

Analýza rizik spojených se zakládáním podniku v oblasti zpracování textilu jako druhotné suroviny

Eva Hánělová

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva HÁNĚLOVÁ**
Osobní číslo: **L11416**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik spojených se zakládáním podniku
v oblasti zpracování textilu jako druhotné suroviny**

Zásady pro vypracování:

- 1. Popis rizik spojených se zakládáním podniku**
- 2. Analýza prostředí v oblasti druhotného zpracování textilu**
- 3. Vyhodnocení modelů začínajících podniků v dané oblasti**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] RIEGL, Dušan a Jan KADLEC. Textilní druhotné suroviny: Získávání, opracování a zpracování textilních odpadů. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1985, 200 s.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

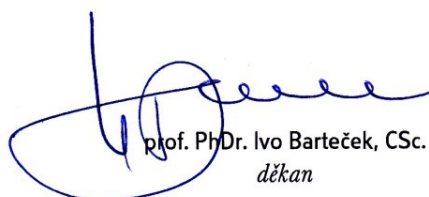
Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Analýza rizik spojených se zakládáním podniku v oblasti zpracování textilu jako druhotné suroviny“ představuje přístup k analýze rizik, která je nezbytnou součástí přípravy při vstupu do podnikání. V teoretické části je popsáno prostředí textilní recyklace, jsou vyjmenovány předpoklady pro zahájení podnikání a přiblíženo hotovení analýzy rizik.

Praktická část se věnuje analýze odvětví a analyzuje podnikatelská rizika dvou základních modelů: podniku vedeného živnostníkem a podniku založeného právnickou osobou. Výstupem je zhodnocení obou přístupů a porovnání jejich podobností a rozdílů.

Klíčová slova: zahájení podnikání, podnikatelský plán, podnikatelské riziko, klasifikace rizik, analýza rizik, analýza prostředí, textilní druhotné suroviny, recyklace textilního odpadu

ABSTRACT

The Bachelor's thesis „Risk Analysis Related to Start-up a Business in the Field of Textile Secondary Raw Materials“ introduces an approach to the risk analysis which is a core part of the preparation for start-up a business. The theoretical part describes the textile waste recycling surrounding, there are mentioned the start-up a business conditions and a risk analysis process.

The practical part is devoted to the risk analysis for two basic business models, a company maintained by a freelancer and an enterprise-based legal entity. The outcome lies in evaluation of both approaches and comparison of their similarities and differences.

Keywords: Start-up a Business, Business Plan, Business Risk, Risk Classification, Risk Assessment, Surrounding Analysis, Textile Secondary Raw Materials, Textile Waste Recycling

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi pomohli získat potřebné informace k vypracování mé bakalářské práce. Děkuji především svému vedoucímu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky, rady a pomoc při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Markétě Borecké, Zuzce Jurové (projekt FOREWEAR) a Ing. Miroslavu Huňáčkovi (CzechFiber, spol. s r. o.) za poskytnutí souhlasu k použití jejich podnikatelských záměrů a za komentáře k mé práci.

Tímto také děkuji Ing. Vítězslavu Vorlovi, jednateři Ekotex, s. r. o., a Ivaně Jetonické, obchodní zástupkyni UOTEX, s. r. o., za jejich čas a poskytnuté informace z prostředí zpracování textilních druhotných surovin.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 1. 5. 2014



.....
podpis studenta/ky

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 TEXTIL JAKO DRUHOTNÁ SUROVINA | 13 |
| 1.1 POJEM ODPAD A DRUHOTNÁ SUROVINA | 13 |
| 1.2 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ SUROVINY | 14 |
| 1.3 HISTORICKÝ RAKURS | 15 |
| 1.4 PROCESY ZPRACOVÁNÍ TEXTILNÍCH ODPADŮ | 15 |
| 1.5 PRODUKTOVÉ VYUŽITÍ RECYKLOVANÉHO MATERIÁLU | 16 |
| 2 PŘEDPOKLADY K ZALOŽENÍ PODNIKU | 18 |
| 2.1 MOTIVACE..... | 18 |
| 2.2 NÁPAD | 18 |
| 2.3 PLÁNOVÁNÍ..... | 19 |
| 2.4 ZNALOSTI..... | 21 |
| 2.4.1 Analýza PEST | 21 |
| 2.4.2 Analýza mikroprostředí..... | 21 |
| 2.4.3 Analýza SWOT | 21 |
| 2.5 ZDROJE..... | 22 |
| 2.6 ADMINISTRATIVNĚ-PRÁVNÍ KROKY | 23 |
| 3 RIZIKA A JEJICH ANALÝZA | 24 |
| 3.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ..... | 24 |
| 3.1.1 Aktivum..... | 24 |
| 3.1.2 Hrozba | 25 |
| 3.1.3 Riziko | 25 |
| 3.1.4 Protiopatření | 25 |
| 3.2 KLASIFIKACE RIZIK..... | 25 |
| 3.2.1 Podle věcné náplně..... | 26 |
| 3.2.2 Podle výskytu | 26 |
| 3.2.3 Podle vztahu k podnikání | 26 |
| 3.3 RIZIKA SPOJENÁ SE ZAKLÁDÁNÍM PODNIKU | 27 |
| 3.4 ANALÝZA RIZIK | 28 |
| 3.4.1 Stanovení hranice | 29 |
| 3.4.2 Identifikace rizik | 29 |
| 3.4.3 Kvantifikace rizik | 29 |
| 3.4.4 Hodnocení rizik..... | 30 |
| 4 CÍL A ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ | 31 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | HISTORICKÉ SOUVISLOSTI..... | 33 |
| 5.2 | PEST ANALÝZA..... | 34 |
| 5.2.1 | Politická oblast..... | 34 |
| 5.2.2 | Ekonomická oblast..... | 34 |
| 5.2.3 | Sociální oblast..... | 36 |
| 5.2.4 | Technologická oblast..... | 36 |
| 5.3 | ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ..... | 36 |
| 5.3.1 | Zákazníci..... | 36 |
| 5.3.2 | Zpracovatelé v odvětví..... | 36 |
| 5.3.3 | Oborové asociace a sdružení..... | 39 |
| 6 | ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ ŽIVNOSTNÍKEM..... | 40 |
| 6.1 | PŘÍKLAD Z PRAXE - MARKÉTA BORECKÁ: FOREWEAR..... | 40 |
| 6.1.1 | Výměna oblečení..... | 40 |
| 6.1.2 | Social Impact Award..... | 41 |
| 6.1.3 | FOREWEAR..... | 41 |
| 6.2 | SWOT ANALÝZA..... | 42 |
| 6.2.1 | Silné stránky..... | 42 |
| 6.2.2 | Slabé stránky..... | 43 |
| 6.2.3 | Příležitosti..... | 44 |
| 6.2.4 | Hrozby..... | 45 |
| 6.2.5 | Vyhodnocení..... | 45 |
| 6.3 | ANALÝZA RIZIK..... | 46 |
| 6.3.1 | Identifikace rizik..... | 46 |
| 6.3.2 | Kvantifikace rizik..... | 47 |
| 6.3.3 | Hodnocení rizik..... | 49 |
| 7 | ZALOŽENÍ PODNIKU PRÁVNICKOU OSOBOU..... | 51 |
| 7.1 | PŘÍKLAD Z PRAXE - CZECHFIBRE, SPOL. S R.O. | 51 |
| 7.1.1 | Ant.Petr, spol. s r.o..... | 51 |
| 7.1.2 | ALTEX Textil-Recycling GmbH & Co. KG..... | 51 |
| 7.1.3 | CzechFibre, spol. s r.o..... | 52 |
| 7.2 | SWOT ANALÝZA..... | 53 |
| 7.2.1 | Silné stránky..... | 53 |
| 7.2.2 | Slabé stránky..... | 53 |
| 7.2.3 | Příležitosti..... | 53 |
| 7.2.4 | Hrozby..... | 54 |
| 7.2.5 | Vyhodnocení..... | 55 |
| 7.3 | ANALÝZA RIZIK..... | 56 |
| 7.3.1 | Identifikace rizik..... | 56 |
| 7.3.2 | Kvantifikace rizik..... | 57 |
| 7.3.3 | Hodnocení rizik..... | 60 |
| 8 | POROVNÁNÍ MODELŮ..... | 61 |
| | ZÁVĚR..... | 63 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 65 |

| | |
|---|-----------|
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 69 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 71 |
| SEZNAM TABULEK..... | 72 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 73 |

ÚVOD

Tato práce se zaměřuje na porovnání charakteristik a rizik spojených se založením podniku typických pro fyzickou a právnickou osobu. Již v názvu práce je vymezeno teritorium, ve kterém se na následujících řádcích budeme pohybovat. V odvětví zpracování textilu jako druhotné suroviny se spojuje autorčin osobní zájem o textilní materiál a ekologii. A právě na pozadí prolínajícího se odpadového hospodářství a textilního zpracovatelského průmyslu budou řešena témata možných nástrah, číhajících na začínající podniky. Cílem této bakalářské práce je tedy nalezení podobností a rozdílů mezi riziky souvisejícími se založením podniku živnostníkem a obchodní korporací ve vymezeném odvětví. Podkladem pro toto zhodnocení možných rizik budou analýzy podnikatelského prostředí v odvětví a popis rizik vycházejících z rizikové analýzy.

Z obecně nazíraného pohledu je odpadní textil, v rámci veškerého vyprodukovaného odpadu, nevýznamnou položkou, a tak je s ním i politicky zacházeno. Nijak. Po stránce objemové je textil v porovnání s ostatními druhotnými komoditami zanedbatelný a po stránce finanční ne toliko zajímavý. Také málokdo očekává při likvidaci kusu oděvu, který nosil na těle, větší zátěž pro životní prostředí. I čistě přírodní vlákna bývají běžně zušlechťována chemickými prostředky. Při likvidaci ve spalovnách vznikají z textilních přírodních i syntetických materiálů nebezpečné zplodiny, pro energetické využívání tedy textilní odpady nejsou příliš vhodné. Při skládkování jsou zase z dlouhodobého hlediska ohroženy zdroje spodních vod. Nejefektivnějším řešením tedy zůstává likvidační proces o něco oddálit a znovu použít výrobek v původní formě nebo jej zpracovat do výrobku nového.

Teoretická část práce je rozdělena do tří tematických okruhů. První se věnuje textilní druhotné surovině. Kromě vymezení pojmu je zde popsán technologický postup zpracování vlákna a rozebrány možnosti jeho následného využití ve výrobcích. Druhá teoretická kapitola je zaměřena na zahájení podnikání a zaobírá se jednotlivými předpoklady nezbytnými k úspěšnému startu firmy. Třetí okruh zpracovává téma rizik a jejich analýzy. Riziky spojenými se zakládáním podniku se zatím zabývá v obecné rovině.

Praktická část se v úvodu snaží o rozbor vnějších faktorů, které působí na současné tržní prostředí v oblasti zpracování textilní druhotné suroviny. Následující kapitoly pak čerpají ze dvou skutečných podnikatelských záměrů, živnostníka za fyzické osoby a společnosti s ručením omezeným za právnické osoby, aby na jejich základě mohla být hypotetická ana-

lýza rizik postavena. Závěrečná kapitola pak předkládá porovnání těchto dvou modelů pří-
stupu a zhodnocení jednotlivých rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEXTIL JAKO DRUHOTNÁ SUROVINA

První kapitola představuje prostředí textilních druhotných surovin, ve kterém se v rámci této práce budeme pohybovat, a přiblíží pojmy z oboru, který je cílem předpokládaných podnikatelských aktivit.

1.1 Pojem odpad a druhotná surovina

Na odpad můžeme nazírat ze dvou základních pohledů. Z **technologického hlediska** je odpadem produkt, který nesplňuje požadované technické podmínky, a druhotnou surovinou se rozumí materiál, který pochází z odpadu, ale svým složením odpovídá surovině primární a je schopen ji alespoň částečně nahradit jako substitut. Druhotné suroviny se oproti těm primárním cíleně nevyrábí, jsou tedy nezávislé na potřebě [1].

Z **pohledu legislativního** je věc poněkud složitější. Zákon o odpadech definuje termín odpad jakožto „každou movitou věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit, ale definici pojmu „druhotná surovina“ opomíjí. V současnosti se tak na druhotné suroviny vztahuje Zákon o odpadech a s ním spojené povinnosti [2].

Situaci se pokouší narovnat Ministerstvo průmyslu a obchodu v dokumentu Politika druhotných surovin ČR, v jejíž příloze je druhotná surovina definována podle zmíněného zákona ve čtyřech rovinách následovně [3]. **Druhotnou surovinou** se rozumí materiály označované jako **vedlejší produkty**, které vznikly při výrobě, jejímž prvotním cílem není výroba nebo získání těchto produktů, pokud jsou zároveň splněny určité podmínky (vznikají jako nedílná součást výroby, jejich další využití je zajištěno, jejich další využití je možné bez dalšího zpracování způsobem jiným, než je běžná výrobní praxe nebo jejich další využití je v souladu se zvláštními právními předpisy a nepovede k nepříznivým účinkům na životní prostředí nebo lidské zdraví). Dále lze za druhotné suroviny považovat **upravené odpady** v případech, kdy některé druhy odpadu přestávají být odpadem, jestliže poté, co byl odpad předmětem některého ze způsobu využití, splňuje zároveň určité podmínky (věc se běžně využívá ke konkrétním účelům, pro věc existuje trh nebo poptávka, věc splňuje technické požadavky pro konkrétní účely stanovené zvláštními právními předpisy nebo normami použitelnými na výrobky, využití věci je v souladu se zvláštními právními předpisy a nepovede k nepříznivým dopadům na životní prostředí nebo lidské zdraví nebo věc splňuje další kritéria, pokud jsou pro určitý typ odpadu stanovena přímo použitelným před-

pisem EU). Za třetí o druhotných surovinách můžeme mluvit, pokud se jedná o **materiály** získané z výrobků **podléhajících zpětnému odběru** a z dalších výrobků, využitelné pro další zpracování. Konečně, o druhotné suroviny také může běžet v případě **ne-spotřebovaných vstupních surovin**, např. z důvodu prošlé expirační lhůty a materiálů předávaných k novému využití, pokud jsou využitelné pro další zpracování.

1.2 Základní rozdělení suroviny

Podle původu suroviny se rozlišují dvě základní skupiny, a to **odpady průmyslové** a sběrové textilie. V případě průmyslových odpadů mluvíme o niťových odpadech nebo odstřížcích, které vznikají při výrobě přírodních nebo chemických vláken, při jejich zpracování na příze či netkané textilie a při dalším zpracování textilní metráže na výrobky oděvní, galanterní, technické, obuvní apod. Charakteristické pro průmyslové odpady je jejich čistota a homogenní kvalita, nejsou smíchány s jinými kvalitativně odlišnými druhy, což zefektňuje následnou recyklaci.

Druhou skupinou jsou **sběrové textilie**, tedy hotové výrobky, označované také termínem „hadry“. Jedná se o opotřebené textilie všeho druhu (textilie tkané, pletené, netkané, provaznické, atd) a původu (z vláken přírodních či syntetických). Tyto odpady lze rozřadit podle míry použití, čímž se zde rozšiřují možnosti zpracování. Nejrozšířenější v případě oděvů a také variantou nejméně nákladnou je poslat výrobky opět do oběhu (formou second handů, charit, apod.). Další možností a také oblastí našeho zájmu je zpracování na druhotné suroviny a následná recyklace. Odpady, které se z ekonomických a technických důvodů nerecyklují, čeká skládkování či likvidace ve spalovně [4].

Zmíňme také, že odpady lze dělit podle nebezpečnosti a jsou definovány v Katalogu odpadů, který je stanoven Vyhláškou Ministerstva životního prostředí ČR [5]. Katalog rozděluje odpady podle druhu na **ostatní** („O“) nebo **nebezpečné** („N“) a vyplývá z něj, že odpady spojené s textilními materiály jsou za nebezpečné považovány jen v případech odpadů obsahující organická rozpouštědla, barviva a pigmenty obsahující nebezpečné látky, kaly z čištění odpadních vod, adsorbční činidla a filtrační materiály znečištěné nebezpečnými materiály.

1.3 Historický rakurs

Mezi všemi odvětvími zužitkovávajícími odpady patří sběr a zpracování textilních odpadů pravděpodobně k těm nejstarším a nejrozšířenějším. Tkaniny a hadry byly totiž základní surovinou pro výrobu papíru již od jeho vynálezu v Číně a udržely si toto výsadní postavení až do poloviny 19. století. Narůstající potřeba surovin k výrobě papíru vedla k organizovanému sběru hadrů a jeho úpravou výsadními právy ve všech významných evropských zemích. V 19. století se vzrůstem počtu obyvatel a jejich potřebou levného a teplého ošacení byla postupně drahá střížní vlna nahrazena lehce dostupnou vlnou trhanou z hadrů, kterou umožnil vynález trhacího stroje r. 1801. Do vývoje zpracování a využívání textilních odpadů výrazně zasáhl po druhé světové válce rozvoj výroby a zpracování syntetických vláken. Umělá vlákna svými vlastnostmi však ztížila recyklaci jak v odvětví textilním, tak papírenském, neboť je nešlo využít dříve běžnými způsoby. Od 60. let 20. století se rozvíjí výroba netkaných textilií, které umožňují nové využití textilního odpadu. [1]

1.4 Procesy zpracování textilních odpadů

Nyní budou ve zkratce představeny procesy, kterými zpracování textilních odpadů probíhá. Prvním krokem k získání textilní druhotné suroviny je **sběr**, případně **výkup sběrové textilie**. Na sběr je zaměřeno několik společností a charit, které použitelné kusy využívají pro potřeby sociálně slabých občanů. Výkupem se zabývají firmy typu sběrných dvorů nebo podniky zaměřené na prodej second handového zboží, které jej ve velkých objemech importují ze zahraničí. Následující postup se týká kusů, které jsou již pro další použití v původní podobě nevhodné.

Po sběru následuje manuální **třídění** na třídící lince s cílem získat co nejvíce stejnorodý materiál. Pracovníci linky třídí podle různých kritérií – podle druhu (tkaniny, pleteniny, netkané textilie) a materiálového složení (BA, lýková vlákna, viskóza, PES, syntetická vlákna, směsi s převažujícím podílem BA/PES, a další), podle barvy (bílá/režná, světlé a ostatní barvy), velikosti, případně podle čistoty a poškození odpadu. Současně se při třídění zbavují textilie netextilních součástí (knoflíky, zdrhovadla, pruženky, kožešiny, apod) a částí textilních (švy, podšívky, výztuže, stužky a další).

Další zpracování textilních odpadů, které běžně bývají znečištěny (zanesené prachem a nečistotami, zamaštěné, propocené, poškozené chemikáliemi nebo škůdci), vyžaduje, aby byl odpad těchto znečišťujících příměsí zbaven, a to mechanicky, případně i praním.

V případě textilní recyklace přichází na řadu **rozvlákňování**, což je úprava odpadů do vlákně formy, tzv. trhaniny. Tuto trhaninu je možno použít jako náhražku primárních textilních vláken pro výrobu přízí, vat, plstí, netkaných textilií nebo pro netextilní použití. Před transportem je objemná vlákenná surovina slisována do stohovatelných balíků. S trhaninou se dále pracuje tradičními technologickými postupy textilního odvětví.

Mimo textilní recyklaci lze využít technologické procesy spočívající ve využívání syntetických textilních materiálů. Mechanickou recyklací spočívající v **drcení a mletí** odpadu do podoby granulí nebo prachu se například zpracovávají koberce nebo jiné vlákenné kompozity. Další možností je finančně nákladná a technologicky komplikovaná forma **depolymerace**, kdy je původní polymer rozložen na základní jednotky (monomery), aby byl získaný monomer opět použit pro výrobu nového polymeru. Tavitelný odpad (PP, PET, PE, PA) lze recyklovat **regranulací**, kdy je materiál rozdrcen a přetaven do formy granulí použitelných pro výrobu vláken. [1]

1.5 Produktové využití recyklovaného materiálu

Textilní druhotné suroviny nabízejí širokou paletu možností využití. Finančně nejvýhodnější se jeví zachovat materiál v původní podobě. To je případ čisticích textilií, kdy se na třídící lince separuje nepoškozený materiál s dobrými savými vlastnostmi (BA), aby se pak nařezal na požadovanou velikost.

Pokud se při dalším uvažování nad možnostmi nových výrobků zaměříme pouze na zpracování textilní suroviny rozvlákňováním, případně sekáním, a pomineme způsoby úpravy spadající spíše do chemického průmyslu, lze rozlišovat s ohledem na původ suroviny využití textilní a netextilní.

V rámci textilního využití nahrazuje druhotná surovina surovinu primární, s ohledem na nižší jakost nového produktu, ve výrobě přízí, rounotvorných materiálů či netkaných textilií.

Příze se získávají na trhacích strojích a využívají se především jako příměs k primárním vláknům. **Rouno a vata** drží pohromadě vlastní přilnavostí bavlněných nebo směsových

vláken, rouno je zpevněno na povrchu pojivem, vata vpichováním. Rouna a vaty nacházejí uplatnění jako vycpávkový nebo izolační materiál do příkrývek, spacích pytlů nebo speciálních oděvů. Dále je lze využít také v průmyslu automobilovém, nábytkářském, galanterním apod.

Netkané textilie vznikají z rouna jeho dalším zpevňováním technikou vpichování, proplétání, pojení nebo plstění. Použití pojiva umožňuje zpracovat i jinak nezužitkovatelná velmi krátká vlákna, přičemž zároveň toto pojivo výrazně omezuje využití původních vlastností použitého materiálu. Netkané textilie se uplatňují jako výplňkový a tepelně izolační materiál do spacích pytlů, zimních oděvů a v ostatních průmyslových odvětvích v podobě podkladového a vycpávkového materiálu v obuvnictví, čalounické náplně a obalového materiálu v nábytkářském průmyslu, jako geotextilie, filtrační materiál, tepelné a zvukové izolace ve stavebnictví a průmyslu automobilovém a elektrotechnickém.

Netextilní využití textilních odpadů zahrnuje zejména výrobu papíru a lepenky, čisticích a výplňkových materiálů, plošných desek aj. Jak již bylo řečeno výše, vedle dřevní vlákniny a sběrového papíru se textilní odpad podílí na **výrobě papíru** jako tradiční primární surovina. Odpadů z přírodních vláken se využívá například při výrobě nejkvalitnějšího papíru pro bankovky nebo cigarety. Syntetická vlákna zase najdeme v papírech speciálních, mapových či dokumentových, odolných vůči vlhkosti. **Čisticí materiály a lešticí kotouče** pro úpravu kovů nebo dřeva se zhotovují z přírodních materiálů pro dobrou savost celulózových vláken, stejně jako materiály výztužné a plnicí. Ty vylepšují mechanické a tepelné vlastnosti betonu nebo plastů. **Plošné desky** pro uplatnění ve stavebnictví nebo nábytkářství lze vyrábět z pazderného odpadu, který zůstává po zpracování lýkových vláken, nebo přímo z granulátu, kdy textilní odpad může být kombinován s další netextilní složkou. Desky se lisují za studena, za tepla nebo pojí bodově. [1]

2 PŘEDPOKLADY K ZALOŽENÍ PODNIKU

Založení podniku je první fází životního cyklu jakékoli firmy. Jedná se o období relativně časově krátké, neboť zahrnuje plánování a administrativní náležitosti vedoucí k zahájení podnikání. V následující fázi je cílem každého podnikatele zajistit dostatečný růst podniku tak, aby v uspokojivém časovém horizontu dosáhl stability.

Obecně lze rozlišit dva základní přístupy k založení nové firmy. Jedním je založení podniku samotným podnikatelem, v druhém případě je zakladatelem právní osoba ve formě soukromoprávní korporace. Uvedené způsoby se liší možnostmi a dalšími specifickými faktory. Blíže se k tomuto rozdělení dostaneme v praktické části práce, kde oba přístupy dojdou porovnání na konkrétních příkladech.

Autoři Smejkal a Rais uvádějí čtyři klíčové momenty, které ovlivňují zahájení podnikání úspěšné firmy. Jsou jimi „volba předmětu podnikání, právní, účetní a další zajištění, volba dodavatelů a zajištění odbytu“ [6]. Následující podkapitoly uvádějí základní kameny začínajícího podnikání. Naším cílem není předložit vyčerpávající seznam, ale vyjmenovat základní oblasti, jejichž zanedbání či vynechání by mohlo přivést začínající podnik do potíží.

2.1 Motivace

K obecným požadavkům na založení firmy je potřeba v první řadě zmínit motivaci. Ta se vztahuje k samotné povaze podnikatele, ve významu jeho vůle a entuziasmu. Motivaci můžeme vnímat jako pohon, který nutí podnikatele postupovat vpřed. Je to vize, která je důležitější než motivy plynoucí z osobní situace nebo okolností vedoucích k podnikání. Fernando Trías de Bes vysvětluje rozdíl mezi motivem a motivací zcela jednoduše, zato výmluvně: „Motiv založit podnik není dostatečná motivace k založení podniku“. [7]

2.2 Nápad

Jak už bylo předesláno, žádný začínající podnikatel se neobejde bez nosné myšlenky, nápadu, volby, v jaké oblasti zamýšlí podnikat. Současně by měl mít jasnou představu v následujících otázkách: Jaký výrobek, případně službu je schopný nabídnout? Jak bude tento výrobek nebo službu výrobně realizovat? Kdo je cílový zákazník, který bude mít o jeho výrobky či služby zájem? Jakým způsobem bude prodávat? Jaká jsou rizika spojená s uskutečňováním podnikatelského záměru [8]? Lze vytvořit něco, co má smysl? Guy Ka-

wasaki doporučuje, aby podnikatel vytvořil smysluplný podnik, takový, který zlepší kvalitu života nebo třeba učiní svět lepším. Takový cíl poskytuje výhodu při podnikání, protože smysluplná činnost je jedním z nejpůsobivějších motivátorů, které mohou pomoci překonat těžká počáteční období. [9]

2.3 Plánování

Plánování se vztahuje k době strávené přípravou na podnikání, nejlépe ještě před samotným založením podniku. Čas a energie vložené do přípravy a plánování se v počátcích i průběhu podnikání nesčetněkrát zhodnotí. Ačkoli zpracování plánů pro zahájení podnikání je založeno především na intuici tvůrců, neboť v této přípravné fázi odhady čísel ani nemohou být podloženy reálnými daty či fakty, umožňují tyto písemné dokumenty již skrze proces plánování ujasnit si výchozí situaci, definovat cíle podnikatelského nápadu a naplánovat cestu, jak se k těmto cílům dostat. Díky tomu si lze uvědomovat možná rizika a odhalovat slabé stránky podnikatelského nápadu. Zhotovené plány tak můžou sloužit jako cenný manažerský nástroj. [8]

Tab. 1. Struktura podnikatelského plánu podle účelu [8]

| Struktura | Podnikatelský plán | Studie proveditelnosti | Strategický plán | Podklady pro investora |
|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Titulní strana | X | X | X | X |
| Exekutivní souhrn | X | X | X | X |
| Analýza trhu | X | X | X | X |
| Popis podniku | X | | | X |
| Výrobní/obchodní plán | X | X | X | X |
| Marketingový plán | X | X | X | X |
| Organizační plán | X | X | X | X |
| Finanční plán | X | X | X | X |
| Hodnocení rizik | X | X | | X |
| Hodnocení variant | | X | | |
| Přílohy | X | X | | X |

Jednotlivé zpracování podnikatelských plánů se také liší podle toho, pro koho jsou určeny, komu budou sloužit. Jedná se o tři hlavní skupiny uživatelů: prvními jsou majitelé, kteří skrze plánování definují své vize budoucnosti, a plány tak využívají pro řízení růstu firmy; další skupinou jsou manažeři, kterým plány pomáhají sledovat, jak moc se skutečný vývoj firmy odklání od původní koncepce; a konečně třetími uživateli jsou investoři, jejichž

hlavním zájmem je zhodnocení jejich kapitálu. Samotnou strukturou jednotlivých plánů se zabývat nebudeme, je však zhruba naznačena v tabulce výše (Tab. 1). V šedé barvě jsou vyznačeny zásadní oddíly plánů, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost.

Podnikatelský plán (Business Plan) je dokument, který shromažďuje informace o podnikatelském subjektu a jeho okolí. Jak bylo naznačeno výše, největším přínosem plánu je, že se při jeho zpracování může podnikatel hodně naučit [10].

Pokud má podnikatelský plán sloužit jako podklad při rozhodování investorů, zda do podniku finančně vstoupit, pak jsou zásadní kapitoly a analýzy, týkající se trhu, výrobního, organizačního a finančního plánu. Je žádoucí rozpracovat tyto pasáže do větší hloubky a takovým způsobem, aby investory zaujaly a přesvědčily k poskytnutí potřebných finančních prostředků.

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) bývá součástí projektového managementu [8]. Důvodem k jejímu zhotovení je potřeba zjistit, jestli je podnikatelský záměr životaschopný. Výstupem studie je zpráva o proveditelnosti, která obsahuje seznam pravděpodobných směrů vývoje firmy s popisem a zhodnocením výhod a nevýhod jednotlivých variant, a doporučuje ty možnosti, které mají největší potenciál úspěchu na trhu.

Strategický plán (Strategic Plan) je specifickým dokumentem, který definuje podnikatelské cíle a metody, jak vytyčených cílů dosáhnout. Vychází z následujících čtyř částí. První je analýza situace firmy pomocí otázek pěti W, tj. Kdo jsou klíčoví pracovníci (Who), Jaké produkty nebo služby podnik nabízí (What), Kdy dokáže prodat nejvíce a nejméně (When), Kde je nejlepší a nejhorší místo pro podnik (Where) a Proč chce podnikatel podnikat (Why). Po analýze situace je potřeba navhnout zbraně v podobě určení velikosti zdrojů (Resources) a jejich původu. V třetí části se nastaví cíle odpovědí na otázky Jak velký bude prodej (Sales) v krátkodobém horizontu a Jak velké budou zisky (Profits) v horizontu dlouhodobém. Poslední část spočívá ve vytvoření taktik v klíčových oblastech, v marketingu (Marketing Plan), výrobě (Production Plan), financích (Finance Plan) a lidských zdrojích (People Plan) [8].

2.4 Znalosti

Běžně známé rčení neznalost zákona neomlouvá je stejně platné i ve významu neznalosti specifických stránek daného oboru, ve kterém se podnikatel hodlá uplatnit. Pro podnikatele

by tedy typickými vlastnostmi měly být iniciativa, tvořivost a neustálá potřeba po informacích a sebevzdělávání v oboru. S rozvojem technologie, která se rozpíná do všech technických oborů, je pro vstup do podnikání, stejně jako v pozdějších fázích životního cyklu podniku pro podnikatele i manažery zásadní být v obraze ohledně dostupných novinek, světových i domácích trendů a inovací. Vývoj jde neustále kupředu a legislativa se mění téměř každým rokem. Podnikatel musí být neustále ve střehu. K orientaci v prostředí, nejen při vstupu do podnikání, slouží vyhotovení rozborů vnějšího i vnitřního prostředí společnosti.

2.4.1 Analýza PEST

PEST analýza je jedním ze strategických nástrojů k popisu skutečností vnějšího prostředí, které jsou pro vývoj podniku zásadní tím, že pro něj znamenají potenciální příležitosti nebo hrozby. Název PEST odkazuje k hlavním oblastem, které jsou v analýze zahrnuty: politická, ekonomická, sociální, technologická. V případě potřeby lze analýzu jakkoli upravit nebo rozšířit o další vnější faktory, například o aspekty ekologické, legislativní, atd.

2.4.2 Analýza mikroprostředí

Rozbor mikroprostředí odvětví, které je pro subjekt klíčové, zahrnuje charakteristiku trhu a předpoklady jeho dalšího vývoje. Je důležité analyzovat jednotlivé segmenty subjektů, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti, nátlakové skupiny apod. [8]

2.4.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT má širokou paletu využitelnosti. Lze ji aplikovat jako samostatný nástroj k tvorbě strategie, využít jako přehledný souhrn poznatků z předchozích analýz a mimo jiné také jako podklad pro následující analýzy zaměřené na konkrétní účel. SWOT je zkratkou anglických slov, jež vymezují jednotlivé kvadranty analýzy na interní faktory: silné stránky subjektu (Strengths) a slabé stránky subjektu (Weaknesses), a externí faktory: příležitosti vnějšího prostředí (Opportunities) a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí (Threats) [11].

Základním účelem SWOT analýzy je generování variant strategií, které vzájemně kombinují identifikované externí a interní faktory. Základními typy SWOT strategií jsou:

SO strategie. Pokud převažují silné stránky a příležitosti, jedná se o strategii „využití“, jejímž cílem je využití silných stránek podniku v rámci příležitostí trhu. Jde o žádoucí stav podniku, ovšem kombinace SO se v podmínkách trhu vyskytuje zřídka. Pokud tomu tak je, může se podnik snažit o vedoucí pozici na trhu.

ST strategie. Když převažují silné stránky a hrozby trhu, doporučuje se, v případě že je podnik opravdu dostatečně silný, pomocí strategie „konfrontace“ s využitím silných stránek odvrátit hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Mezi možnostmi jsou oslabení konkurence, diverzifikace výrobního sortimentu nebo distribuční spojení.

WO strategie. Pro přístup při převažujících slabých stránkách a příležitostech je vhodná strategie „hledání“. V tomto případě jde o snahu překonat slabé stránky využitím příležitostí. Realizace této strategie vyžaduje získání dalších zdrojů pomocí různých forem integrace nebo nalezení spolehlivého spojence.

WT strategie. Při kombinaci převažujících slabých stránek a hrozeb trhu je vhodnou strategií „vyhýbání“, spočívající v odstranění nebo minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V těchto případech svádí organizace boj o přežití, zvolení správné strategie je tedy pro další existenci podniku klíčové. Pokud nelze uvažovat o spojení se silnou firmou i za cenu úpravy výrobního programu, zbývá v rámci exit strategie opuštění trhu.

Provedením úplné analýzy získá subjekt ucelený přehled jako podklad pro identifikaci možných kritických oblastí, které mají přímý vliv na rozvoj podnikatelské činnosti subjektu. [12]

2.5 Zdroje

Zahájit podnikání bez počátečního kapitálu je téměř nemožné. Finanční prostředky jsou nezbytné pro zajištění potřebných zdrojů hmotných, personálních a ostatních. Pokud vlastní či rodinné jmění nedostačuje, je nezbytné hledat potřebné finance z cizích zdrojů. V zásadě existují dva způsoby financování [13].

Prvním je **dluhové financování** (Debt Financing), kdy je potřeba půjčené peníze vrátit při nastavené úrokové sazbě v určitém časovém horizontu. Praktickými možnostmi jsou **leasing** na pořízení potřebného vybavení, strojů nebo vozidel nebo použití **kreditních karet** pro účelné řízení cash-flow. Typickým příkladem je **bankovní úvěr**, na ten ale začínající podnikatelé zřídka dosáhnou, protože banky jsou vůči riziku značně nedůvěřivé a začínající

podniky shledávají velmi riskantními. Kromě bank jsou na trhu i další subjekty nabízející **půjčky bez ručitele**, ovšem podmínky nebývají pro klienty nejpříznivější.

Druhým způsobem možného financování je tzv. **financování vlastním kapitálem** (Equity Financing), kdy podnikatel výměnou za hotovost prodává částečné vlastnictví své společnosti. Pro podnikatele zde plyne současně mnoho výhod v podobě hotovosti, zkušeností, rad a sítě obchodních kontaktů, které investor, tzv. **byznys anděl** poskytuje, zároveň podnikatel většinou přichází o část zisku a svobodu pohotově a zcela samostatně rozhodovat.

Začínající podnikatelé také mohou zjistit, zda dosahují na státní podporu poskytovanou ÚP v podobě nevratné půjčky nebo jinou státní podporu formou bezúročné půjčky.

Potřebě znalosti o množství finančních zdrojů slouží příprava tzv. zakladatelského rozpočtu, který pomáhá vyjádřit podnikatelský nápad skrze čísla. **Zakladatelský rozpočet** by měl zahrnovat podrobný přehled všech výdajů potřebných pro zahájení podnikání a rozjezd firmy, doplněný o rezervu pro nepředpokládané výdaje. Dále je vhodné sestavit přehled volných finančních prostředků a oba tyto přehledy porovnat. V případě nedostatku vlastních prostředků a využití cizího kapitálu je potřeba přehled výdajů navýšit také o odhadované splátky jistin půjčky a úroků. Zakladatelský rozpočet by měl být uzavřen sestavením zahajovací rozvahy [14].

2.6 Administrativně-právní kroky

Když má podnikatel v ruce nosný podnikatelský záměr podpořený kvalitními plány a finančními zdroji, může přistoupit k potvrzení svého úmyslu podnikat a uvést právními kroky své plány ve skutečnost. Právní stránkou se rozumí vyřízení potřebných oficiálních dokumentů a dokladů, jak živnostníkům ukládá živnostenský zákon a korporátním společnostem navíc zákon korporátní. Pokud jsou splněny všechny právní náležitosti, lze konečně zahájit samotnou podnikatelskou činnost.

3 RIZIKA A JEJICH ANALÝZA

Riziko můžeme předpokládat všude tam, kde naše činnost vede k výběru z alternativ. Je tedy z podstaty spojeno s rozhodováním. Riziku jako součásti podnikatelských aktivit se nelze vyhnout. Naopak, vyhýbání se rizikům v podnikatelském prostředí je z principu negativním přístupem, protože omezuje rozvoj nových nápadů a inovativních řešení, jež jsou základem konkurenční výhody. Nejde tedy o to riziko podstupovat, ale umět jej příslušně řídit.

Obecně můžeme riziko označit jako neurčitost, nejistotu, která vzniká v souvislosti s možným výskytem událostí, případně jako odchylku od očekávaných hodnot nebo pravděpodobnost ztráty vzniklou příjemci rizika. Riziko není veličinou s exaktní hodnotou, ale její hodnotou je odhad, vyjadřovaný převážně v peněžních jednotkách [15]. Nutno podotknout, že riziko je jev duální povahy a může nabízet i příležitosti přinášející podnikateli benefity, proti kterým není potřeba se chránit, tato práce však zůstane zaměřena výhradně na negativní stránky rizika.

3.1 Definice základních pojmů

Následující řádky se pokusí napomoci k lepšímu pochopení vztahů v analýze rizik. Krátce se tedy zastavíme u pojmů hmotné a nehmotné aktivum, zranitelnost, hrozba, protiopatření. [6]

3.1.1 Aktivum

V první řadě je podstatné si uvědomit, co je pro podnik tak hodnotné, že by případné snížení této hodnoty znamenalo jistou újmu. Běží o aktiva (Assets), jež se v účetnictví dají vyjádřit pojmem majetek. Aktiva jsou nejen hmotná, kdy mluvíme o penězích, cennostech, movitém či nemovitém majetku a dalších, ale také nehmotná, kdy máme na mysli například informace, know-how klíčových pracovníků, morálku a loajalitu zaměstnanců nebo pověst podniku. Pro aktivum je typické, že je jednak hodnotné, jeho hodnotu lze vyjádřit finanční částkou, a za druhé je aktivum zranitelné, protože je citlivé na určitý druh hrozby.

3.1.2 Hrozba

Za hrozbu (Threat) je označována událost nebo určitá aktivita, která negativně působí na aktivum, a tím dokáže podniku způsobit škodu. Hrozby rozlišujeme podle původu na přírodní, kdy škodí povodně, tornáda, požáry, a lidský faktor, kde může jít o záškodníky externí nebo interní. V obou případech může jít buď o nechtěnou náhodu nebo přímo úmysl podnik poškodit. Jako příklad lze jmenovat chyby a přestupky zaměstnanců, krádeže nebo třeba měnové intervence ČNB. Dopad hrozby, ve smyslu újmy, která byla na určitém aktivu či více aktivech způsobena, je možno odvozovat od absolutní hodnoty ztráty, která zahrnuje veškeré náklady na odstranění následků škod nebo náklady na opětovné obnovení hodnoty poškozených aktiv.

3.1.3 Riziko

Pokud na sebe vzájemně působí hrozba a aktivum, přichází riziko (Risk). Hrozby, které nepůsobí na aktiva, jsou pro analýzu rizik nepodstatné, stejně jako aktiva, kterým nehrozí jakákoli škoda. Riziko a jeho úroveň v analýze rizik je závislé na hodnotě aktiva, míře zranitelnosti aktiva a úrovni hrozby. Jedna hrozba může být zdrojem pro více než jedno riziko. Pro analýzu rizik je podstatné také nastavení tzv. referenční úrovně, hranice, podle které lze určit maximální míru rizika, kdy je škoda natolik malá, že není potřeba se proti takovému dopadu chránit. Toto zanedbatelné riziko se označuje jako zbytkové.

3.1.4 Protiopatření

Protiopatřením (Counter-measures) se rozumí prostředek nebo postup, který snižuje míru rizika. Rozlišují se dva základní typy. První protiopatření se pokouší předcházet vzniku škody, druhé se snaží řešit následky již vzniklého poškození. Protiopatření může být považováno za efektivní pouze tehdy, pokud dokáže snížit účinky hrozby a zároveň pokud náklady vynaložené na toto opatření jsou ekonomicky adekvátní hodnotě chráněných aktiv.

3.2 Klasifikace rizik

Součástí rizikové analýzy je vytvoření tzv. katalogu nebo portfolia rizik (Risk Portfolio), které tvoří souhrn všech rizik zahrnutých do analýzy. Uvažovat o povaze rizik a jejich klasifikaci napomáhá při přípravě a návrzích vhodných protiopatření.

3.2.1 Podle věcné náplně

Při rozdělení rizik podle věcné náplně můžeme vycházet z jednotlivých kapitol zpracovaného podnikatelského plánu. Využijeme při tom rozdělení na rizika globální a elementární [16]. **Globální rizika** se nacházejí vně podniku, a tím pádem je podnik nemůže přímo ovlivňovat. Jedná se o rizika politická, právní, obchodní a riziko životního prostředí. S těmito riziky je nezbytné počítat, neboť je vysoce pravděpodobné, že budou na podnik působit svými silami. Mezi **elementární rizika** lze zahrnout rizika provozní (tj. výrobní, případně obchodní), organizační, finanční a marketingová. Tato vyjmenovaná rizika jsou obvykle snadno kontrolovatelná v rámci firmy, protože vycházejí z taktik podnikové strategie.

3.2.2 Podle výskytu

V případě členění rizik podle výskytu je pro popis délky trvání rizikového faktoru použita veličina času v podobě referenční doby (Tab. 2). Referenční doba je časový úsek, který odkazuje k vymezené oblasti zachycované analýzou rizik. Jako takový je zcela relativní a vychází z rozsahu popisovaného projektu v rámci zmíněné analýzy [15].

Tab. 2. Klasifikace rizik podle výskytu *[vlastní]*

| Výskyt | Časový horizont | Četnost | Délka trvání |
|-----------------|-----------------|-------------|---|
| Stálá rizika | | | trvání po celou referenční dobu |
| Nahodilá rizika | dlouhodobá | | trvání kratší než referenční doba |
| | krátkodobá | jednorázová | výskyt jen jednou během referenční doby |
| | | opakovaná | výskyt několikrát během referenční doby |
| | mimořádná | | výskyt za zvláštních situací |

3.2.3 Podle vztahu k podnikání

Také podle vztahu k podnikání samotnému lze členit rizika do tří skupin. **Obecná rizika** zahrnují nepředvídatelné situace, proti kterým se lze běžně pojistit, případně je možno jejich důsledky minimalizovat vhodným protiopatřením. Jedná se o škody na majetku nebo újmy na lidském zdraví způsobené živelnou pohromou (povodně, požáry, výbuchy plynu, atd.), ale také jinými osobami s úmyslem uškodit nebo bez.

Do druhé skupiny spadají **rizika související s podnikatelskou činností** a zhusta vyplývají ze smluvních závazků mezi poskytovatelem a kupujícím. Na straně poskytovatele jsou mezi hlavními riziky nepřevzetí hotového produktu nebo neuhrazení ceny, případně uhrazení až po době splatnosti. Kupující je zase ohrožen nedodržením dohodnutého termínu, technických parametrů nebo požadované kvality produktu nebo služby.

Do třetice je nutné zmínit **rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností**. Tato se týkají především negativních důsledků plynoucích z porušování předpisů, které podnikání upravují. V případě nedodržování regulačních opatření (ochrana životního prostředí, ochrana hospodářské soutěže, ochrana spotřebitele, ochrana práv duševního vlastnictví, a další) nebo neodborném provádění regulovaných činností (vedení účetnictví, daňová povinnost, odvádění zdravotního a sociálního pojištění, a jiné) hrozí na základě provedené kontroly příslušným úřadem sankce v podobě finančních pokut, administrativních opatření, případně pozastavení nebo dokonce zákaz podnikatelské činnosti [11].

3.3 Rizika spojená se zakládáním podniku

Kdyby byla odstraněna úplně všechna rizika, produkt nebo služba by se nikdy nedostali na trh. Jelikož všechna rizika nejsou stejná, klíčová otázka zní: „Jaká je nejdůležitější nejistota?“, a odpověď by měla být rychle nalezena. Při hledání odpovědi je užitečné uvažovat o rizicích ve třech širokých, někdy se překrývajících kategoriích. Nejlepší podnikatelé jsou neoblomní ohledně řízení rizik, jak úroveň rizik klesá, stoupá hodnota podniku. Jejich cílem je rychle identifikovat a systematicky redukovat rizika ve správném pořadí za použití správných zdrojů a správných metod [17].

Rizika ohrožující podnikatelský záměr (A Deal Killer Risk) by měla být odhalena co nejdříve. Pokud nebudou rozpoznána včas, je podnikatelský záměr předem odsouzen k nezdaru. Jedná se především o rizika související s neprověřenou domněnkou, která je základem celého podnikatelského záměru. Na první pohled vypadá nápad bezkonkurenčně, ale posléze vyjde najevo, že nemá stabilní základy pro vlastní existenci, protože po zboží nebo službě neexistuje poptávka nebo protože navrhovaný prototyp nefunguje v reálných podmínkách konkrétní lokality. Jako ilustrační příklad si představme záměr prodávat ledničky v Grónsku nebo přímotopy v subsaharské Africe. Zboží v uvedených lokalitách nemá konkurenci, pokud se ale záměr nepotvrdí vlastním experimentem, s největší pravděpodobností neuspěje z důvodů nedostatku energetických sítí a zákaznické poptávky.

Druhá kategorie zahrnuje **rizika volby správné cesty** (A Path-dependent Risk). Jde o důležitá rozhodnutí mezi určitými variantami, která ovlivňují především vyčerpávání finančních zdrojů. Tyto zdroje jsou ohroženy hlavně v případech, kdy ještě nejsou zajištěny dostatečné příjmy třeba tím, že nějaký čas trvá, než bude nový produkt uveden na trh nebo než bude zákaznická základna dostatečně silná. Úvahy týkající se této kategorie se vztahují k volbě právní formy subjektu, rozhodnutím mezi způsoby financování cizími zdroji nebo třeba k výběru outsourcingu části procesů oproti zaměstnání vlastních pracovníků a dalších.

Rizika třetí kategorie lze většinou řešit bez větších výdajů peněz a spotřeby času, jde o tzv. **snadno řešitelná rizika** s vysokou návratností investic (Easy-win, High-ROI risk). Neidentifikování těchto rizik podle priorit a jejich neřešení ve správném pořadí může přivodit, že se dočasný neúspěch změní na nepřekonatelnou překážku. Právě postupné řešení rizik podle stupně priority je klíčem úspěchu v přístupu k jejich zvládnutí, přičemž někdy je nutné se spokojit s částečně vyřešeným rizikem v jedné oblasti, aby se nezanedbala a včas řešila rizika v jiné oblasti. Jako běžná chyba je uváděn příklad, kdy se podnikatel zaměří na podle něj klíčové riziko a vypustí ze zřetele všechna rizika ostatní.

3.4 Analýza rizik

Jak bylo naznačeno v předchozí kapitole, analýza rizik (Risk Analysis nebo Risk Assessment) by měla být přirozenou součástí každého podnikatelského plánu. Zjednodušeně lze analýzu rizik (AR) popsat jako souhrn činností, jejichž cílem je odhad a hodnocení rizik, pomocí čehož lze postupovat ve snaze předcházet negativním situacím a zmírňovat jejich dopady. V obecné rovině lze tvrdit, že čím důkladněji a kvalitněji je analýza rizik zpracována, tím lze považovat výsledný podnikatelský plán z pohledu použitelnosti jako reálný manažerský nástroj k ovládnutí a řízení rizik [8]. Pro účely této bakalářské práce rozdělíme postup analýzy rizik na čtyři základní kroky. Výsledkem analýzy bude seznam přijatelných a nepřijatelných rizik, seřazených podle priorit.

3.4.1 Stanovení hranice

Provedení analýzy rizik obecně začíná **stanovením hranice** analýzy rizik tak, aby se určila aktiva, jež budou do analýzy zahrnuta a která již nikoli [6]. V případě AR sloužící začínajícímu podniku nás budou zajímat všechna aktiva a s nimi spojená rizika, která mohou tento

začátek podnikání nepříznivě ovlivnit. Součástí prvního kroku je také **stanovení rizikových kritérií**, která budou sloužit k ohodnocení významnosti rizik. Rozsah jednotlivých kritérií rizik je stanoven v procentech nebo bodech.

3.4.2 Identifikace rizik

Účelem identifikace rizik je připravit úplný seznam rizikových událostí, které by mohly ztížit nebo zamezit dosažení cílů. Spočívá v určení aktiv, stanovení jejich hodnoty a seskupením, na což navazuje určení hrozeb a jejich zdrojů. **Identifikace aktiv** se provádí soupisem všech aktiv a jejich umístěním. **Stanovení hodnoty aktiva** odpovídá velikosti škody, která by ztrátou nebo zničením aktiva vznikla, a většinou vychází z nákladů na opravu nebo pořízení nového aktiva. Rozlišuje se, zda se jedná o aktivum jedinečné nebo jednoduše nahraditelné. Do hodnoty aktiva je nutno promítnout také závislost subjektu na existenci nebo správném fungování hodnoceného aktiva. V případě velkého množství aktiv je vhodné provést **seskupení aktiv** a vytvořit tak skupiny aktiv podobných vlastností. Se seskupenými aktivy se pak zachází jako s jedním aktivem. Při **identifikaci hrozeb** lze použít již připravený katalog hrozeb nebo připravit seznam vlastní na základě zkušenosti, odborné literatury, průzkumů nebo provedených analýz. Vybírají se takové hrozby a jejich zdroje, které mohou ovlivnit alespoň jedno z identifikovaných aktiv.

3.4.3 Kvantifikace rizik

Kvantifikací rizik se provádí vlastní analýza, která spočívá v lepším pochopení rizik. Jejím cílem je poskytnout vodítka pro rozhodnutí, jak a která rizika je potřeba řídit. Výsledkem této analýzy bude stanovení úrovně jednotlivých identifikovaných rizik. Kvantifikace rizik sestává z jednotlivých úkonů, kterými jsou analýza hrozeb a zranitelností, stanovení závažnosti dopadu nežádoucí události, stanovení pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události a stanovení úrovně rizika.

V **analýze hrozeb a zranitelností** jde o to ohodnotit každou hrozbu vůči každému aktivu nebo skupině aktiv. Vznikne tak seznam dvojic hrozba-aktivum a ke každé dvojici je stanovena závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu nežádoucí události spočívající v působení hrozby na aktivum. V našem případě bude hodnocení probíhat metodou semikvantitativní, pomocí bodové škály (Tab. 3).

Tab. 3. Bodová škála hodnocení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu [12]

| Počet bodů | Závažnost dopadu | Pravděpodobnost výskytu |
|------------|------------------|-------------------------|
| 1 | Zanedbatelná | Téměř nemožná |
| 2 | Významná | Běžně možná |
| 3 | Nepřijatelná | Hraničící s jistotou |

Stanovení úrovně rizika, které jsou výsledkem analýzy, probíhá obvykle výpočtem jako součin závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Úroveň rizika se tak v našem příkladu může pohybovat od minimální úrovně vyjádřené jedním bodem (tj. 1x1) až k maximální úrovni o devíti bodech (tj. 3x3).

3.4.4 Hodnocení rizik

Na základě výsledků předchozí analýzy lze přistoupit k hodnocení rizik, jehož smyslem je napomoci při rozhodnutí, které rizika je nutno zvládnout přednostně. Hodnocení probíhá dvoukrokově, nejdříve se provede srovnání úrovní rizik stanovených analýzou hrozeb a zranitelností s rizikovými kritérii. Na základě srovnání budou rizika zařazena do příslušné skupiny rizik podle významnosti a může být provedeno stanovení přijatelnosti nebo nepřijatelnosti. Příklad takového stanovení je uveden níže (Tab. 4), kdy za nepřijatelná jsou považována rizika významná a klíčová, kdežto běžná rizika jsou stanovena jako rizika přijatelná. Nakonec se podle úrovně rizika stanoví priorita jednotlivých rizik od nejvýznamnějších po bezvýznamné.

Tab. 4. Příklad stanovení přijatelnosti rizika [vlastní]

| Procentuální rozmezí | Úroveň rizika | Významnost rizik | Přijatelnost rizika |
|----------------------|---------------|------------------|---------------------|
| 1 - 24% | 1 - 2 body | Běžná | Přijatelná |
| 25 - 74% | 3 - 7 bodů | Významná | Nepřijatelná |
| 75 - 100% | 8 - 9 bodů | Klíčová | Nepřijatelná |

4 CÍL A ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je popsat rizika, která obecně souvisejí se zakládáním podniku, dále provést analýzu prostředí v oblasti zpracování textilních druhotných surovin a konečně porovnat podobnosti a rozdíly mezi riziky souvisejícími se založením podniku v odvětví zpracování textilní druhotné suroviny na modelu živnostníka a obchodní korporace.

Prvním krokem ke splnění cíle bylo zajištění a nastudování odborné literatury, která se váže k otázkám zpracování textilních druhotných surovin, podnikové ekonomiky se zaměřením na založení podniku a ovládání rizik, a současně legislativy, kterou je odpadové hospodářství regulováno.

Druhým krokem bylo nalezení vhodných příkladů, na kterých by bylo vhodné simulovat analýzu podnikatelského záměru a provést analýzu rizik. Potřebné informace jsem získala z webových stránek vybraných subjektů – živnostníka (za fyzické osoby) a společnosti s ručením omezeným (za korporace). Veškeré informace týkající se podnikatelských záměrů použité v této práci jsou dotyčnými subjekty autorizovány a použity s jejich souhlasem.

Třetím krokem bylo samotné provedení souboru analýz. Ty zahajují analýzy obecného makroprostředí PEST a subjektů odvětví a z jejich výstupů pokračují analýzy příkladů podnikatelských modelů: analýza SWOT a analýza rizik. Metody jsou jednotlivě popsány v teoretické části. Informace pro jednotlivé analýzy jsou čerpány ze studií různých institucí a z rozhovorů s pracovníky předních textilní odpady zpracujících podniků. Pro zhotovení analýzy konkurence v odvětví byl proveden dotazník na vzorku necelých třiceti podniků.

Závěrečným krokem je porovnání podobností a rozdílů rizik identifikovaných na vybraných příkladech.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza rizik se musí opírat o hlubší znalosti prostředí, kterého se týká. Následující řádky se budou věnovat analýze vnějšího okolí, jehož vlivy jsou pro úspěch podniků zabývajících se recyklací textilu rozhodující, přičemž je sám podnikatel může stěží ovlivnit. Jelikož máme na paměti, „že žádný nástroj, postup či metodika nemůže nahradit komplexnost lidského uvažování v souvislostech a podnikatelskou kreativitu“ [8], využijeme kromě analytických nástrojů uvedených v teoretické části i historické spojení s dobou, ze které stále pramení dnešní poměry. Na historický nástin tak naváže PEST analýza a analýza mikroprostředí.

5.1 Historické souvislosti

Před rokem 1989 v rámci centrálně řízené ekonomiky zajišťoval zpracování textilních druhotných surovin národní podnik Retex, zušlechťovna textilních materiálů. Retex vznikl znárodněním soukromé textilky v roce 1950 (pod názvem Trhárny, n. p. Ivančice) a bylo k němu přičleněno dalších cca pětadvacet textilních závodů, provozoven a dílen různého vybavení a účelu po celém území republiky. Objem zpracovaného textilního materiálu pocházel z 25% ze sběrových textilií a ze 75% z průmyslových odpadů. Tento poměr ve prospěch průmyslových odpadů, jejichž výhodou jsou neponičená vlákna separovaná podle barev, materiálové druhosti a zpracování oproti sběrovému textilu typickému polámanými vlákny odřenyými používáním a poničenými potem, praním, žehlením a škůdci, byl umožněn existencí rozsáhlé textilní průmyslové základny, která plně stačila zásobovat vlastní trh, a své výrobky pomocí RVHP také vyvážela. Tradice textilních závodů pochází ještě z dob Rakouska-Uherska, kdy se na českém území nacházelo až 80% textilního průmyslu celé monarchie. Po druhé světové válce bylo na našem území na tři tisíce textilních závodů, které podlely znárodnění. Spojováním tak vzniklo přes šedesát textilních a oděvních národních podniků, rozestých až ve sto pětapadesáti obcích, které Retex, n. p. zásoboval.

V devadesátých letech dvacátého století, tzv. letech transformačních, zase při masivním odstátnění docházelo k restitucím a privatizacím národních podniků nebo k jejich likvidaci, což v případě Retexu a všech jeho poboček proběhlo do r. 2004. Většina velkých podniků se rozpadla a ve výrobě se pokračovalo jen v rámci malých a středních závodů. Textilní průmysl v této době zasáhla jednak ztráta východních trhů, jednak podniky se zastaralým

strojovým vybavením nelákaly k výraznější investiční aktivitě. Otevření trhu navíc umožnilo nekontrolovaný dovoz levného zboží z asijských zemí, kterému české výrobky cenově ani množstvím nemohly konkurovat. K ekonomickému útlumu svou měrou přispěl také nezáměr politický toto odvětví jakkoli podpořit.

5.2 PEST analýza

Do analýzy makroprostředí jsou v rámci této práce zahrnuty tyto obecné faktory:

5.2.1 Politická oblast

Politika druhotných surovin. V loňském roce byla vládou v demisi schválena poslední verze dokumentu surovinové politiky, vypracovaného Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, jehož samostatnou částí je Politika druhotných surovin České republiky [3]. Autoři dokumentu v úvodu deklarují základní vizi, kterou je přeměna odpadů na zdroje, a snaží se o vytvoření strategického rámce pro efektivní využívání druhotných surovin pro období následujících dvaceti let. Dokument představuje možné nástroje využitelné pro podporu druhotných surovin v podmínkách tržní ekonomiky České republiky, záleží ovšem na politickém rozhodnutí, které z nich a v jakém rozsahu budou využity v praxi. Z pohledu významnosti surovin bylo vybráno deset klíčových komodit (kovy, papír, plasty, sklo, stavební a demoliční hmoty, vedlejší energetické produkty, autovraky, elektrická a elektronická zařízení, použité pneumatiky, baterie a akumulátory). Je tedy otázkou, zda-li se zvolené nástroje podpory budou vztahovat pouze na vybrané komodity nebo celý segment druhotných surovin, včetně textilních.

Současná legislativa. Nakládání s odpady je regulováno zákonem a jeho prováděcími předpisy Ministerstva životního prostředí ČR. Dodržování norem je kontrolováno Českou inspekcí životního prostředí (ČIŽP) a v případě porušení nebo přestupku jsou udělovány finanční pokuty a další sankce.

5.2.2 Ekonomická oblast

Finanční krize. Celosvětová finanční krize z přelomu let 2008/09 znamenala pro ČR největší propad zisků domácností a s tím související koupěschopnosti. Zároveň německé šrotovné pomohlo automobilovému průmyslu projít krizí bez šrámu, což pro dodavatele net-

kaných výplní do karosérií mohlo znamenat plusové body. Obecně výrobní podniky mohly krizi lépe přestát, pokud byly zásobeny surovinami z dříve likvidovaných textilek.

Konkurenceschopnost. Konkurence zpracovatelů v rámci České republiky se ustálila, dá se považovat za stabilizovanou. Každý subjekt se více či méně specializuje na určitý průmysl a ke snaze o přetažení zákazníka konkurenta na svou stranu dochází především v případech snahy o nahrazení ztráty dlouhodobé zakázky. Ovšem v porovnání s výrobky z evropského trhu se nacházejí domácí zpracovatelé a výrobci v horším postavení z důvodů nedostatku státní podpory recyklace a exportu recyklovaných produktů (oproti např. řeckým výrobkům).

Měnová politika. Politika ČNB má dalekosáhlé účinky na všechny tuzemské subjekty činné na zahraničních trzích. Oslabení české měny vůči Euru a dalším měnám znamená pro exportně orientované podniky velké znevýhodnění.

Mzdy. Z pohledu zaměstnanců není textilní výroba příliš vyhledávaným oborem, protože s úpadkem odvětví došlo také ke snížení finančního ohodnocení. Mzdy se v devadesátých letech minulého století pohybovaly na nejnižší hranici ze všech průmyslových odvětví. V současnosti a do budoucna jsou šance na uplatnění pracovníků v textilním odvětví podprůměrné a šance na trhu práce nezvyšuje ani rychlý pokles absolventů se zaměřením na textil, ani odchod téměř třetiny pracovníků (např. do důchodu). [18]

Zaměstnanost. Zaměstnavatelé se zase potýkají na straně zaměstnanců především se základním vzděláním nebo výučním listem s neochotou poctivě pracovat. Tento nešvar pocházející z let socialistického státu s umělou celoplošnou zaměstnaností není ani po pětadvaceti letech vymýcen.

Prognózy budoucího vývoje malých a středních podnikatelů. Vývoj globální a evropské ekonomiky nutí státy eurozóny přistoupit k řešení předluženosti státních pokladen, což zvyšuje riziko vypuknutí další finanční krize. S novou vlnou recese se očekává mimo jiné i oslabení poptávky. Jako obrana jsou doporučovány kroky intenzivní tvorby rezerv, snižování zadluženosti v období růstu, restrikce výdajů, zvýšení tlaku na zvyšování kvality a produktivity práce nebo aktivní hledání nových způsobů zvýšení konkurenceschopnosti. [19]

5.2.3 Sociální oblast

Spotřebitelské trendy. V současnosti se více otevírají nůžky v chování zákazníků, kteří preferují nakoupit co největší množství za co nejnižší cenu bez ohledu na kvalitu zboží, protože se současně projevuje nový trend tzv. „výrobků s příběhem“, kdy je spotřebitel ochoten zaplatit vyšší cenu za koupi výrobku s vědomím, že svým nákupem může přímo podpořit konkrétního výrobce (princip Fair trade).

5.2.4 Technologická oblast

Zdroje suroviny. S poklesem textilní výroby v ČR klesá podíl průmyslových odpadů, naopak roste díky celoevropskému trendu konzumní společnosti a její zálibě v módě podíl sběrových hadrů. Podíl kvalitního neponičeného vlákna se tak snižuje ve prospěch nekvalitního vlákna z hadrů. Zdrojů sběrových textilií je dostatek, častějšímu zbavování se ošacení napomáhají nekvalitní materiály a levný dovoz z asijských zemí.

Třídění textilu. Ruční třídění textilií podle druhu a odstraňování netextilních součástí je natolik nákladné po mzdové stránce, že se nevyplácí. Třídění se provádí pouze po barvách, pokud je poptávka, třídění probíhá strojově.

5.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí představí jednotlivé skupiny subjektů trhu v odvětví.

5.3.1 Zákazníci

Základní segmentaci konečných zákazníků lze rozlišit na trhy spotřební a průmyslové. Objevově významnější odbytiště průmyslové se týká průmyslu automobilového, strojírenského, čalounického, stavebnictví, zemědělství, atd.

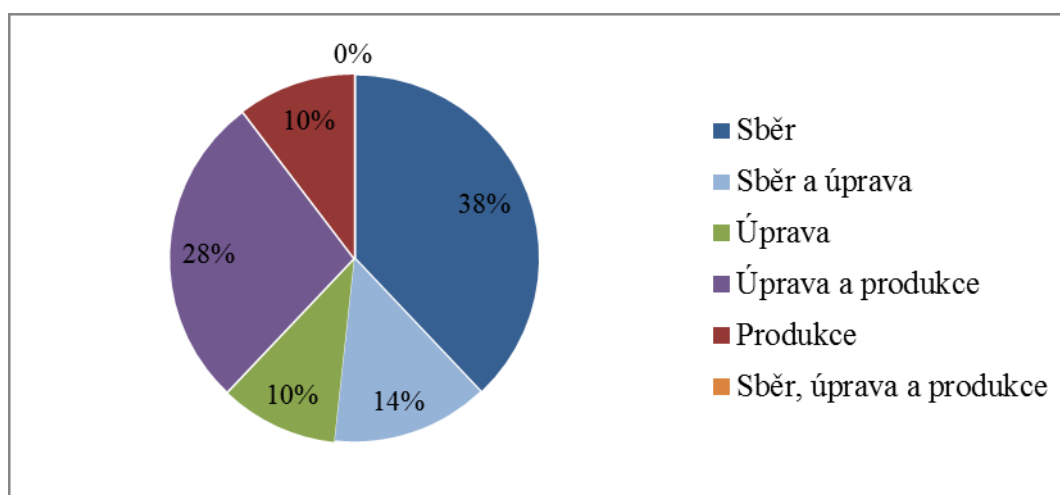
Pro spotřebitele mohou být zajímavé výrobky sortimentu bytového textilu, kde se snoubí kvalita zpracování z české výroby a dostupná cena získaná recyklací textilního vlákna. Z hlediska ceny ovšem konkurovat asijským výrobkům nelze ani tady.

5.3.2 Zpracovatelé v odvětví

Na základě vlastního průzkumu provedeného na internetových stránkách podle hesel a klíčových slov odkazujících na firmy, které se zabývají některým z procesů zpracovávajících

textilní odpad, byly zjištěny údaje, které jsou následně prezentovány. Jelikož nejde o údaje plnohodnotné, zahrnující celé odvětví, je nutno o nich uvažovat jen jako o reprezentativním vzorku určité výšece z odvětví. Seznam konkrétních podniků, zahrnutých do uváděných grafů, je k nalezení v příloze č. II.

Podle technologického hlediska lze zpracovatele textilních druhotných surovin rozdělit podle jednotlivých procesů na podniky soustředící se na shromažďování suroviny, podniky věnující se zušlechťování této suroviny a konečně podniky zabývající se výrobou nových produktů. Některé firmy se zabývají dvěma nebo všemi třemi vymezenými procesy. Níže uvedený graf (Obr. 1) představuje poměry podle orientace firem na jednotlivé nebo kombinované technologické procesy.



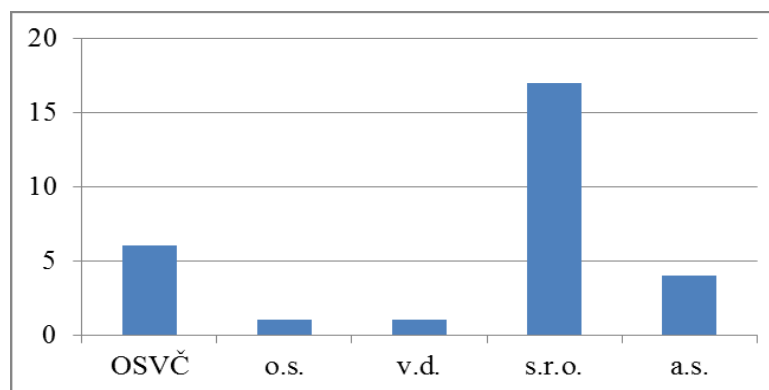
Obr. 1. Graf zpracovatelů v odvětví podle technologického procesu [vlastní]

Shromažďováním nebo sběrem textilní suroviny se jednak zabývají sběrné dvory a technické služby obcí České republiky a další podniky zaměřené na sběr surovin obecně, jednak firmy specializující se na import použitého textilu za účelem dalšího prodeje typu second-hand. V grafu zpracovatelů podle technologického procesu jsou však zahrnuty pouze subjekty, které se specializují především na sběr použitého textilu s cílem jej recyklovat. Buď nepoužitelné kusy zpracovávají do podoby čisticích hader nebo materiál dále přeprořádávají.

Konečně výroba produktů výhradně z recyklovaného textilu je vzácná, v současných tržních podmínkách je hlavním kritériem vedle kvality produktu především cena, a ta se může při úpravě použitého textilu zvednout do té míry, že se užití textilní druhotné suroviny stá-

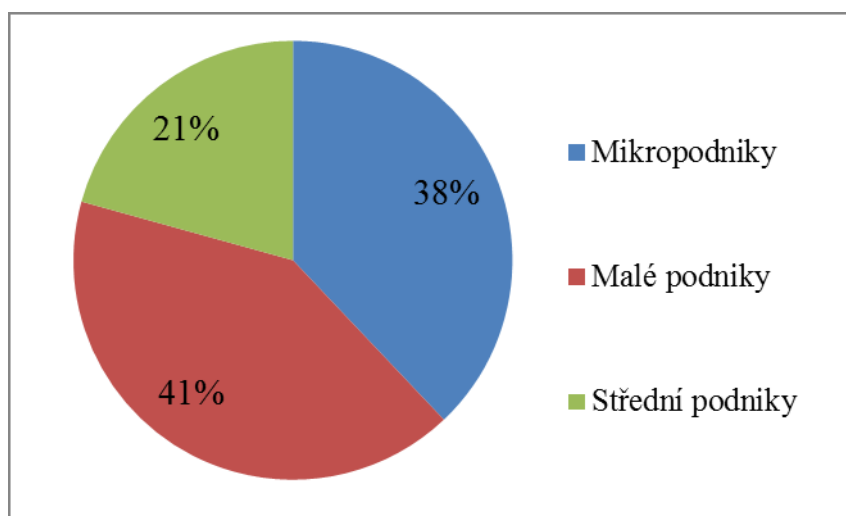
vá neekonomickou. Proto může být druhotná surovina nahrazena surovinou primární. Výrobní závody spadají pod skupinu textilních závodů, které jsou většinou zaměřeny na produkci technických netkaných textilií.

Podle formy podnikání tvoří obchodní korporace necelých 80% a zbytek jsou živnostníci. Z obchodních korporací jednoznačně převažují společnosti s ručením omezeným před akciovými společnostmi, výrobními družstvy a občanskými sdruženími (Obr. 2).



Obr. 2. Graf zpracovatelů v odvětví podle právní formy podnikání [vlastní]

Podle počtu zaměstnanců je zřejmé, že největší zastoupení mají mikropodniky do 10 zaměstnanců a podniky malé s počtem do 50 zaměstnanců. Středních podniků o velikosti do 250 zaměstnanců je málo přes dvacet procent. Velký podnik s počtem zaměstnanců více než 250 nebyl v rámci průzkumu nalezen (Obr. 3).



Obr. 3. Graf zpracovatelů v odvětví podle velikosti [vlastní]

5.3.3 Oborové asociace a sdružení

Mezi subjekty podnikatelského prostředí patří také oborové asociace a podnikatelská sdružení, které na základě svého účelu sdružují podniky a související instituce k dosahování svých cílů. Zaznívá názor z praxe, že „problémy malých podniků nespočívají v tom, že jsou malé, ale že jsou izolované“ [20]. Níže jsou uvedena některá ze sdružení, jejichž vliv působí i v odvětví zpracování textilních surovin.

CLUTEX - klastr technických textilií. Občanské sdružení z Liberce, Clutex, bylo založeno v r. 2006. Spojuje regionální malé a střední podniky, které si navzájem konkurují a současně spolupracují. Cílem klastru je posunout orientaci členských podniků na výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou pomocí využití výsledků vědy a výzkumu. [21]

Česká technologická platforma pro textil. ČTPT je sdružením, jehož cílem je realizovat vizi rozvoje českého textilního a oděvního průmyslu. Hlavními oblastmi, na které platforma klade důraz, jsou inovace, vzdělání, marketing a financování. Mezi členy sdružení jsou kromě fyzických a právnických osob také oborové asociace, veřejné orgány a zástupci vzdělávacích a výzkumných institucí. [22]

EDANA. Edana je mezinárodní asociací se zaměřením na netkané textilie a související odvětví. Působí od r. 1971 a dnes poskytuje svým více než dvě stě dvaceti členům ucelenou škálu služeb k posílení výkonu a dosažení cílů se specifickým územním zaměřením na Evropu, Střední východ a Afriku. [23]

SPDS-APOREKO. Svaz vznikl roku 1996 sloučením Svazu průmyslu druhotných surovin a Asociací podnikatelů v recyklaci kovů a za své poslání považuje činnost ve prospěch odborných, hospodářských, právních a společenských zájmů svých členů. Svaz se účastní tvorby a připomínkování legislativních opatření v oboru odpadů a druhotných surovin, některých obecně závazných předpisů, které se dotýkají zájmu jeho členů, a je členem dalších svazů se zaměřením na recyklaci odpadu. [24]

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Asociace byla založena r. 2000 a nyní čítá její členská základna více než dvě stě padesát tisíc členů. Členům poskytuje informační servis, zvýhodněné balíčky produktů a služeb nebo záštitu nad podnikatelskými soutěžemi a další. [25]

6 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ ŽIVNOSTNÍKEM

Pro objasnění následující kapitoly je nezbytné uvést, že níže popsany příklad z praxe zachycuje skutečný projekt, který již své podnikání neohroženě zahájil v létě 2013. Vypracovaná SWOT analýza a analýza rizik však mapuje hypotetickou situaci při vstupu popisovaného subjektu na trh.

6.1 Příklad z praxe - Markéta Borecká: FOREWEAR

FOREWEAR [čtí forevér] je typický příklad start-upu, přestože se nejedná o projekt vycházející z oblasti nejnovějších technologií, kde bychom start-upy asi tradičně hledali. Dovolím si však toto označení proto, že FOREWEAR je zcela nový projekt, nevyžaduje velký kapitál, zato disponuje chytrým nápadem. Jde o myšlenku propojení společenského konzumu s potřebou ochrany a udržitelnosti životního prostředí a dobrého pocitu z pomoci znevýhodněným lidem.



Obr. 4. Logo projektu Markéty Borecké [26]

6.1.1 Výměna oblečení

Markéta Borecká začala spolu s týmem dobrovolníků v roce 2009 s dobročinnými akcemi pod názvem Výměna oblečení. Cílem těchto akcí je vrátit nepoužívané oblečením, většinou ležící ladem ve skříni, zpátky do života. Účastníci akce přinesou alespoň jeden kus oděvu na výměnu s ostatními. Oblečení, které zůstalo nesměněno, bylo v prvním ročníku věnováno Farní charitě Praha 4 – Modřany, později také Domovu Sue Ryder. Charita ČR nabízí toto ošacení lidem v nouzi v rámci svých doplňkových služeb, tzv. šatníků, Domov Sue Ryder zase získané oděvy prodává ve svých obchůdcích a zisk z prodeje pomáhá financovat péči o seniory, kteří se bez pomoci druhých při svých každodenních činnostech neobejdou. V následujících letech se akce Výměny oblečení rozrůstaly a nerozebrané ošacení

bylo distribuováno dalším institucím se sociálním zaměřením. Jako příklad uvádíme některé z institucí, kterým Výměna oblečení pomohla: Domov pro seniory Háje, Vincentinum – ústav pro duševně choré Šternberk, Léčebna dlouhodobě nemocných Bohnice, Kojenecký ústav v Krči Thomayerovy nemocnice a další [26]. [27]

V roce 2013 přihlásila Markéta Borecká projekt Výměna oblečení do druhého ročníku mezinárodní soutěže Social Impact Award (SIA) [28], která je součástí evropského programu pro vzdělávání studentů v oblasti společensky prospěšného podnikání. Cílem soutěže je ocenit nápady, které se pokoušejí řešit společenské a ekologické problémy tvořivým a netradičním způsobem. V České republice je soutěž pořádána centrem Impact Hub Praha [28], které funguje od roku 2010 a svým členům poskytuje otevřený pracovní prostor s kancelářským zázemím, networkingem, podpůrnými programy a dalšími akcemi. Každý ročník SIA mohou vyhrát až čtyři projekty a Markéta se s Výměnou oblečení stala jednou z těch vítězných. Jako součást výhry tak získala finanční odměnu 3.000,- EUR, tříměsíční členství v Impact Hub Praha, odbornou podporu v podobě mentorování od profesionálů spřízněných se SIA a společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) a volnou účast na dalších workshopech pro rozvoj svého projektu.

6.1.2 Social Impact Award

Jelikož se původní tým Výměny oblečení nemohl v daném termínu na dalším vývoji projektu podílet, a výhru by tak v této situaci bylo nutné vrátit, rozhodla se Markéta pokračovat sama svými silami. Přizvala si do nového týmu vystudovanou módní návrhářku Zuzku Jurovou a společně rozběhly projekt FOREWEAR [30].

Během tří měsíců v Hubu se dívkám povedlo dát dohromady celkový koncept, vytvořit byznys plán a nechat vyrobit první prototypy výrobků z recyklovaného oblečení. Za velký přínos Markéta se Zuzkou považují účast na workshopech v Hubu na téma marketing a business model canvas a mentorování pomocí metodiky lean start-up ze strany Honzy Sláviky, kterého si samy našly. [26]

6.1.3 FOREWEAR

Koncept „FOREWEAR – oblečení navždy“ spočívá ve výrobě praktických, recyklovaných, funkčně-designových „brand“ produktů, které budou zhotoveny na klíč firemním zákazníkům. Firmy tak mohou deklarovat své ekologické a sociálně-morální postoje a hodnoty, a

zároveň poskytnout prostory k uspořádání sbírky nenošených oděvů umožňují zaměstnancům přispět svými kousky, zlepšovat vzájemné vztahy a utužovat také pracovní kolektiv. Sesbírané oblečení si následně odveze instituce, která si pro své potřeby vytřídí použitelné kusy, zbytek je odvezen do továrny k recyklaci. Zde se vyrobí světlý syntetický netkaný materiál, který je zaslán do tiskárny k potištění, anebo materiál tmavý (melangeový), na který se dále již netiskne. Potištěná metráž je následně převezena do chráněné dílny, kde budou ušity požadované výrobky (Obr. 2). Poté jsou hotové produkty zaslány do Prahy, kde jsou zkompletovány a odkud budou vyexpedovány k předání zákazníkovi. Startovací výrobní řada bude sloužit jednak jako ukázka firemním zákazníkům, jednak jako prodejní kusy pro širokou veřejnost, jejíž reference na produkty jsou důležitým základem reklamní kampaně [31].



Obr. 5. Výrobní řada: blok, obal na notebook a mobil [32]

6.2 SWOT ANALÝZA

Na základě prezentovaného podnikatelského záměru byla vyhotovena analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, která bude dále sloužit jako podklad pro určení vhodné strategie a analýzu rizik.

6.2.1 Silné stránky

Produkt jako poslání. Uvažované produkty lze jednoznačně řadit mezi silné stránky, protože nesou přidanou hodnotu v podobě příběhu lidí, kteří je vytvořili. Produkt je vlastně společensky přínosný hned dvakrát. Z pohledu ekologie je pro výrobu materiálu využíván recyklovaný textil, z pohledu sociálního je výrobek zajištěn prací sociálně znevýhodněných občanů, jejichž uplatnění na trhu práce je omezené. Do startovací výrobní řady byly zvoleny praktické předměty, které trefně vystihují dnešní dobu. Velice zdařilé je rozdělení celkového objemu na část, která je potištěna barevně strakatým designem, a část, která využí-

vá vlastního vzhledu recyklované textilie v klasické černé (melangeové) barvě. Dochází zde tak ke kombinaci předmětů praktického využití, které jsou zpracovány jedinečným designem a nesou poslání společenského přínosu. Produkt má tedy dostatečný potenciál zaujmout korporátní zákazníky stejně jako zodpovědné spotřebitele jednotlivce, jejichž kupní síla pozvolna roste.

Finanční zdroj. Finanční výhra v SIA přinesla projektu základní kapitál, za který je možné připravit a nechat vyrobit startovací výrobovou řadu a pořídit další nezbytnosti k úspěšnému rozjezdu (prototypy, stánek, web, tisky, aj). Projekt se tak v začátku může vyhnout cizímu kapitálu s vysokou úvěrovou sazbou nebo vstupu investora.

Zkušenosti. Markéta Borecká přichází s novým projektem, avšak s nepotřebným textilem pracuje již pátým rokem. Za tu dobu získala v rámci projektu Výměna oblečení cenné praktické zkušenosti s vedením několikačlenného týmu, při komunikaci s dodavateli a má k dispozici vytvořenou síť příznivců Výměny oblečení. Také výhra v SIA v podobě konzultací podnikatelského záměru FOREWEAR je nesporným benefitem, který umožňuje získat zkušenosti z druhé ruky a hodnotnou zpětnou vazbu na doposud vykonanou práci a nové inspirace k uvážení.

Propagace. Do třetice, výhra SIA pomohla projektu zviditelněním skrze média, která se věnují tématu recyklace nebo podnikatelských start-upů a žádosti o další články a rozhovory lze ještě očekávat. Vlastní propagace probíhá aktivně na webových stránkách projektu a na stránce Facebooku, která umožňuje pravidelnou aktualizací obsahu udržovat a rozšiřovat skupinu příznivců.

6.2.2 Slabé stránky

Další aktivity. Velkou slabinou je fakt, že projekt není hlavní a jedinou činností podnikatelky, ale je připravován a provozován souběžně s množstvím dalších aktivit. V začátku projektu je čas a energie vložena pro jeho úspěšný rozjezd stěžejně.

Partnerství. Z podnikatelského hlediska je možno považovat partnerství za slabinu. Záleží na síle projektu a jeho schopnosti generovat dostatečný zisk, který si partneři musí rozdělit. Partnerství také přináší rizika související se vzájemnou komunikací, důvěrou, apod.

Kontrola výroby. Kontrola jednotlivých fází procesu při výrobě prototypů a výsledného produktu může představovat závažný problém. Koordinaci projektu a logistiku ztěžuje fakt,

že jednotliví dodavatelé sídlí v různých městech republiky a mají různé délky objednacích lhůt. Kontrola výroby tak vyžaduje nalezení vhodného a časově a finančně nenáročného řešení.

Omezený prodej. Prodej výrobků ze startovací řady je omezen na vybrané obchody a speciální akce. V rámci akcí je nabízeno na pultu vlastního stánku a vybraných obchodů jen pár výrobků, kvůli omezeným skladovým zásobám (startovací objem byl stanoven na 300 ks). Omezení prodejních míst umožňuje udržovat přehled o prodaném a uskladněném zboží, zároveň však nepodporuje cash-flow. Doba návratnosti finančních prostředků vložených do startovací výrobkové řady odpovídá době, za kterou bude většina tohoto objemu prodána. Přestože startovací řada funguje jako propagace při získávání korporátních klientů, zadržuje hotovost, která bude potřeba pro výrobu sady pro prvního korporátního zákazníka. Východiskem z této situace by mohla být žádost o odběratelský úvěr od spolupracujících dodavatelů.

6.2.3 Příležitosti

Korporátní zákazníci. Hlavní cílovou skupinou jsou korporátní zákazníci, pro něž jsou „brand“ výrobky otázkou prestiže. Pokud navíc mohou pomocí výrobků nesoucích jejich značku (vč. vlastního designu) deklarovat svým zaměstnancům a obchodním partnerům své postoje vůči společnosti a životnímu prostředí, jsou produkty FOREWEAR jasnou volbou. Potenciálními zákazníky jsou také státní organizace. Státní instituce jsou mnohdy ochotny vysoutěžit i dražší zakázku, pokud poskytuje doklad o náhradním plnění (podle zákona č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti), aby tak splnily povinný podíl zaměstnávání OZP.

Dodavatelé. Ačkoli pro zachování poslání produktu existují jisté limity výběru dodavatelů služeb při výrobě, což se týká především chráněných dílen, v případě potřeby nahradit stávajícího dodavatele jiným poskytuje současný trh dostatečný výběr z vhodných dodavatelů.

Impact Hub Praha. Hub je místem, kde pracují tvůrčí lidé z různých oblastí. Zároveň se zde potkávají a mohou se navzájem obohacovat zkušenostmi a inspirovat. Hub je jednoznačně místem s pozitivním vlivem na své členy a inovativním potenciálem.

6.2.4 Hrozby

Konkurence. V oblasti reklamních agentur nabízejících „brand“ zboží je velmi ostré konkurenční prostředí, obhajující konkurenční výhodu hlavně pomocí kombinace velkého množství a nízké ceny zboží z asijských trhů (trika, hrnky, propisky, bloky aj).

Finanční krize. Ekonomické ukazatele značí, že je krize z roku 2009 zažehnána a koupěschopnost podniků a rodin opět začíná růst. Především v oblasti korporátní prestiže by tyto překážky neměly být nikterak vážné.

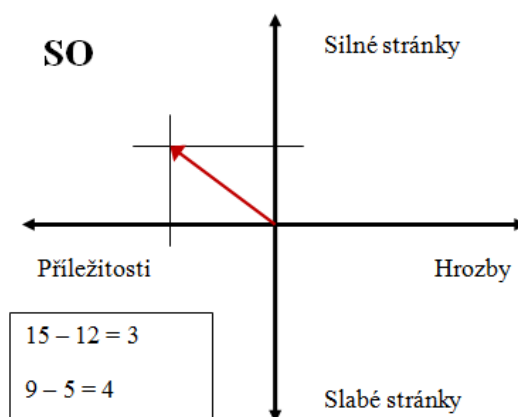
6.2.5 Vyhodnocení

Identifikované aspekty SWOT analýzy jsou ohodnoceny body na stupnici od 1 do 5, kdy položka s jedním bodem má nižší významnost než položka s více body. Obodování položek a souhrn jednotlivých sektorů poskytuje následující tabulka (Tab. 5)

Tab. 5. Bodové ohodnocení SWOT – FOREWEAR [vlastní]

| Silné stránky | | Slabé stránky | | Příležitosti | | Hrozby | |
|------------------------|-----------|--------------------|-----------|----------------------|----------|--------------------|----------|
| Produkt = poslání | 5 | Další aktivity | 5 | Korporátní zákazníci | 5 | Konkurence | 3 |
| Vlastní finanční zdroj | 3 | Partnerství | 1 | Dodavatelé | 3 | Finanční krize | 2 |
| Zkušenosti | 4 | Kontrola výroby | 4 | Hub | 1 | | |
| Propagace | 3 | Omezený prodej | 2 | | | | |
| Celkem bodů | 15 | Celkem bodů | 12 | Celkem bodů | 9 | Celkem bodů | 5 |

Na základě souhrnu bodů lze prezentovat graf (Obr. 3) následovně. Startovací situace projektu FOREWEAR se nalézá v kvadrantu SO – převažujících silných stránek a příležitostí. Vhodnou strategií je využití silných stránek v rámci příležitostí a získání potenciálních zákazníků dříve, než přijde konkurence s kopií původního záměru.



Obr. 6. Graf SWOT – FOREWEAR [vlastní]

6.3 Analýza rizik

Na začátku analýzy je nezbytné určit hranice analýzy, vymezit cíl a stanovit riziková kritéria, podle kterých se budou ve finále hodnotit jednotlivá rizika. Klíčovou oblastí budiž zahájení a rozjezd podnikání. Cílem je „Zahájit podnikání podle zpracovaného podnikatelského a strategického plánu a dosáhnout výdělečné úrovně a stability podniku v horizontu dvou let“. Pro analýzu nás budou zajímat pouze aktiva, která jsou rozhodující pro zahájení podnikání a jeho rozjezd. Kritéria jsou určena následovně: za klíčová jsou považována rizika, která dosáhnou 66 - 100% možných bodů nebo se týkají strategických aktiv, za významná rizika jsou hodnocena rizika, která se pohybují v rozmezí 25 – 65%, a ostatní rizika jsou považována za běžná (Tab. 6).

Tab. 6. Stanovení rizikových kritérií – FOREWEAR [vlastní]

| Procentuální rozmezí | Úroveň rizika | Významnost rizik |
|----------------------|---------------|------------------|
| 1 - 24% | 1 - 2 body | Běžná |
| 25 - 65% | 3 - 5 bodů | Významná |
| 66 - 100% | 6 - 9 bodů | Klíčová |

6.3.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik, jak bylo uvedeno v teoretické části, je založena na soupisu aktiv (Tab. 7). Seznam aktiv uvádí vedle odhadu hodnoty také, zda-li se jedná o aktiva jedinečná nebo nahraditelná, hmotná nebo nehmotná. U hmotných aktiv je doplněno, kde jsou umístěna.

Tab. 7. Identifikace aktiv – FOREWEAR [vlastní]

| Popis | Umístění | Hmotné/ Nehmotné | Jedinečné/ Nahraditelné | Hodnota v tis. Kč |
|---------------------------------|----------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| Realizace socio-eko nápadu | | Nehmotné | Jedinečné | 100 |
| Nastavení strategických milníků | | Nehmotné | Jedinečné | 200 |
| Partnerství | | Nehmotné | Jedinečné | 200 |
| Webové stránky | Web | Nehmotné | Nahraditelné | 10 |
| Finanční kapitál SIA | Banka | Hmotné | Nahraditelné | 75 |
| Stánek | Doma | Hmotné | Nahraditelné | 5 |
| Prototypová sada 300 ks | Doma | Hmotné | Nahraditelné | 65 |

K soupisu aktiv v řádcích se následně přiřadí identifikované hrozby a jejich zdroje, které se zapíšu do sloupců (Tab. 8). Do vzniklé mřížky se označí, které aktivum je ohroženo kterou hrozbou, čímž dojde k vytvoření dvojice aktivum (římská číslice) – hrozba (písmeno abecedy). Hrozby, které již byly identifikovány v analýze SWOT, lze rozlišit na vnější: ekonomické v podobě slabší poptávky a sociální hrozby týkající se odcizení nápadu nebo krádeže hmotných aktiv. Vnitřní hrozby, pocházející ze slabých stránek záměru, lze rozdělit na personální, kdy je hrozbou sám podnikatel, a procesní, které spočívají v nedostatečně vyřešeném procesu koordinace projektu ve výrobní fázi.

Tab. 8. Hodnocení hrozeb vůči aktivům – FOREWEAR [vlastní]

| Aktiva | | A. Personální (překážky na straně podnikatele) | B. Procesní (organizace výroby) | C. Ekonomické (oslabení poptávky) | D. Sociální (krádeže, vandali- smus) |
|--------|----------------------------|--|---------------------------------------|--|---|
| I. | Realizace socio-eko nápadu | X | | | X |
| II. | Nastavení milníků | | X | | |
| III. | Partnerství | | X | | |
| IV. | Webové stránky | | | | |
| V. | Finanční kapitál SIA | | | X | |
| VI. | Stánek | | | | X |
| VII. | Prototypová sada 300 ks | | X | X | X |

6.3.2 Kvantifikace rizik

Při kvantifikaci rizik je k jednotlivým dvojicím stanovena závažnost dopadu nežádoucí události a pravděpodobnost vzniku této události. Tabulka Stanovení úrovně rizika pak při-

náš odhad, který vzešel součinem těchto stanovených hodnot (Tab. 9). Níže jsou uvedeny názvy a popisy rizik na základě identifikovaných dvojic.

Tab. 9. Stanovení úrovně rizika – FOREWEAR [vlastní]

| Dvojice hrozba - aktivum | Závažnost dopadu | Pravděpodobnost výskytu | Úroveň rizika |
|--------------------------|------------------|-------------------------|---------------|
| A - I | 2 | 2 | 4 |
| B - II | 2 | 3 | 6 |
| B - III | 2 | 2 | 4 |
| B - VII | 2 | 3 | 6 |
| C - V | 2 | 1 | 2 |
| C - VII | 3 | 2 | 6 |
| D - I | 2 | 3 | 6 |
| D - VI | 1 | 2 | 2 |
| D - VII | 2 | 2 | 4 |

A – I. „Riziko komplikace realizace projektu z osobních důvodů“. Může se jednat o osobní důvody související s omezením schopností v důsledku dlouhodobé nemoci, vážného úrazu nebo jiných zdravotních, osobních nebo rodinných překážek. Závažnost dopadu tohoto rizika na podnik v případě výpadku jedné z partnerek se zvyšuje s časem, který projektu každá z partnerek věnuje. Jelikož se vzájemně doplňují, budou se náročněji v případě potřeby nahrazovat.

B – II. „Riziko nedodržení nastaveného harmonogramu strategických milníků a úkolů“ může znamenat zpomalení, v horším případě zastavení rozjezdu podniku. Harmonogram je označen jako strategické aktivum, vychází z podnikatelského plánu a sleduje nastavený cíl. Rizika pocházející z procesních hrozeb lze označit za rizika vyplývající z volby správné cesty.

B – III. „Riziko nedostatečného rozdělení kompetencí“ zahrnuje rizika spojená s rozdělením činností mezi partnery s ohledem na to, aby se zbytečně nezdvjovaly. Projekt FOREWEAR je náročný na organizaci, propagaci, obchodní jednání se zákazníky. Úspěšná spolupráce v týmu, která je založena na vzájemné důvěře a pravidelné komunikaci, spočívá v tom, aby se členové týmu vhodně doplňovali.

B – VII. „Riziko nezvládnutí koordinace výroby znamenající nedodržení kvality výrobků nebo navýšení prodejní ceny.“ Koordinace výroby byla v analýze SWOT označena za

slabou stránku projektu, protože je potřeba najít nejefektivnější způsob řešení, jak výrobky v jednotlivých fázích schválit a logisticky přesunout k dalšímu dodavateli.

C – V. „Riziko vrácení finanční výhry SIA z důvodu nedovedení podnikatelského záměru do fáze realizovaného projektu“. Finanční výhra, která zajistila počáteční kapitál k realizaci prototypu a zajištění propagačních prostředků, je podmíněna realizací projektu. V případě nedostání závazku by bylo nutné finanční ocenění organizátorům soutěže vrátit, což by podnikatelkám způsobilo nepříjemnou potíž.

C – VII. „Riziko malé poptávky po výrobcích kvůli slabé kupní síle způsobené ekonomickou krizí“. Nezáměr ze strany zákazníků je pravděpodobný u těch klientů, které trápí momentální nepříznivá finanční situace. Riziko lze snížit zaměřením se na klienty, pro něž jsou brandové produkty nezbytností a jejichž finanční situace je uspokojivá.

D – I. „Riziko zkopírování podnikatelského nápadu a přebrání potenciálních zákazníků“ je u úspěšných podnikatelských nápadů skoro jistotou. Zatímco v asijských zemích se kopírování nápadu považuje za vyjádření velkého uznání k originálu, na našem omezeném trhu může krádež nápadu přispět k likvidaci původního podniku. Jedinou možnou obranou vůči konkurenci je rychlé ovládnutí trhu, a tím získání stabilní pozice ještě před příchodem následovatelů.

D – VI. „Riziko poničení prodejního stánku nebo jeho odcizení“. K maléru s prodejním stánkem může dojít při jeho přepravě, manipulaci nebo třeba uskladnění. Náklady na opravu, případně znovupořízení nejsou natolik vysoké, aby bylo nutno řešit nákladnější způsoby ochrany.

D – VII. „Riziko poničení hotových výrobků nebo jejich odcizení“. Stejně jako u předchozího aktiva, i zde hrozí problémy při uskladnění, přepravě nebo během prodeje především v případě odcizení. Nejvhodnějším protiopatřením se jeví nenechávat zboží bez dohledu, jinak jej uchovávat uzamčené v uzamykatelných prostorách.

6.3.3 Hodnocení rizik

Na základě stanovené úrovně rizika se přistoupí k zařazení do skupiny rizik podle významnosti, určení přijatelnosti podle stanovení v úvodu analýzy a konečně prioritizace rizik (Tab. 10).

Za nejzásadnější rizika byla ohodnocena rizika vyplývající z vnitřních procesních hrozeb, zpomalení rozjezdu kvůli nedodržení nastaveného harmonogramu a nezvládnutí koordinace výroby, současně s riziky odbytu, které mohou souviset s krádeží nápadu a ekonomickými faktory. Za klíčové bylo ohodnoceno také riziko komplikace realizace projektu, protože se dotýká realizace harmonogramu jako strategického aktiva.

Tab. 10. Hodnocení a priorita rizik – FOREWEAR [vlastní]

| Dvojice hrozba - aktivum | Název rizika | Úroveň rizika | Skupina rizik | Přijatelnost rizika | Priorita |
|--------------------------|---|---------------|---------------|---------------------|----------|
| B - II | Riziko zpomalení rozjezdu kvůli nedodržení harmonogramu | 6 | Klíčová | Nepřijatelná | 1 |
| D - I | Riziko zkopírování podnikatelského nápadu | 6 | Klíčová | Nepřijatelná | 2 |
| C - VII | Riziko malé poptávky po výrobcích | 6 | Klíčová | Nepřijatelná | 3 |
| B - VII | Riziko nezvládnutí koordinace výroby | 6 | Klíčová | Nepřijatelná | 4 |
| A - I | Riziko komplikace realizace projektu z osobních důvodů | 4 | Klíčová | Nepřijatelná | 5 |
| B - III | Riziko nedostatečného rozdělení kompetencí | 4 | Významná | Nepřijatelná | 6 |
| D - VII | Riziko poničení hotových výrobků | 4 | Významná | Nepřijatelná | 7 |
| C - V | Riziko vrácení finanční výhry SIA | 2 | Běžná | Přijatelná | 8 |
| D - VI | Riziko poničení prodejního stánku | 2 | Běžná | Přijatelná | 9 |

7 ZALOŽENÍ PODNIKU PRÁVNICKOU OSOBOU

V této kapitole bude pozornost věnována rizikům spojeným se založením obchodní korporace orientované na výrobu. Jako východisko pro provedení analýzy byl opět použit příklad z praxe. S laskavým svolením ing. Miroslava Huňáčka, prokuristy, bude v úvodu popsán podnik, který na trhu působí již od roku 2005. Následující podkapitoly, analýza SWOT a analýza rizik, jsou vypracovány jako hypotéza vstupu tohoto podnikatelského záměru na trh za současných podmínek.

7.1 Příklad z praxe - CzechFibre, spol. s r.o.

Firma CzechFibre byla vybrána jako vzorový příklad obchodní společnosti zejména proto, že se jedná o závod, který se specializuje pouze na dílčí výseč z celého složitého procesu zpracování textilních druhotných surovin. Je založena majiteli společností, jejichž zájmy se v nové firmě protnulý, což aktivity obou mateřských podniků více podporuje.



Obr. 7. Logo CzechFibre, spol. s r.o. [33]

7.1.1 Ant.Petr, spol. s r.o.

Společnost Ant.Petr je česká rodinná firma, jejíž historie sahá až na začátek 20. století. V padesátých letech byla znárodněna a díky restituci byla opět obnovena koncem roku 1990. Ant.Petr působí v oblasti obchodu s textilními vlákny a výrobky z netkaných textilií v podobě nechemických čisticích potřeb. V nabídce textilních vláken figurují vlákna bavlněná, viskózová, syntetická a regenerovaná směsová i stoprocentně vytříděná. Sortiment čisticích prostředků pak zahrnuje utěrky a hadry tkané i netkané a další úklidové náčiní [33].

7.1.2 ALTEX Textil-Recycling GmbH & Co. KG

Společnost ALTEX Textil-Recycling je také tradiční rodinnou firmou, pocházející z německého městečka Gronau s historií obchodu s textilem, kůžemi a kovovým šrotem od

r. 1935. Je součástí skupiny firem ALTEX: ALTEX Gronauer Filz (gronauerská plst') a ALTEX Faser & Garn (vlákna a příze), jejichž produkce je zaměřena na zpracování přírodních a syntetických vláken, poločesané příze, technických plstí, geotextilií a dalších vláknenných produktů a obchod s použitými textilními stroji [35].

7.1.3 CzechFibre, spol. s r.o.

Záměr společnosti CzechFibre je úzká specializace na zpracování textilního odpadu, jehož výsledkem je regenerované textilní vlákno, tzv. trhanina, kterou odběratelé mohou využít pro výrobu termoizolací, geotextilií, filtračních materiálů nebo výplně dutin automobilových karosérií. Vstupní surovinou jsou průmyslové textilní zbytky a odpady, v případě neprůmyslových odpadů jsou přijímány pouze čisté suroviny, předtříděné podle požadavků na výsledný produkt. Surovina nebude před rozvlákněním podstupovat jiné úpravy.

S ohledem na zahraniční partnery a uvažovaný transport v rámci udržované německé silniční sítě byla zvolena lokalita provozovny v Libereckém kraji, v blízkosti hranic s Německem. Provozovna bude sestávat ze skladové a výrobní haly a zázemí pro zaměstnance. Je třeba pořídit trhací stroj, lis, dopravní pásy, stroje pro řezání nesourodého materiálu, řezačky, vysokozdvizný vozík. V závislosti na prašnosti provozu při výrobě trhaniny je podstatné zajistit odsávání strojů a zabezpečit výrobní prostor také požárním samozhášecím systémem.

Dále je potřeba zajistit personál na dvousměnný provoz. Účetnictví bude zpracovááno zaměstnanci společnosti Ant.Petr. Společné vlastnictví jednatelů mateřských firem je upraveno smlouvou. [33]



Obr. 8. Finální produkt: trhanina *Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.*

7.2 SWOT analýza

7.2.1 Silné stránky

Produkt. Podstatou podnikatelského záměru CzechFiber je nápad vymezit se na úzce specializovanou činnost, kterou je zpracování textilního odpadu pocházejícího primárně z průmyslu. To umožňuje odstranit náklady na třídění materiálu (stačí pouze zkontrolovat, zda-li se do suroviny nedostaly nežádoucí příměsi) a opravy trhacího stroje (vyžadované při zpracování oděvů s knoflíky, zdrhovadly, sponami a dalšími kovovými součástmi). Další výhodou průmyslových odpadů je zachování vysoké kvality regenerovaného vlákna, které není degradované používáním, praním, žehlením, potem a jinými nečistotami.

Partnerství. Společnost CzechFibre je společným podnikem dvou podnikatelů z Česka a Německa, přičemž oba jsou jednatele vlastníků podniků, mají dlouholeté zkušenosti v odvětví textilních vláken a širokou síť obchodních kontaktů. V rámci partnerství takto propojují tyto výhody. Partnerství berou jako možnost rozšíření nabídky mateřských společností vůči jejich zákazníkům. Jakožto zkušení obchodníci, kteří se dlouho znají a chovají k sobě vzájemnou důvěrou, rozdělili si v rámci společného podniku pravomoce a uzavřeli spolu dohodu o podmínkách rozchodu [7].

Nízké náklady. Podnik se vyznačuje maximální úsporou nákladů a využívá výhod obou mateřských podniků. Z Německa jsou dovezeny použité, repasované stroje za výhodnou cenu, účetnictví bude zpracováno v rámci účetní jednotky české matky.

7.2.2 Slabé stránky

Vedení mimo provozovnu. Stejně jako si obchodní partneři důvěřují navzájem, musejí zaměstnat takového vedoucího provozovny, kterému také mohou bez obav důvěřovat, protože oba sídlí mimo vybranou lokalitu provozovny, nemohou tak osobně dohlížet na provoz.

7.2.3 Příležitosti

Zahraniční zdroje. Velkou příležitostí jsou dostatečné zdroje kvalitní suroviny pocházející ze zahraniční průmyslové výroby, oproti zdrojům tuzemským z průmyslových textilních odpadů, kterých je z důvodů nízkého počtu textilních závodů nedostatek.

Cena pracovní síly. Oproti západnímu trhu disponuje český trh levnější pracovní silou, o kterou není v příhraniční oblasti nouze. Z pohledu ceny jde jistě o příležitost. Pokud se týká pracovitosti a motivace zaměstnanců plnit vytýčené úkoly, jedná se jednoznačně o kompetence vedoucího provozovny.

Lokalita provozovny. Obec Raspenava se nachází v Libereckém kraji, nedaleko hranic s Německem a jeho hustou sítí silnic a dálnic. To se může ukázat při přeshraniční obchodní spolupráci jako logistická výhoda

7.2.4 Hrozby

Nebezpečí provozu. Mezi hlavní nebezpečí provozu lze řadit hluk, prašnost, vznik požáru a únik nebezpečných látek (motorové a mazací oleje, ropné látky). Proti hluku jsou zaměstnanci chráněni chrániči uší, hluk z areálu do obytných částí obce nedoléhá. Prašnost bude omezena odsávacím systémem přímo z okolí strojů. Vznik požáru je minimalizován zákazem kouření v celém areálu a odsáváním prachu. Pro případ požáru je provozovna vybavena požárním samozhášecím systémem a dostatečným počtem hasicích přístrojů. Pro případ úniku nebezpečných látek je provozovna vybavena sorbenty (vapex, piliny, písek) nebo sorbčními tkaninami nebo hady.

I přes zvýšené ochranné opatření je vznik požáru a únik nebezpečných látek potenciální hrozbou.

Pohyb měnového kurzu. Zahraniční obchod může být ohrožen politikou ČNB a jí způsobeným pohybem měnového kurzu. Tak se velmi rychle z dobrého obchodu může stát obchod nevýhodný nebo lze přijít o zásadního zákazníka, pro kterého produkt s vysokou cenou ztratí přitažlivost.

Administrativa spojená s legislativou. Administrativa a povinnosti vyplývající pro subjekt ze zákona o odpadech a jeho prováděcích předpisech je jednoznačně hrozbou, neboť jakékoli nesplnění požadovaného stavu může znamenat finanční pokutu nebo jinou sankci v podobě pozastavení provozu apod.

Parazitismus. Tento pojem se pokouší zachytit deformaci lidského charakteru, přičemž zahrnuje široký okruh potenciálních lidských parazitů. Může se jednat o krádeže z řad vlastních zaměstnanců, o vandalismus a krádeže neznámých osob, vydírání ze strany mafie nebo korupční chování a vymáhání od státních úředníků.

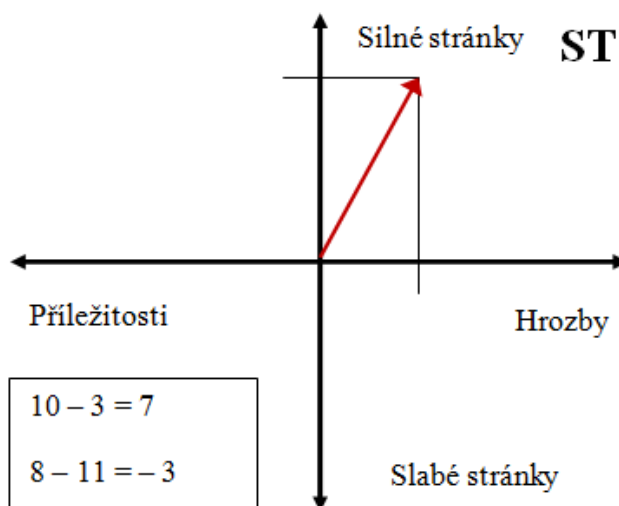
7.2.5 Vyhodnocení

Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou ohodnoceny body na stupnici od 1 do 5, kdy položka s jedním bodem má nižší významnost než položka s více body. Obodování položek a souhrn jednotlivých sektorů poskytuje následující tabulka (Tab. 11).

Tab. 11. Bodové ohodnocení SWOT - CzechFibre [vlastní]

| Silné stránky | | Slabé stránky | | Příležitosti | | Hrozby | |
|--------------------|-----------|------------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------------------------|-----------|
| Partnerství | 5 | Vedení mimo provozovnu | 3 | Zahraniční zdroje suroviny | 4 | Nebezpečí provozu | 2 |
| Produkt | 3 | | | Cena pracovní síly | 2 | Pohyb měnového kurzu | 3 |
| Nízké náklady | 2 | | | Lokalita provozovny | 2 | Administrativa spojená s legislativou | 4 |
| | | | | | | Parazitismus | 2 |
| Celkem bodů | 10 | Celkem bodů | 3 | Celkem bodů | 8 | Celkem bodů | 11 |

Na základě souhrnu bodů lze prezentovat graf (Obr. 9) tak, že startovací situace podniku CzechFibre se nalézá v kvadrantu ST – převažujících silných stránek a hrozeb. Doporučenou strategií je odvrátit hrozby využitím silných stránek.



Obr. 9. Graf SWOT - CzechFibre [vlastní]

7.3 Analýza rizik

I v tomto případě bude nejdříve stanovena hranice analýzy, cíl a riziková kritéria. Cílem je „Zahájit podnikání podle zpracovaného podnikatelského a strategického plánu a dosáhnout výdělečné úrovně a stability podniku v horizontu pěti let“. Do klíčové oblasti budou zahrnuta pouze aktiva související s úspěšným rozjezdem podnikání, opominuty budou hrozby živelných pohrom a ohrožení zdraví a životů zaměstnanců. Kritéria jsou nastavena takto: za klíčová jsou v tomto případě považována rizika, která dosáhnou 75 - 100% možných bodů nebo jsou se zákonnými požadavky v rozporu, za významná rizika jsou hodnocena rizika, která se pohybují v rozmezí 25 – 74% nebo se týkají strategických aktiv, a ostatní rizika jsou považována za běžná (Tab. 12).

Tab. 12. Stanovení rizikových kritérií – CzechFibre [vlastní]

| Procentuální rozmezí | Úroveň rizika | Významnost rizik |
|----------------------|---------------|------------------|
| 1 - 24% | 1 - 2 body | Běžné |
| 25 - 74% | 3 - 6 bodů | Významné |
| 75 - 100% | 9 bodů | Klíčové |

7.3.1 Identifikace rizik

I zde proběhla identifikace rizik na základě soupisu aktiv a jejich popisu. Podle nahraditelnosti a umístění v raspenavském areálu (RA) byla sdružena hmotná aktiva skládající se ze zásob, vybavení a strojů (lisy, dopravní pásy, stroje, vozíky, odsávací jednotky, samozhášecí systém, nábytek, atd.). První tři aktiva jsou strategická, zbylá dvě provozní (Tab. 13).

Tab. 13. Identifikace aktiv – CzechFibre [vlastní]

| Popis | Umístění | Hmotné/ Nehmotné | Jedinečné/ Nahraditelné | Hodnota v tis. Kč |
|---|----------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| Podnikatelský záměr jako podpora mateřských podniků | | Nehmotné | Jedinečné | 2 000 |
| Harmonogram milníků a úkolů | | Nehmotné | Jedinečné | 500 |
| Zákaznická síť plynoucí z partnerství | | Nehmotné | Jedinečné | 1 000 |
| Hmotná aktiva RA | RA | Hmotné | Nahraditelné | 5 000 |
| Zaměstnanci | RA | Obojí | Jedinečné | 2 000 |

I v tomto případě jsou k identifikovaným aktivům přiřazeny hrozby (Tab. 14). Hrozby jsou rozděleny na vnitřní (personální, procesní, věcné) a vnější (ekonomické, ekologické, technologické, sociální, legislativní). Rizika, která jsou mimo vyznačenou hranici analýzy, jsou v tabulce č. 14 zvýrazněna šedou barvou.

Tab. 14. Hodnocení hrozeb vůči aktivům – CzechFibre [vlastní]

| Aktiva | | A. Personální (překážky na straně podnikatele, zaměstnanců) | B. Procesní (organizace výroby, ...) | C. Věcné (nebezpečí provozu: hluk, prach, stroje,...) | D. Ekonomické (oslabení poplatky, oslabení koruny, ...) | E. Ekologické (živelné pohromy, povodně, požáry, ...) | F. Technologické (dodávky energie,...) | G. Sociální (krádeže, vandalismus, parazitismus,...) | H. Legislativní (dodržení zákonů, vyhlášek, ...) |
|--------|---------------------|---|--------------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| I. | Podnikatelský záměr | | | | | | | X | X |
| II. | Harmonogram | | X | | | | | | |
| III. | Zákaznická síť | | | | X | | X | | |
| IV. | Hmotná aktiva AR | | | X | | X | | X | |
| V. | Zaměstnanci | X | X | X | | X | | | |

7.3.2 Kvantifikace rizik

Ve fázi kvantifikace rizik bude opět určena k výše identifikovaným dvojicím hrozba - aktivum závažnost dopadu nežádoucí události a pravděpodobnost vzniku této události. Tabulka Stanovení úrovně rizika pak přináší odhad úrovně pro jednotlivá rizika (Tab. 15). Níže jsou uvedeny názvy a popisy rizik pro vyznačené dvojice.

A – V. „Riziko přijetí nevhodného kandidáta na pozici vedoucího provozovny“. Hlavní personální hrozbou se jeví přijetí na pozici vedoucího provozovny zaměstnance, který nebude splňovat vysoké nároky na spolehlivost, loajalitu, důvěryhodnost, schopnost přirozené autority u podřízených atd. V situaci, kdy majitelé sídlí ve vzdálených městech, je vedoucí provozovny klíčovou postavou každodenního provozu.

B – II. „Riziko nedodržení nastaveného harmonogramu strategických milníků“. Hlavními milníky jsou právní požadavky na obchodní korporaci zpracující a nakládající s odpady, vyjma nebezpečných (vyřízení živnostenských listů a zápis provozovny na ŽÚ,

zápis do obchodního rejstříku u RS, daňová registrace na FÚ, získání souhlasu k provozování zařízení ke sběru, úpravě, využití nebo odstranění odpadu od KÚ, a další), které jsou časově náročné především proto, že každý úřad potřebuje určitou lhůtu k provedení registrace, povolení apod. Nedodržení harmonogramu a prodlužování a odkládání vlastního zahájení provozu může vést k přímému ohrožení omezených finančních zdrojů.

B – V. „Riziko nepřesného nastavení pracovních procesů“. Neschopnost nastavit přesné pracovní procesy způsobuje neefektivní výrobu, časové prodlevy, nevyužití plné pracovní kapacity, a v konečném důsledku může znamenat výrazné snížení konkurenceschopnosti celého podniku.

C – IV. „Riziko znehodnocení, poškození nebo zničení strojového a technického vybavení provozovny způsobené technickou závadou“. Strojové a technické vybavení může být během provozu poškozeno vlastní činností. Může se jednat například o vadnou elektroinstalaci nebo v případě prašného prostředí se stroje mohou zanést prachem, při nejhorším může vzniknout jiskra, která způsobí vznícení zařízení plamenem. Vhodnými protiopatřeními jsou prevenční technické kontroly, pravidelná údržba a úklid zařízení, montáž vzduchové odsávací jednotky, případně se lze pojistit. Omezení výrobní schopnosti by tak nemělo mít závažnější dopad.

C – V. „Riziko újmy na zdraví nebo životech zaměstnanců vlastním přičiněním nebo způsobené technickou závadou“. Toto riziko se nalézá mimo hranici analýzy.

D – III. „Riziko ztráty významných zákazníků z vnějších ekonomických důvodů“. Ekonomickým důvodem může být buď globální krize, kdy zákazník sám ztrácí své klienty a tím také platební schopnost. Dalším negativním ekonomickým důvodem je pohyb měnového kurzu, kdy oslabení koruny vůči světovým měnám vede ke zdražení dovážených surovin, což nutí podnikatele zvýšit cenu za produkt, což může mít na udržení, respektive na neudržení zákazníka významný vliv.

E – IV. „Riziko zničení nebo poškození strojového a technického vybavení provozovny z důvodů živelné pohromy“. Toto riziko se nalézá mimo hranici analýzy.

E – V. „Riziko újmy na zdraví nebo životech zaměstnanců způsobené živelnou pohromou“. Toto riziko se nalézá mimo hranici analýzy.

F – III. „Riziko ztráty zákazníků z důvodů výpadku zdrojů. Vnějšími zdroji potřebnými k provozu může být energie (elektrický proud) nebo dodávaná surovina (textilní odpady). Pro tyto případy lze zavést protiopatření v podobě zajištění záložního zdroje energie a zajištění dostatečného množství zásob.

G – I. „Riziko korupce nebo vydírání“ je jev, se kterým se podnikatelé v dnešní době stále setkávají. Jde o vnější hrozbu, stěží ovlivnitelnou a zcela nepojistitelnou.

G – IV. „Riziko zničení nebo poškození strojového a technického vybavení provozovny z důvodů cizího přičinění“. Případy poničení majetku, ať už ze strany zaměstnanců nebo cizích osob v případě nepovoleného vniknutí, je sice možné, ale fakt, že je areál provozovny celodenně hlídáný, může pomoci snížit pojistku na poškození majetku na nižší sazbu. Omezení výrobní schopnosti by tak nemělo mít závažnější dopad.

H – I. „Riziko sankcí z důvodů nedodržení norem dle zákona o odpadech a prováděcí vyhlášky a dalších zákonů“. Podle závažnosti porušení daných norem je vyměřena finanční pokuta, maximálním trestem může být až zákaz činnosti. Orgánů veřejné správy provádějících kontrolu a ukládajících sankce není málo (ČIŽP, KÚ, Město, Hygiena, FÚ, ÚP a další). Přímou hrozbou tak může být v případě pokuty snížení finančních zdrojů, nepřímým ohrožením se pak stává pošramocená pověst před obchodními partnery, dodavateli, klienty, investory, bankovními institucemi i samotnými státními institucemi.

Tab. 15. Stanovení úrovně rizika – CzechFibre [vlastní]

| Dvojice hrozba - aktivum | Závažnost dopadu | Pravděpodobnost výskytu | Úroveň rizika |
|--------------------------|------------------|-------------------------|---------------|
| A – V | 2 | 2 | 4 |
| B – II | 3 | 2 | 6 |
| B – V | 2 | 2 | 4 |
| C – IV | 2 | 1 | 2 |
| D - III | 3 | 3 | 9 |
| F - III | 3 | 1 | 3 |
| G – I | 2 | 2 | 4 |
| G – IV | 1 | 2 | 2 |
| H – I | 3 | 3 | 9 |

7.3.3 Hodnocení rizik

Na základě stanovené úrovně rizika pro jednotlivá rizika je určena priorita rizik (Tab. 16). Za klíčová rizika byla ohodnocena rizika související s omezováním finančních zdrojů kvůli finančním pokutám za nedodržení legislativních norem a rizika spojená se ztrátou odbytu z ekonomických důvodů.

Tab. 16. Hodnocení a priorita rizik – CzechFibre [vlastní]

| Dvojice hrozba - aktivum | Název rizika | Úroveň rizika | Skupina rizik | Přijatelnost rizika | Priorita |
|--------------------------|---|---------------|---------------|---------------------|----------|
| H – I | Riziko sankcí z důvodů nedodržení norem | 9 | Klíčové | Nepřijatelné | 1 |
| D - III | Riziko ztráty zákazníků z ekonomických důvodů | 9 | Klíčové | Nepřijatelné | 2 |
| B – II | Riziko nedodržení harmonogramu | 6 | Významné | Nepřijatelné | 3 |
| A – V | Riziko přijetí nevhodného vedoucího provozovny | 4 | Významné | Nepřijatelné | 4 |
| B – V | Riziko nepřesného nastavení pracovních procesů | 4 | Významné | Nepřijatelné | 5 |
| G – I | Riziko korupce nebo vydírání | 4 | Významné | Nepřijatelné | 6 |
| F - III | Riziko ztráty zákazníků z důvodu provozního výpadku | 3 | Významné | Nepřijatelné | 7 |
| C – IV | Riziko znehodnocení hmotných aktiv způsobené technickou závadou | 2 | Běžné | Přijatelné | 8 |
| G – IV | Riziko zničení technického vybavení z důvodů cizího přičinění | 2 | Běžné | Přijatelné | 9 |

8 POROVNÁNÍ MODELŮ

V prostoru, který provedené analýzy rizik a SWOT poskytly, dojdou nyní porovnání oba příklady, které zastupují podnikající osobu fyzickou a právnickou. Pozornost bude věnována porovnání rizik spojených se zakládáním podniku v obou případech a jejich podobností a rozdíly. Ideálním výsledkem by bylo obecné shrnutí, které rizika jsou klíčová pro který model, ovšem vzhledem k omezenosti analýzy a konkrétnosti příkladů zůstane jen u porovnání analyzovaných záměrů.

Za model reprezentující fyzické osoby byl zvolen projekt **FOREWEAR** podnikatelek Markéty Borecké a Zuzky Jurové, který je zaměřen především na firemní zákazníky. Projekt spočívá v organizaci sbírky nepotřebného ošacení, které podnikatelky nechají zrecyklovat na netkaný materiál a z něj v chráněné dílně vyrobí funkčně-designové „brand“ produkty. Díky těmto výrobkům s příběhem mohou klienti deklarovat své ekologické a sociálně-morální postoje a hodnoty.

Rizika související se založením podniku právnických osob byla posuzována na modelu společnosti s ručením omezeným **CzechFibre**. Tato firma se specializuje na výrobu regenerovaného vlákna, které získává z textilních odpadů. Dodavateli i zákazníky jsou české a zahraniční průmyslové závody, jejichž hlavním cílem je odběr suroviny s příznivým poměrem kvalita-cena.

Oba příklady jsou založeny na **partnerství**, v tomto jsou si podobné. Zatímco v našem případě právnické osoby se mohou partnery bez obav zastoupit, partnerství v modelu fyzických osob je založeno na doplňování se, takže v případě potřeby bude s největší pravděpodobností člen týmu chybět. Partnerství se navíc stává rizikovým, pokud chybí vzájemná důvěra, tolerance a neustálá komunikace.

V obou případech je také klíčovým rizikem **naplňování a realizování** milníků a úkolů v rámci **harmonogramu**, který je součástí strategického plánu. Zdržování a zpomalení rozjezdu jednak negativně ovlivňuje finanční zdroje, které nejsou neomezené, současně však nahrává konkurenci, která může původní záměr okopírovat a k tomu navíc rychleji zahltit trh.

Z pohledu rizik spojených se zakládáním podniku je nejběžnějším rizikem ohrožujícím podnikatelský záměr **zajištění odbytu**. To není pro životaschopný produkt za příznivých ekonomických podmínek dramatický problém, vyžaduje avšak od podnikatelů kombinaci

obchodního ducha a dobře připraveného marketingového plánu. Oba představené modely se orientují na velkoodběratele, což se zdá být pro toto odvětví typické s ohledem na kvalitu sortimentu.

Při srovnání rozdílů je tím nejmarkantnějším **rozsah identifikovaných hrozeb**, který vychází z objemu organizace a řízení. Lze konstatovat, že rozsah odpovídá volbě právní formy a stejně tak i velikosti finančních investic. Čím více hmotných i nehmotných aktiv, tím více hrozeb vnitřních i vnějších lze očekávat.

Pokud lze vymezit **rizika typická pro živnostníky**, která byla v této práci řešena, byla by to rizika související s organizací práce a komunikací v rámci outsourcingovaných činností.

Za **rizika typická pro výrobní podniky** v odpadovém hospodářství pak byla identifikována rizika spojená s dodržováním legislativních norem a požadavků, které vyžadují dostatečnou časovou rezervu před samotným spuštěním výroby. Ve fázi výroby se pak jedná o rizika týkající se bezpečnosti práce a pravidelné plnění povinností z norem vyplývajících.

Ačkoli je nutno přiznat, že seznam rizik ohrožujících založení podniku není vyčerpávající, lze s odvahou tvrdit, že byla zmíněna rizika nejzávažnější a nejběžnější. Podrobnější výčet rizik bohužel není v kapacitních možnostech této práce.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo jednak popsat rizika, která obecně souvisejí se zakládáním podniku, dále provést analýzu prostředí v oblasti zpracování textilních druhotných surovin a konečně porovnat podobnosti a rozdíly mezi riziky souvisejícími se založením podniku v odvětví zpracování textilní druhotné suroviny na modelu živnostníka a obchodní korporace.

Obecná rizika, související se zahájením podnikání, lze rozdělit do tří základních skupin, které se mohou i vzájemně překrývat. Nejzásadnější jsou rizika, která vycházejí z nereálných úvah o nabízeném produktu či službě, a ohrožují tak podnikatelský záměr v jeho proveditelnosti a odbytišti. Druhou skupinou jsou rizika, která vyplývají z volby správné cesty. Zde je podnikatel nucen volit mezi dostupnými variantami, které ovlivňují zejména vyčerpávání finančních zdrojů. Rizika poslední skupiny lze řešit bez větších výdajů, avšak je nezbytné je řešit ve správném pořadí podle stupně priority. Právě prioritizace rizik je klíčem k úspěchu v přístupu k jejich zvládnutí, přičemž nelze se zaměřit jen na jedno riziko a vypustit ze zřetele všechna rizika ostatní.

Druhým dílčím cílem této práce bylo provedení analýzy odvětví zpracování textilní druhotné suroviny. Sestává z PEST analýzy makroprostředí s uvedením historických souvislostí a analýzy mikroprostředí, která zahrnuje popis subjektů v odvětví, zákazníků, zpracovatelů a odborových asociací. Odvětví v rámci procesů sběru a nakládání s odpady spadá do odpadového hospodářství a je tudíž ovlivněno legislativou spojenou s životním prostředím a odpady, a v rámci procesů výroby netkaného materiálu se prolíná s textilním průmyslem. Z rozborů vyplývá, že sledované odvětví těžko konkuruje zahraničnímu dovozu, není politicky podporováno a navíc je prognózována další globální krize, na kterou by se malí a střední podnikatelé měli připravovat.

Závěrečným dílčím úkolem této bakalářské práce bylo srovnání rizik, která byla identifikována na dvou konkrétních příkladech podnikatelských záměrů: projekt FOREWEAR zastupovaly podnikatelky za fyzické osoby a společnost CzechFibre obhajovala osoby právnické. Na obou modelech byla provedena SWOT analýza a analýza rizik. Mezi společnými riziky byla identifikována rizika spojená s dodržováním strategických cílů a harmonogramu a zajištění odbytu. Provedené analýzy se také pokusily poukázat na to, že partnerství v různ

ných podmínkách nemusí znamenat stejnou výhodu. Vždy záleží na konkrétních situacích, konkrétních podnikatelských záměrech, konkrétních podnikatelích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] RIEGL, Dušan a Jan KADLEC. *Textilní druhotné suroviny: Získávání, opracování a zpracování textilních odpadů*. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1985.
- [2] ČESKO. Zákon č. 185 ze dne 15. května 2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 71, s. 4074-4113. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [3] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Politika druhotných surovin České republiky*. [online] Praha, 2013. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144159.html>
- [4] ČSN 80 1900. *Textilní odpady. Základní názvosloví*. Praha: Český normalizační institut, 1983.
- [5] ČESKO. Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 381 ze dne 9. listopadu 2001, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů). In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online] 2001, částka 145, s. 8238 – 8340. [cit. 2014-02-28]. Po zadání čísla předpisu dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [7] TRÍAS DE BES, Fernando. *Odvaha podnikat*. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-333-2.
- [8] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma, 2010. ISBN 978-80-7349-244-1.
- [10] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.

- [11] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [12] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [13] HOFSTRAND, Don. Types and Sources of Financing for Start-up Businesses. In: *Iowa State University: Extension and Outreach* [online]. 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-92.html>
- [14] SRPOVÁ, Jitka et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [15] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9415-5.
- [16] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3
- [17] GILBERT, Clark G. a Matthew J. EYRING. Beating the Odds When You Launch a New Venture. *Harvard Business Review* [online]. 2010, Květen [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://hbr.org/2010/05/beating-the-odds-when-you-launch-a-new-venture>
- [18] NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Budoucnost profesí* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/index.html>.
- [19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2012*. [online] Praha, 2013. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>
- [20] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podpora podnikání: (průmyslová politika)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0502-9.
- [21] CLUTEX. *Klastr technických textilií* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.clutex.cz>
- [22] ČESKÁ TECHNOLOGICKÁ PLATFORMA PRO TEXTIL. *Strategická výzkumná agenda*. [online]. 2010. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.ctpt.cz/>

- [23] EDANA. *EDANA* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.edana.org>
- [24] SPDS-APOREKO. *SPDS-APOREKO* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.spds.cz>
- [25] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.amsp.cz>
- [26] FOREWEAR. *FOREWEAR* [online]. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.FOREWEAR.cz/>
- [27] VÝMĚNA OBLEČENÍ. *Výměna oblečení: Pomáháme na všech frontách* [online]. 2012 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.vymena-obleceni.cz/>
- [28] IMPACT HUB PRAHA. *Social Impact Award* [online]. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://socialimpactaward.cz/>
- [29] IMPACT HUB PRAHA. *Impact HUB Praha* [online]. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://prague.impacthub.net/>
- [30] LOKAJOVÁ, Pavla. Interview s Markétou Boreckou a Zuzanou Jurovou z projektu FOREWEAR. In: <Http://www.podnikator.cz/> [online]. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/hydepark/n:18941/Interview-s-Marketou-Boreckou-a-Zuzanou-Jurovou-z-projektu-FOREWEAR>
- [31] JANICKI, Klára. Plus: Trendy (05.02.2014 16:40). In: <Www.rozhlas.cz/plus/portal/> [online]. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://prehravac.rozhlas.cz/audio/3056470>
- [32] BOADESIGN. FOREWEAR Colection. In: *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Obrázek ve formátu JPG. Dostupné z: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151922281246036.1073741849.52749286035&type=1>
- [33] CZECHFIBRE, spol. s r. o. *CzechFibre, spol. s r. o.* [online]. 2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.czechfibre.cz/>

- [34] ANT. PETR, spol. s r. o. *ANT. PETR, spol. s r. o.* [online]. 2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.antpetr.cz/>
- [35] ALTEX Textil-Recycling. *CzechFibre, spol. s r. o.* [online]. 2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.altex.de/contero/index.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|--|
| AR | Analýza rizik |
| BA | Bavlna |
| ČIŽP | Česká inspekce životního prostředí |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| ČTPT | Česká technologická platforma pro textil |
| EU | Evropská unie |
| FO | Fyzická osoba |
| HK ČR | Hospodářská komora České republiky |
| ks | kusy |
| KÚ | Krajský úřad |
| OZP | Osoba zdravotně postižená |
| PA | Polyamid |
| PAD | Polyamid |
| PE | Polyethylen |
| PES | Polyester |
| PET | Polyethylentereftalát |
| PO | Právnícká osoba |
| PP | Polypropylen |
| PwC | PricewaterhouseCoopers |
| RA | Areál v Raspenavě |
| ROI | Return on Investment |
| RS | Rejstříkový soud |
| RVHP | Rada vzájemné hospodářské pomoci |

SIA Social Impact Award

ÚP Úřad práce

ŽÚ Živnostenský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1. Graf zpracovatelů v odvětví podle technologického procesu..... | 37 |
| Obr. 2. Graf zpracovatelů v odvětví podle právní formy podnikání..... | 38 |
| Obr. 3. Graf zpracovatelů v odvětví podle velikosti..... | 38 |
| Obr. 4. Logo projektu Markéty Borecké..... | 40 |
| Obr. 5. Výrobní řada: blok, obal na notebook a mobil..... | 42 |
| Obr. 6. Graf SWOT – FOREWEAR..... | 46 |
| Obr. 7. Logo CzechFibre, spol. s r.o..... | 51 |
| Obr. 8. Finální produkt: trhanina..... | 52 |
| Obr. 9. Graf SWOT - CzechFibre..... | 55 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1. Struktura podnikatelského plánu podle účelu..... | 19 |
| Tab. 2. Klasifikace rizik podle výskytu | 26 |
| Tab. 3. Bodová škála hodnocení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu | 30 |
| Tab. 4. Příklad stanovení přijatelnosti rizika | 30 |
| Tab. 5. Bodové ohodnocení SWOT – FOREWEAR..... | 45 |
| Tab. 6. Stanovení rizikových kritérií – FOREWEAR | 46 |
| Tab. 7. Identifikace aktiv – FOREWEAR | 47 |
| Tab. 8. Hodnocení hrozeb vůči aktivům – FOREWEAR..... | 47 |
| Tab. 9. Stanovení úrovně rizika – FOREWEAR..... | 48 |
| Tab. 10. Hodnocení a priorita rizik – FOREWEAR..... | 50 |
| Tab. 11. Bodové ohodnocení SWOT - CzechFibre | 55 |
| Tab. 12. Stanovení rizikových kritérií – CzechFibre | 56 |
| Tab. 13. Identifikace aktiv – CzechFibre..... | 56 |
| Tab. 14. Hodnocení hrozeb vůči aktivům – CzechFibre | 57 |
| Tab. 15. Stanovení úrovně rizika – CzechFibre..... | 59 |
| Tab. 16. Hodnocení a priorita rizik – CzechFibre | 60 |

SEZNAM PŘÍLOH

- I. Dotazník pro firmy zabývající se recyklací textilu
- II. Seznam vybraných podniků v odvětví

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK PRO FIRMY ZABÝVAJÍCÍ SE RECYKLACÍ TEXTILU

Obchodní jméno:

Právní forma:

Rok založení:

Počet zaměstnanců pracujících v úseku zpracování recyklovaného textilu:

Členství v klastru, oborovém spolku nebo asociaci, pokud ano, kde:

Počet tun zpracovaného použitého textilu za rok 2013 (odhad):

Prosím, uveďte (doplňte „X“, kterými procesy se vaše firma zabývá:

- sběr textilií
- výkup textilií
- třídící linka
- čištění, praní materiálu
- selekce na čisticí hadry
- textilní recyklace (výsledkem je trhanina)
- netextilní recyklace (drcení, mletí na prášek nebo granule)
- recyklace tavením (PP, PET, PE, PA)
- depolymerace

Pokud z recyklovaných textilií vyrábíte produkty, prosím, uveďte jaké:

- o příze
- o rouna, výplně, izolace
- o papír/lepenka
- o plošné desky
- o čisticí a lešticí materiály
- o pokud jiné, prosím, uveďte jaké:

Děkuji za odpovědi.

PŘÍLOHA II: SEZNAM VYBRANÝCH PODNIKŮ V ODVĚTVĚ

| Obchodní jméno | Právní forma | Rok založení | Sídlo | Počet zaměstnanců | Členství v asociaci | Zprac. textilního odpadu tuny/2013 | Stupně procesu | Webové stránky | Poznámky | Zdroj |
|--------------------|--------------|--------------|-----------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|----------------|---|--|--------|
| CzechFibre | spol. s r.o. | 2005 | Praha | 12 | ne | 2 000 | 2 | http://cz.czechfibre.cz/ | "We save the nature". Výroba regenerovaného vlákna. | W+D |
| Diakonie Broumov | o.s. | 1993 | Broumov | 6 - 9 | n/a | 7 500 | 1 | http://www.diakoniebroumov.org/ | "Nepotřebné věci potřebným lidem". Sbírkou použitého ošacení, kontejnery a stálá sběrná místa. | W+ RES |
| Dimatex CS | s.r.o. | 1991 | Stráž nad Nisou | 20 - 24 | n/a | n/a | 23 | http://www.dimatex.cz/ | "Čistí řešení". Recyklace textilu, čisticí hadry. | W+ RES |
| E+B textil | s.r.o. | 1993 | Brno | 50 - 99 | n/a | n/a | 12 | http://www.ebtextil.cz/cs/ | "I odpad může posloužit". Sběrná místa, second hand prodejny, spolupráce s Českým červeným křížem. | W+ RES |
| ECOTEXTIL | s.r.o. | 1994 | Neratovice | 25 - 49 | n/a | n/a | 23 | http://www.ecotextil.cz | "Spolehlivost - Partnerství - Kvalita". Svými výrobky pomáhá chránit životní prostředí a zdraví lidí. | W+ RES |
| EKOTEX | spol. s r.o. | 1992 | Ivančice | 100 | ne | 1 800 | 2 | http://www.ekotex.cz/cz/index.htm | "Čistí životní prostředí". Zúšlechťování textilních materiálů, textilie netkané, proplétané, podlahové, směsi a rouna. | W+OK |
| Fibertex Nonwovens | a.s. | 1993 | Svitavy (centrála v Dánsku) | 150 | EDA NA | 1 500 | 2 | www.fibertex.com | Diverzifikovaný dodavatel netkaných textilií. | W+D |
| HdG | s.r.o. | 1995 | Chrastava | 20 | ne | 2 000 | 1 | http://www.hadry-hdghrastava.cz/ | Výroba čisticích hadrů a dovoz second hand z textilu z Holandska a Švédska. | W+D |
| Ing. Václav Kraus | osvč | 1992 | Bohumín | 1 - 5 | n/a | n/a | 1 | http://www.cisticitextil.cz | Technický textil (hadry) k čištění ... | W+ RES |
| Jilana | a.s. | 1993 | Jihlava | 25 - 49 | n/a | n/a | 23 | http://www.jilana.cz/ | Výroba, inovace, prodej řady netkaných a technických rouh, mim jiné i ze směsi textilního odpadu. | W+ RES |

| Obchodní jméno | Právní forma | Rok založení | Sídlo | Počet zaměstnanců | Členství v asociacích | Zprac. textilního odpadu tuny/2013 | Stupně procesu | Webové stránky | Poznámky | Zdroj |
|--------------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------|---|---|--------|
| Karel Navrátil | osvč | 1990 | Zábřeh | 0 | n/a | n/a | 1 | http://www.cuppro.cz/ | Export, import. Velkoobchod, maloobchod: textil. Portfolio: used clothes, used shoes. | W+ RES |
| Klatex | s.r.o. | 1997 | Klatovy | 25 - 49 | n/a | n/a | 23 | http://www.klatex.cz | Výroba netkaných textilií, recyklace, obchodní činnost. | W+ RES |
| Koutecký | s.r.o. | 1995 | Duchcov | 25 - 49 | n/a | n/a | 12 | http://www.koutecky.cz/ | "S námi dáváte textilu druhou šanci..." Charita a čistící hadry. | W+ RES |
| Marie Dalecká | osvč | 1993 | Záměl | 0 | n/a | n/a | 1 | http://www.firmy.cz/detail/45220-marie-dalecka-zamel.html | "Nabízíme recyklaci textilu". | W+ RES |
| Martin Skřivánek | osvč | 1996 | Opava | 0 | n/a | n/a | 1 | http://www.cistici-bavlna.cz/ | Čistící hadry. | W+ RES |
| Mgr. Veronika Vinklerová | osvč | 1994 | Dobříš | 0 | n/a | n/a | 1 | http://www.firmy.cz/detail/689784-mgr-veronika-vinklerova-dobris.html | Výroba a prodej čistících textilií (hadrů). | W+ RES |
| Orion OK | a.s. | 1991 | Brno | 25 - 49 | n/a | n/a | 1 | http://orionok.cz/ | Second hand a čistící textilie. | W+ RES |
| PAPOS Trade | s.r.o. | 1992 | Ostrov | 150 | ne | 4 650 | 23 | http://www.papos.cz/ | Největší výrobce papírové ("strojní hadrové") lepenky v ČR. | W+D |
| Polytex | s.r.o. | 1993 | Malé Svatoňovice | 20 | ne | 15 | 3 | http://www.polytex.eu | Výroba netkaných textilií od r. 1976. | W+OK |
| POTEX | s.r.o. | 1999 | Průhonice | 6 - 9 | n/a | n/a | 1 | http://www.potex.cz/ | Charitativní projekt sběru použitých oblečení a obuvi. | W+ RES |
| Protexfil | s.r.o. | 1997 | Fulnek | 10 - 19 | n/a | n/a | 3 | http://www.protexfil.cz/ | Výroba prošívaných textilií od r. 1964. | W+ RES |

| Obchodní jméno | Právní forma | Rok založení | Sídlo | Počet zaměstnanců | Členství v asociaci | Zprac. textilního odpadu tuny/2013 | Stupně procesu | Webové stránky | Poznámky | Zdroj |
|------------------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|----------------|---|---|--------|
| RE_CO_CZECH | s.r.o. | 2012 | Praha | 10 - 19 | n/a | n/a | 1 | http://www.recoczech.com/ | Sběr a třídění pro využití v průmyslu. | W+ RES |
| Retex | a.s. | 1992 | Moravský Krumlov | 200 - 249 | n/a | n/a | 23 | http://www.retex.cz/ | Výroba netkaných textilií pro stavebnictví, automobilový a nábytkářský průmysl. | W+ RES |
| TERECO PRODUCT | s.r.o. | 2005 | Kylešovice | 0 | n/a | n/a | 12 | http://www.abc.cz/firma/terece-product/ | Recyklace textilního odpadu, dodávka surovin pro výrobu netkaných textilií. | W+ RES |
| UOTEX | s.r.o. | 1996 | Ústí nad Orlicí | 75 | n/a | 1 400 | 23 | http://www.uotex.cz/ | Výroba čistících hadrů a řady netkaných textilií. | W+OK |
| Vamtex | spol. s r.o. | 1992 | Vamberk | 48 | HK ČR | 300 | 3 | http://www.vamtex.cz/ | Výrobce úklidových a me-trážních textilií. | W+D |
| Vkus, výrobní družstvo Jičín | v.d. | 1972 | Jičín | 1 - 5 | n/a | n/a | 23 | http://www.vkus.cz/ | Výroba instalatérské bandáže. | W+ RES |
| Vojtěch Vecko | osvč | 1990 | Libkov | 1 - 5 | n/a | n/a | 1 | http://www.firmy.cz/detail/2535445-vojtech-vecko-libkov.html | Sběr a třídění plastu, textilu a papíru. | W+ RES |
| Wiltex | s.r.o. | 2010 | Praha | 6 - 9 | n/a | n/a | 12 | http://www.wiltex.cz/ | Výroba čistících textilií, se-cond hand. | W+ RES |

LEGENDA

n/a = data nejsou k dispozici

Stupně technologického procesu

1 = sběr
12 = sběr a úprava
2 = úprava
23 = úprava a produkce
3 = produkce

Zdroje

W = web
D = dotazník
RES = registr ekonomických subjektů
OK = osobní nebo telefonický kontakt