jedná o opravdu pesimistický scénář), že plánovaného tempa růstu výnosů firma trvale nedosáhne, je v druhém roce podnikání možno upustit od

pětiprocentního růstu mezd či zaměstnání další pracovní síly, což přinese určitou úsporu nákladů.

Platební neschopnost

Určitým způsobem vychází z předchozího, jelikož nedostatečné výnosy mohou způsobit nedostatek finančních prostředků na úhradu měsíčních nákladů (především mzdových). Vzhledem k faktu, že případná odchylka výnosů by neměla být příliš vysoká (jak bylo uvedeno výše) a výkaz finančních toků firmy dosahuje v obou plánovaných letech příznivě plusových hodnot, pravděpodobnost nedostatku finančních prostředků není příliš vysoká.

Řešení: pokud by firma skutečně nedosáhla potřebných příjmů, je možné v krátkodobém hledisku tuto situaci řešit opětovným čerpáním kontokorentního rámce. Rovněž je možno čerpání prostředků z rezervního fondu, má-li podnik nějaký k dispozici.

Nedostatečná poptávka

Stejně jako u prvního rizika relativně vysoká pravděpodobnost výskytu vychází spíše z pesimistických odhadů vývoje budoucích období. Nedostatek poptávky však může v dlouhodobém měřítku znamenat pro firmu existenční potíže, a tak je nutno neustále sledovat stávající úroveň poptávky, odhadovat její vývoj a připravovat kroky, které udrží firmě dostatečné množství zakázek a zájem zákazníků.

Řešení: pokud dojde k celkovému poklesu poptávky (např. drastické snížení podnikatelských subjektů v mikroregionu, hospodářská krize apod.), je pro podnik důležité udržení konkurenční výhody, zmiňovaná aktivita při získávání nových zákazníků – slevy na poskytované služby (např. různé „akční balíčky“) rozšíření působení do širšího okolí, či usilovnější propagační kampaň.

Ztráta klientely

Riziko s malou pravděpodobností (odchod stávajícího zákazníka v tomto odvětví musí mít velice pádné důvody), ale velkou vahou – pokud by opravdu došlo k razantnímu úbytku stabilních zakázek, může se firma během několika měsíců dostat na hranici krachu.

Řešení: péče o zákazníka, rozšiřování a zlepšování poskytovaných služeb, důsledná komunikace a vhodná cenová politika.

Působení konkurence

Zahrnuje působení stávajících konkurentů i možnost vstupu nových. Vzhledem k relativně vysokému počtu konkurenčních subjektů v odvětví je zde vysoká pravděpodobnost jejich působení, ovšem s relativně malou silou. Jak již bylo řečeno, ceny vstupů konkurenčních firem jsou obecně srovnatelné – konkurenční soupeření tedy spíše probíhá v rovině kvality a komplexnosti poskytovaných služeb, než v rovině jejich ceny.

Řešení: záleží na způsobu reakce konkurence; preventivně je vhodné vybudovat si a trvale udržovat konkurenční výhodu, pečovat o zákazníka a správně zvolit cenovou i propagační politiku firmy.

Způsobení škody

Působení živelných pohrom a škod bylo zhodnoceno v mikroregionu jakožto zanedbatelné (kromě občasných značně suchých období či naopak záplav lokální úrovně zde žádná významná živelná rizika nehrozí – rozhodně ne přímo v sídle firmy). Škodou je zde zamýšleno spíše selhání lidského faktoru, které může poškodit zákazníka. Jedná se o chyby v účetnictví či daních, které mohou způsobit bezdůvodné a nežádoucí změny výsledku hospodaření, špatné výpočty či odvody různých daní apod. V případě, že účetní do výkazů zapomene zahrnout některé nepodstatné skutečnosti či doklady a dojde pouze k drobnému poškození zákazníka, nemusí být tato chyba často ani zjištěna. Pokud však dojde k poškození státu (obvykle na daních, nezákonnými postupy v účetnictví) a příslušný finanční úřad při kontrole chybu zjistí, ukládá často vysoké sankce (obzvláště u závažných přestupků a recidiv), což může vést ke ztrátě dobrého jména firmy a odchodu jejich zákazníků.

Řešení: zajištění kvalifikovaného a zodpovědného personálu, pravidelná školení (informace o změnách a aktualitách v řešené problematice, rekvalifikace v případě potřeby), kontrola zaměstnanců a jejich vysoká motivace na udržení dobrých výsledků a renomé podniku; v neposlední řadě pojištění odpovědnosti za případné škody podobného charakteru.

Legislativní změny

Jedná se o časté zásahy do legislativního prostředí, které sice přinášejí komplikované změny v administrativě a různých detailech poskytovaných služeb, avšak činnost účetní firmy jako takové ohrožují pouze minimálně. Např. změna výpočtu čisté mzdy či sazby DPH asi těžko ovlivní počet jejich zákazníků. Může však ovlivnit firmu z hlediska vlastního účetnictví, změnami hospodářského výsledku, daňového zatížení služeb apod.

Řešení: podobně jako u rizik je důležité udržet si přehled o sledované problematice a probíhajících změnách, firma musí být schopna se legislativním změnám rychle přizpůsobit.

6 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Primárním cílem projektové části této diplomové práce bylo (fiktivní) založení společnosti s ručením omezeným, která bude poskytovat služby účetních a daňových poradců. Dalšími úkoly bylo vytvoření finančního plánu a harmonogramu projektu, identifikace jeho nejvýznamnějších rizik a celkové shrnutí a hodnocení, ke kterému bude přistoupeno v této kapitole.

Projekt samotný byl zpracován dle východisek z teoretické části a výsledků, které poskytla část analytická. Po provedení a zhodnocení analýzy trhu bylo zjištěno, že ve stávajícím konkurenčním prostředí má nová společnost reálnou možnost úspěchu a bylo tedy rozhodnuto o realizaci projektu.

Prvním krokem projektu bylo vytvoření podnikatelské koncepce, tedy vymezení služeb, které bude společnost poskytovat, volba vhodné právní formy podnikání, výběr názvu a sídla společnosti. Dále pak byly definovány pojmy jako poslání, vize a strategické cíle podniku, pro něž byla vybrána vhodná strategie. Následně bylo rozebráno řešení finančních aspektů založení podniku, jako jsou zakladatelské výdaje, investice do majetku a náklady prvního měsíce podnikání, na jejichž základě byla stanovena (s přihlédnutím k objemu vlastních zdrojů) potřeba cizího kapitálu. Ta činí (i s dostatečnou rezervou) 60 000 Kč. Vzhledem k faktu, že společnosti bez podnikatelské historie a dostatečných záruk (ať už se jedná o bonitní ručitele či ručení vlastněnou nemovitostí) mají velice omezené možnosti získání běžného podnikatelského úvěru, bylo rozhodnuto pro využití výhodné nabídky možnosti čerpání kontokorentu u Podnikatelského eKonta u Raiffeisenbank, a.s. Současně byl předběžně dohodnut pronájem vhodných kancelářských prostor pro provozování podnikatelské činnosti a stanovena potřeba, resp. složení personálu.

Po zajištění veškerého potřebného kapitálu byla sestavena zakladatelská rozvaha, provedeny odhady podnikových výnosů a nákladů a z nich vytvořen výkaz zisku a ztráty (pro první dva roky fungování společnosti). Přehled plánovaných finančních toků pak přinesl výkaz cash flow. Z ekonomického pohledu je tedy možno říct, že projekt je (za předpokladu minimálních odchylek odhadů) stabilní a výnosný. Již v prvním roce totiž přináší podniku kladný hospodářský výsledek, tedy čistý zisk po zdanění ve výši 15 621 Kč, v roce druhém dokonce 185 355 Kč. Čistý přírůstek finančních prostředků pak ve sledovaných letech činí 138 488 Kč, resp. 203 982 Kč. Dostatečný počet stabilních a rentabilních zakázek umožní

podniku udržení zisku spolu s plynulým rozšiřováním pracovního kolektivu v dalších obdobích podnikatelské činnosti.

Z časového hlediska je projekt založení společnosti koncipován s dostatečnými časovými rezervami pro jednotlivé administrativní a organizační činnosti (např. získání potřebných osvědčení, čekací lhůta na zapsání do OR či doba na pořízení majetku a vybavení pracoviště), což je fakt hodnotitelný pozitivně. Od zahájení základních formulací podnikatelské koncepce a analýzy trhu a okolí po zahájení činnosti firmy (k 1. 1. 2013) tedy dle sestaveného harmonogramu uběhne přibližně 6 měsíců.

V souladu s harmonogramem je tedy možno přistoupit k administrativním náležitostem založení společnosti s ručením omezeným. Patří sem sestavení a podpis zakladatelské listiny (v tomto případě pouze 1 společník), složení základního kapitálu, zajištění živnostenského oprávnění a všech potřebných listin a formalit k podání žádosti o zapsání firmy do obchodního rejstříku (viz harmonogram). Během prosince 2012 pak má dojít k přípravě a vybavení kancelářských prostor a realizaci marketingové kampaně firmy.

Projektová část pak byla uzavřena analýzou rizik projektu. V úvahu byla brána významná a relativní rizika, která se mohou týkat společnosti, poskytující takto specifické služby. Jednotlivým hrozbám byla přidělena míra pravděpodobnosti výskytu, specifická váha (vyjadřující úroveň dopadu na podnik) a na základě výpočtu bylo stanoveno pořadí významnosti. Jakožto nejvýznamnější riziko byla označena nedostatečná úroveň poptávky, následována chybným odhadem budoucích výnosů a působením konkurence v odvětví. Veškeré zmíněné hrozby byly stručně popsány (včetně možných dopadů) spolu s možností jejich eliminace či omezení.

Z celkového pohledu všech uvedených hodnocení se tedy projekt plně jeví jakožto reálně proveditelný, finančně zajistitelný a dlouhodobě stabilní a výnosný.

ZÁVĚR

Problematika účetnictví a daní se určitým způsobem týká všech podnikatelských subjektů České republiky. Její zvládnutí je mnohdy opravdu složité, ne každá společnost či živnostník se jí může naplno věnovat (ať už z důvodu nedostatku odborné způsobilosti či času), a tak často využívají služeb specializovaných dodavatelů těchto služeb.

Tématem diplomové práce byl zvolen projekt založení soukromé společnosti, poskytující služby účetních a daňových poradců. Cílem teoretické části se tedy stala příprava a sumarizace poznatků, které se týkají definice samotného podnikání, členění a specifik jednotlivých možností podnikání (resp. právních forem podnikání) a stanovení kroků, které jsou potřebné při zakládání soukromého podnikatelského subjektu, v tomto případě společnosti s ručením omezeným.

Teorie strategických analýz pak byla využita právě v analytické části práce, která měla poskytnout přehled o trhu, na který se chystá nový podnik vstoupit. Co se týče zákazníků, jakožto cílová skupina byly zvoleny podnikatelské subjekty, především pak právnické osoby. Územně byl trh vymezen mikroregionem Mikulovsko, potažmo jeho blízkým okolím. PEST analýza představila jednotlivé prvky makrookolí podniku a identifikovala jejich nejvýznamnější vlivy. Porterův model pak ilustroval působení konkurenčních sil v podnikovém mikrookolí. Výsledky hodnocení obou analýz ukázaly, že vstup dalšího konkurenta a jeho udržení na trhu jsou reálné. Tento fakt byl jedním z prvotních signálů relevance a realizovatelnosti samotného rozhodnutí pro založení podniku.

S užitím teoretických poznatků a výsledků analýz tedy bylo přistoupeno ke zpracování samotného projektu. Ten byl rozdělen do tří vzájemně propojených úkolů. Prvním cílem projektu bylo samotné založení společnosti s ručením omezeným dle obchodního zákoníku, a to s přihlédnutím k postupu, který byl navržen v části teoretické. Byly definovány jednotlivé kroky organizačního (tvorba podnikatelské koncepce, zajištění provozních prostor, personálu, pořízení majetkového vybavení) i administrativního charakteru (sepsání zakladatelské listiny, složení základního kapitálu, obstarání všech potřebných dokumentů, podání žádosti o zápis společnosti do obchodního rejstříku a následná registrace u zákonem stanovených institucí).

Další důležitou součástí projektu pak bylo sestavení jeho finančního plánu a časového harmonogramu. Finanční plán sumarizoval výdaje se založením společnosti a s přihlédnutím k objemu vlastních zdrojů vyčíslil potřebu cizího kapitálu. Byla sestavena

zahajovací rozvaha společnosti, na základě kalkulace nákladů a odhadu výnosů pak byly s dvouletým výhledem sestaveny předběžné výkazy jako účet zisku a ztráty a přehled finančních toků společnosti. Harmonogram pak sestavil časovou posloupnost jednotlivých činností projektu, přidělil jim lhůty pro splnění a vyjádřil celkový čas, potřebný pro naplnění projektu. Poslední částí pak byla identifikace nejvýznamnějších rizik a závěrečné hodnocení projektu.

Po provedení všech uvedených kroků byl tedy projekt označen jakožto reálný (z formálního, finančního i časového hlediska), rentabilní a udržitelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- BARTECZKOVÁ, Ivana, 2006. *Účetnictví obchodních společností*. Karviná: OPF SU. ISBN 80-7248-373-0.
- BĚHOUNEK, Pavel, 2008. *Společnost s ručením omezeným, řešení účetní a daňové problematiky včetně příkladů z praxe*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-452-1.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- HISRICH, Robert D. and Michael P. PETERS, 2002. *Entrepreneurship*. 5. Ed: McGraw-Hill. ISBN 0-07-231406-0.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2560-4.
- CHOVANCOVÁ, Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ, 2008. *Marketing II*. 2. nezměněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-764-4.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.
- KOŠTURIÁK, Ján, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-38-9.
- KRAUSOVÁ, Jaruše, 2007. *Zakladatelský finanční záměr firmy: do kapsy*. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-6.
- MOLÍN, Jan, 2011. *Protiprávní jednání z pohledu profesní odpovědnosti auditorů, daňových poradců a účetních*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-600-4.

ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2007. *Firemní finance*. Karviná: OPF SU. ISBN 80-7248-247-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír et al., 2010. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.

Právní předpisy

ČESKO. Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004, o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 78. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2004/sb078-04.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb084-06.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991, živnostenský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb087-91.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb098-91.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb107-91.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1992/sb117-92.pdf>.

Internetové zdroje

Businesscenter.cz: Základní postup založení společnosti s ručením omezeným [online]. HAVIT, © 1998 – 2012 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

Český statistický úřad: Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji 2010 [online]. © 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajpubl/644003-11-r_2011-xb

EStat.cz: Omezení byrokracie ročně podnikatelům ušetří 11,5 miliardy korun [online]. © 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.estat.cz/zpravy/informace-k-projektum/omezeni-byrokracie-podnikatelum-rocne-usetri-115-miliardy-koron/>

Koucinkfirem.eu: Podnikatelský záměr [online]. © 2011 [cit. 2012-01-07]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/podnikatelsky-zamer.html>

Mikulovskoregion.cz [online]. © 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.mikulovskoregion.cz/>

Patria.cz: Nečas: DPH zůstane v roce 2013 nejspíš ve dvou sazbách, proti letošku vzrostou o procento [online]. Patria Online, © 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2029416/necas-dph-zustane-v-roce-2013-nejspis-ve-dvou-sazbach-proti-letosku-vzrostou-o-procento.html>

Ústav územního rozvoje: Obce s rozšířenou působností: Mikulov [online]. © 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=3579>

Živnosti.eu [online]. © 2010 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.xn--ivnosti-cxb.eu/>

Ostatní zdroje

Interní zdroje Živnostenského úřadu Mikulov

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BÚ	Běžný účet
CF	Cash flow
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
FÚ	Finanční úřad
k.s.	Komanditní společnost
OR	Obchodní rejstřík
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	Právnická osoba
spol. s r.o., s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
ZP	Zdravotní pojišťovna

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. PEST analýza (vlastní zpracování)</i>	24
<i>Obr. 2. Věková struktura mikroregionu [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 3. Vývoj počtu konkurenčních subjektů v mikroregionu [vlastní zpracování]</i>	47

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj sazby DPPO [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Tab. 2. Vývoj sazeb DPH [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tab. 3. Věková struktura mikroregionu – 2010 [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Tab. 4. Vývoj počtu konkurenčních subjektů v mikroregionu [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Tab. 5. Přehled nejvýznamnějších konkurentů [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Tab. 6. Cena pronájmu kancelářských prostor [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 7. Zakladatelské výdaje – administrativa [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tab. 8. Zakladatelské výdaje – prostory, vybavení [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 9. Zakladatelské výdaje – marketing [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 10. Měsíční mzdové náklady [vlastní zpracování]</i>	65
<i>Tab. 11. Náklady prvního měsíce podnikání [vlastní zpracování]</i>	65
<i>Tab. 12. Výpočet potřeby cizího kapitálu [vlastní zpracování]</i>	66
<i>Tab. 13. Typy startovacích podnikatelských úvěrů [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Tab. 14. Charakteristiky a náklady Podnikatelského eKonta [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Tab. 15. Zahajovací rozvaha společnosti [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Tab. 16. Odhad tržeb [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 17. Plánovaný výkaz zisku a ztráty [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 18. Plánovaná rozvaha [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 19. Plánovaný výkaz cash flow [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tab. 20. Harmonogram založení podniku [vlastní zpracování]</i>	78
<i>Tab. 21. Soupiska majetku a vybavení [vlastní zpracování]</i>	82
<i>Tab. 22. Riziková analýza [vlastní zpracování]</i>	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Cenová nabídka
- P II Zakladatelská listina
- P III Smlouva o nájmu

PŘÍLOHA P I: CENOVÁ NABÍDKA

Kód produktu	Popis produktu	Cena	Jednotka
DPFO Daň z příjmu fyzických osob			
DPFO 01	OSVČ – hlavní činnost	2 400 Kč	měsíc
DPFO 02	OSVČ – vedlejší činnost	5 500 Kč	měsíc
DPFO 03	OSVČ – více příjmů	9 800 Kč	měsíc
PU Podvojně účetnictví			
PU M	Malá účetní jednotka - do 1 500 položek/rok	2 600 Kč	měsíc
PU L	Střední účetní jednotka - do 4 000 položek/rok	5 800 Kč	měsíc
PU XL	Velká účetní jednotka - více než 4 000 položek/rok	10 300 Kč	měsíc
Doplňkové balíčky - pro DE i PU			
Za	Zastupování na FÚ, OSSZ, ZP	340 Kč	měsíc
Mz M	Mzdy - do 10 zaměstnanců	750 Kč	měsíc
Mz L	Mzdy - 11 - 25 zaměstnanců	1 750 Kč	měsíc
Mz XL	Mzdy - 25 a více zaměstnanců	2 750 Kč	měsíc
DM	Doplněk ke mzdám - smlouvy, potvrzení, personalistika	600 Kč	měsíc
DP	Komplet daňová přiznání	900 Kč	měsíc
Jednorázové položky - mimo smlouvu			
JP 1	Účetní položka v deníku - dle náročnosti a podkladů	25 Kč	položka
JP 2	Účetní závěrka, podklady DPFO	měsíční tarif	
Poznámky:			
Základní nabídky DE a PU již obsahují jednorázové položky			
K paušálům DE i PU se připočítává paušál libovolných doplňkových balíčků			
Uvedené ceny jsou bez DPH (pro neplátce DPH jsou cenami konečnými)			

Kód produktu	Popis produktu	Cena	Jednotka
Daň z příjmu fyzických osob (DPFO)			
DPFO 01	OSVČ - hlavní činnost	1 200 Kč	DP
DPFO 02	OSVČ - vedlejší činnost	1 300 Kč	DP
DPFO 03	OSVČ - více činností	1 600 Kč	DP
DPFO 04	Pouze závislá činnost + další příjmy	950 Kč	DP
Daň z příjmu právnických osob (DPPO)			
DPPO 01	DPPO včetně příloh	2 800 Kč	DP
Daň z přidané hodnoty (DPH)			
DPH 01	Měsíční DPH	250 Kč	DP
DPH 02	Čtvrtletní DPH	350 Kč	DP
Ostatní daně			
DS	Silniční daň	170 Kč	vozidlo
DN	Daň z nemovitosti	250 Kč	DP
DzP	Daň z převodu nemovitosti	2 750 Kč	DP
Příplatky			
DPx	Dodatečné DP - chyba na straně klienta	150 Kč	DP
OX	Komplikované či neúplné doklady k DP	dohodou	
Poznámky:			
DPPO, DPFO i DPH jsou již obsaženy v měsíčních tafifech DE, resp. PU			
Příplatek OX platí ke všem DP v případě komplikovaných či neúplných souvisejících dokladů - cena bude stanovena individuálně dle dohody			
Uvedené ceny jsou bez DPH (pro neplátce DPH jsou cenami konečnými)			

Kód produktu	Popis produktu	Cena	Jednotka
Samostatné mzdy a personalistika			
Mz 01	Malá organizace - do 10 zaměstnanců	240 Kč	zam./měs.
Mz 02	Střední organizace - 11 - 25 zaměstnanců	200 Kč	zam./měs.
Mz 03	Velká organizace - 25 a více zaměstnanců	170 Kč	zam./měs.
Jednorázové položky - mimo smlouvu			
Mz 04	Přihlášení/odhlášení zaměstnance (OSSZ, ZP, evidence)	120 Kč	zam.
MZ 05	Konzultace, sepsání pracovní smlouvy	250 Kč	zam.
Mz 06	Potvrzení a výpisy pro zaměstnance	40 Kč	zam.
Mz 07	Vyúčtování DPFO	350 Kč	DP
Kombinované balíčky			
Za	Zastupování na FÚ, OSSZ, ZP	340 Kč	měsíc
DM	Smlouvy, potvrzení, personalistika (Mz 04 - Mz 07)	600 Kč	měsíc
Ostatní			
KX	Konzultace nad rámec smlouvy	450 Kč	hodina
ZX	Zastupování nad rámec smlouvy	550 Kč	den
ZDE/ZPU	Zavedení DE či PU v průběhu zdaňovacího období	% sazby	
SK	Supervising, kontrola	dohodou	
RDE/RPU	Rekonstrukce DE či PU	dohodou	
Poznámky:			
Mz 01 - Mz 03 neobsahují ceny jednorázových položek			
K paušálům Mz 01 - Mz 03 se připočítává paušál libovolných kombinovaných balíčků			
Ostatní ceny jsou stanoveny dohodou, s ohledem na komplikovanost zakázky a množství doložených dokladů			
Uvedené ceny jsou bez DPH (pro neplátce DPH jsou cenami konečnými)			

PŘÍLOHA P II: ZAKLADATELSKÁ LISTINA

Zakladatelská listina o založení společnosti s ručením omezeným

Fyzická osoba Tomáš Kosič, nar. 2. 4. 1986, r. č. 860402/xxxx, bytem Dobré Pole 37, 691 81, touto listinou jako jediný zakladatel a společník zakládá společnost s ručením omezeným (dále jen „společnost“), dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a dle podmínek, které stanovuje tato zakladatelská listina.

I.

Firma a sídlo společnosti

Obchodní jméno společnosti: AccountMax, spol. s r.o.

Sídlo společnosti: Kapucínská 18, 692 01 Mikulov.

II.

Společník

Jediným společníkem společnosti je Tomáš Kosič, nar. 2. 4. 1986, r. č. 860402/xxxx, bytem Dobré Pole 37, 691 81.

III.

Předmět podnikání společnosti

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, činnost daňových poradců.

IV.

Výše základního kapitálu a způsob splacení vkladu, určení správce vkladu

Výše základního kapitálu společnosti činí 200 000 Kč (slovy dvě stě tisíc korun).

Celý základní kapitál je tvořen peněžitým vkladem společníka Tomáše Kosiče, nar. 2. 4. 1986, r. č. 860402/xxxx, bytem Dobré Pole 37, 691 81.

Podíl musí být splacen formou vkladu na určený účet u Raiffeisenbank a.s., a to nejpozději do 15 dní od podepsání této listiny.

V.

Obchodní podíl

- 1) Obchodní podíl vyjadřuje účast společníka na společnosti, včetně souvisejících práv a povinností. Je stanoven dle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti.
- 2) Společník vlastní pouze jeden podíl. Pokud učiní další vklad do společnosti, dochází rovněž k navýšení obchodního podílu.
- 3) Obchodní podíl může společník převést na jinou osobu, přičemž smlouva o převodu podílu musí mít úředně ověřenou písemnou formu a obsahovat prohlášení nabyvatele o přistoupení ke stanovám společnosti.

- 4) V případě úmrtí vlastníka společnost nezaniká. Obchodní podíl je předmětem dědictví, a to dle práva dědického. K rozdělení obchodního podílu je nutný souhlas valné hromady či statutárního orgánu společnosti.
- 5) Obchodní podíl může být jednorázovým předmětem zástavního práva, přičemž zástavní smlouva musí mít úředně ověřenou písemnou formu.

VI.

Určení orgánů společnosti a způsobu jednání jménem společnosti

Valná hromada společnosti se nekoná. Statutárním orgánem je jediný jednatel společnosti Tomáš Kosič, nar. 2. 4. 1986, r. č. 860402/xxxx, bytem Dobré Pole 37, 691 81.

Jednatel za společnost jedná samostatně a v plném rozsahu – vede společnost, nakládá s jejím majetkem, uzavírá smlouvy a jedná jejím jménem.

VII.

Rezervní fond společnosti

Dle zákona je určena povinnost společnosti k tvorbě rezervního fondu ze zisku. Ten bude tvořen v případě dosažení kladného hospodářského výsledku za řádné účetní období, a to ve výši minimálně 10 % čistého zisku a maximálně 5 % výše základního kapitálu.

VIII.

Závěrečná ustanovení

- 1) Společnost je založena dle § 105 a následujících obchodního zákoníku, a to na dobu neurčitou.
- 2) Právní vztahy, které nejsou touto listinou vyloženě stanoveny, se řídí obecně dle obchodního zákoníku a ostatních legislativních norem České republiky.
- 3) Případný zánik společnosti se řídí § 68 a 105 obchodního zákoníku.

Zakladatel prohlašuje, že veškerá rozhodnutí činí na základě své vážně a svobodné vůle, bez jakéhokoliv nátlaku či vědomého omylu.

V Mikulově dne

.....

.....

Tomáš Kosič

PŘÍLOHA P III: SMLOUVA O NÁJMU**Smlouva o nájmu nebytových prostor**

uzavřena v souladu s ustanovením § 663 a násl. zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění, a zákona č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, v platném znění

Níže uvedeného dne, měsíce a roku smluvní strany

1. Moravika, spol. s r.o.

se sídlem Na Jámě 348/1, Mikulov 692 01

IČ: 269 27 527

zastoupena Mgr. Vojtěchem Jedličkou

(dále jen „**pronajímatel**“) na straně jedné

a

2. AccountMax, spol. s r.o.

se sídlem Kapucínská 18, Mikulov 692 01

zastoupena Tomášem Kosičem

r. č. xxxxxxxxxxxx

bytem Dobré Pole 37, 691 81

(dále jen „**nájemce**“) na straně druhé

uzavírají na základě vzájemného konsenzu tuto

smlouvu o nájmu nebytových prostor**Článek 1.****Prohlášení pronajímatele**

Pronajímatel prohlašuje, že je vlastníkem nemovitosti „**Nebytová budova**“, zapsané na LV č. xxxxxx obec **Mikulov**, katastrální úřad **tamtéž** (dále jen „**nemovitost**“), a je oprávněn dát tyto prostory do nájmu. Plánek nebytových prostor tvoří přílohu č. ... k této smlouvě.

Článek 2.**Předmět nájmu**

1. Předmětem nájmu jsou nebytové prostory nacházející se v nemovitosti specifikované v čl. 1. této smlouvy (dále jako „**nebytové prostory**“).

2. Nebytové prostory mají rozlohu **74,8** m². Nebytové prostory jsou pronajímány nezařízené.

Článek 3.

Účel smlouvy

1. Nájemce je oprávněn užívat nebytový prostor výlučně jako **kancelářské prostory**, a to dle podmínek uvedených v této nájemní smlouvě.
2. Nájemce prohlašuje, že se plně seznámil se stavem nebytových prostor před podpisem této smlouvy a prohlašuje, že předmětné nebytové prostory jsou vhodné pro sjednaný účel nájmu.

Článek 4.

Doba nájmu

1. Tato smlouva se uzavírá na dobu **neurčitou**.
2. Nájemní vztah může být ukončen výpovědí v souladu se zákonem 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor. Výpovědní lhůta činí **6 měsíců**. Výpovědní lhůta počíná běžet **počátkem měsíce po oznámení ukončení nájemního vztahu**. Nájemní vztah může být zaniknout také písemnou dohodou obou stran.

Článek 5.

Nájemné a zálohy na poplatky za služby

1. Výše nájemného je za prostory za celkově pronajatou plochu **6 480,- Kč/měsíc** + zákonem stanovená sazba DPH.
2. zálohy na poplatky za služby spojené s nájmem nebytových prostor **1 000,- Kč/měsíc** + zákonem stanovená sazba DPH.
3. Celková suma za nájemné a záloha na poplatky za služby spojené s nájmem bude vždy uhrazena měsíčně, vždy do 15. dne předchozího měsíce, a to na účet pronajímatele č. **xxxxxx**, vedený u **xxxxxx**. Den zaplacení platby je den, kdy peníze budou připsány na účtu pronajímatele.

Článek 6.

Práva a povinnosti smluvních stran

1. Nájemce je povinen jednat v souladu s právním řádem a veškerými nařízeními státních, vládních, správních nebo místních orgánů, vztahujícími se na nájemce anebo na užívání nebytových prostor a dále pak je povinen dodržovat ustanovení této smlouvy.

2. Nájemce je povinen dodržovat domovní řád v případě, že ho pronajímatel vydá a předá nájemci a tento nebude v rozporu s touto smlouvou.
3. Nájemce je po dobu nájmu povinen udržovat nebytové prostory v řádném stavu.
4. Nájemce je po dobu nájmu povinen na své náklady provádět veškeré opravy poškozených částí nebytových prostor, drobné opravy do částky **1 000,- Kč** za každý jednotlivý případ. Dále je nájemce povinen písemně oznámit pronajímateli potřebu oprav, které má pronajímatel provést a umožnit provedení těchto i jiných nezbytných oprav, jinak nájemce odpovídá za škodu, která nesplněním této povinnosti vznikla pronajímateli.
5. Nájemce se zavazuje užívat předmětné nebytové prostory výlučně v souladu s touto smlouvou. Současně prohlašuje, že mu nejsou známy překážky jakéhokoliv druhu, které by bránily či nepřiměřeně stěžovaly výkon práv této smlouvy.
6. Pronajímatel je povinen předat nájemci nebytové prostory v řádném stavu. Pronajímatel se zavazuje umožnit nájemci užívání předmětných nebytových prostorů v souladu s touto smlouvou.
7. Pronajímatel je povinen udržovat nemovitost a společné prostory v dobrém stavu způsobilém k řádnému užívání v souladu s právními předpisy. V opačném případě je nájemce oprávněn požadovat slevu na nájemném, avšak nejdříve po předchozím písemném upozornění pronajímateli.

Článek 7. Prohlášení svobodné vůle

Smluvní strany prohlašují, že tato smlouva byla uzavřena na základě jejich pravé, vážné a svobodné vůle, nikoliv v tísní anebo za nápadně nevýhodných podmínek. Na důkaz toho připojují své podpisy.

V.....dne.....

Vdne.....

pronajímatel

nájemce