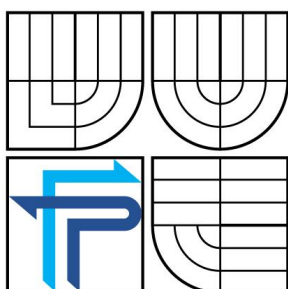


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZŘÍZENÍ ODLOUČENÉ DÍLNY

ENTREPRENEURIAL PROJECT OF ESTABLISHMENT OF THE SEPARATE WORKSHOP

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ VOZDECKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Vozdecký Lukáš, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Podnikatelský záměr zřízení odloučené dílny**

v anglickém jazyce:

**Entrepreneurial Project of Establishment of the Separate Workshop**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing Spol. s r. o., 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

GRAY, C. Růst podniku. Praha: Readgers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno: PC-DIR, 2001. 67 s. ISBN 80-214-1803-6.

KOTLER, P. Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola. 9. vyd. Praha: Grada Publishing Spol. s r. o., 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

## **Abstrakt**

Má diplomová práce se zabývá problematikou zřízení odloučené dílny. Cílem práce je zpracovat zmíněný záměr z hlediska teorie i praxe. Zvláštní pozornost je věnována podrobné analýze prostředí a trhu, ve kterém má zakládaná dílna působit. Pohled praxe na problematiku zastupuje zpracování podnikatelského plánu, který je základním dokumentem každého nového projektu.

## **Klíčová slova**

podnikatelský, záměr, ekonomie, odloučená, dílna, kickbox

## **Abstract**

My master's thesis deals with the question of creating a new separate workshop. The objective of the work is to formulate out the mentioned establishment of the workshop in the light of theory and practice. Special attention is devoted to detailed analysis of surroundings and market, where the company would operate. A view of the workshop's function is presented by working up of business plan which is the basic document for any new project.

## **Key words**

entrepreneurial, project, economy, separate, workshop, kickbox

## **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690:**

VOZDECKÝ, L. *Podnikatelský záměr zřízení odloučené dílny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 79 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Aleny Kocmanové, Ph.D a uvedl jsem v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 10. 05. 2009

.....  
Bc. Lukáš Vozdecký

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Sále Lukáši Jelínkovi, jakož to svému oponentovi, za vynaložený čas a námahu.

## Obsah

Úvod .....	9
Vymezení problému .....	10
Cíl práce.....	10
1 Teoretická východiska práce.....	11
1.1 Podnikatelský záměr .....	11
1.2 Investiční rozhodování .....	13
1.3 Metodika.....	15
1.3.1 Marketingová strategie .....	15
1.4 Analýza trhu.....	17
1.4.1 Obecné okolí.....	18
1.4.2 Oborové okolí .....	20
1.4.3 Analýza SWOT .....	23
1.5 Finanční analýza .....	24
1.5.1 Peněžní toky.....	24
1.5.2 Provozní příjmy a výdaje.....	25
1.5.3 Ekonomická přidaná hodnota – EVA.....	26
1.5.4 Ukazatele rentability .....	26
1.5.5 Doba úhrady.....	27
1.5.6 Čistá současná hodnota .....	28
1.5.7 Index rentability .....	29
1.5.8 Vnitřní výnosové procento .....	29
1.6 Rizika projektu.....	30
2 Analýza problému a současné situace .....	33
2.1 Charakteristika podniku .....	33
2.2 Hodnocení výchozí situace firmy .....	34
2.3 Analýza trhu.....	36
2.3.1 Obecné okolí.....	37
2.3.2 Oborové okolí .....	39
2.4 SWOT analýza .....	42
2.5 Ekonomická situace firmy .....	43
2.5.1 Základní ekonomické údaje.....	43
2.5.2 Horizontální analýza .....	44
2.5.3 Vertikální analýza .....	45
2.5.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	48

2.5.5	Altmanův index.....	51
2.5.6	Teflerův test.....	52
2.5.7	Souhrnné hodnocení.....	53
3	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	54
3.1	Popis návrhu .....	54
3.2	Marketingová strategie .....	54
3.2.1	Marketingový mix.....	55
3.3	Umístění výrobní jednotky .....	57
3.4	Technologie a výrobní zařízení.....	58
3.4.1	Investiční úvěr.....	61
3.4.2	Odpisy majetku .....	61
3.5	Lidské zdroje.....	63
3.6	Plán realizace projektu .....	65
3.7	Finanční plán.....	66
3.7.1	Plán nákladů.....	66
3.7.2	Čistý pracovní kapitál.....	67
3.7.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	68
3.7.4	Cash-flow.....	69
3.7.5	Vyhodnocení ekonomické efektivnosti.....	70
3.7.6	EVA.....	71
3.8	Rizika projektu.....	72
3.8.1	Identifikace rizik .....	72
3.8.2	Hodnocení rizik.....	74
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury .....	76
	Seznam schémat a tabulek .....	77
	Schémata.....	77
	Tabulky .....	77
	Seznam zkratk .....	78
	Seznam příloh .....	79

## Úvod

Na počátku každého podnikání je nějaká myšlenka nebo nápad. Avšak představy o jejich realizaci se ovšem, ať už ve větší či menší míře, odchylují od skutečnosti, která panuje na trhu. Je téměř nemožné již na počátku odhadnout veškeré příležitosti a úskalí, která mohou daný projekt ovlivnit na cestě za úspěchem. Vezmeme-li v úvahu riziko, jemuž se takto vystavujeme, je žádoucí mezi počáteční myšlenku a její realizaci vložit mezistupeň, kterým kvantifikujeme a pokud možno i kvalifikujeme známé i neznámé skutečnosti, jež nás mohou na této cestě potkat. Tímto mezistupněm je myšlen **podnikatelský záměr**.

Podnikatelský záměr **umožňuje konfrontovat své plány s realitou** – a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá plánovat výdaje i příjmy, a tedy i prezentovat stabilitu firmy a tím získat lepší podmínky od dodavatelů či leasingových společností. V době vzestupu podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat zvýšený provozní kapitál. Naopak v dobách kritických podnikatelský plán ukáže, kdy je potřeba změnit očekávání budoucích zisků a případně i změnit systém řízení, aby se firma nevystavovala riziku v případě nedostání obchodních závazků. Zpracování podnikatelského záměru, mimo jiné, donutí management firmy uvažovat o podniku a jeho plánech strategicky v dlouhém období a oprostít se tak od mnoha každodenních problémů spojených s operativním řízením.

### **Podnikatelský záměr definuje:**

1. čeho chceme dosáhnout,
2. jakým postupem toho chceme dosáhnout,
3. co potřebujeme k tomu, abychom toho dosáhli,
4. jaká je kvalita, reálnost a životaschopnost záměru.

## Vymezení problému

Problémem, vedoucím k vypracování této práce, je nedostatečná znalost trhu a odvětví, ve kterém je nová firma umístěna, což mi neumožňuje provést objektivní posouzení, zda je myšlenka relevantní a zda je projekt jako takový investičně návratný.

## Cíl práce

Cílem předkládané diplomové práce je sestavení a vyhodnocení podnikatelského záměru pro projekt nové zahradní firmy pomocí shromáždění teoretických poznatků, jejich aplikací a sestavením podnikatelského plánu. Dílčí cíle zahrnují vypracování následujících částí: marketingový průzkum, strategickou analýzu, analýza marketingových příležitostí a hrozeb, SWOT analýzu, stanovení rizik, analýzu marketingového prostředí, analýzu odvětví, formulace strategických i operačních cílů firmy, formulace marketingové strategie, výrobního a finančního plán.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr konkretizuje podnikatelský plán a je důležitým dokumentem jak při zakládání podniku, jeho novém směru rozvoje, tak i v případech, kdy se jedná o kapitálové posílení podniku. Aby podnikatelský plán splňoval svůj účel, měl by tedy obsahovat informace o dosavadním vývoji podniku, o jeho cílech, plánovaných aktivitách a jejich účinku na vývoj základních ukazatelů charakterizujících výkonnost podniku, o předpokládané potřebě kapitálu, předpokládaném vývoji trhu, o úrovni vzdělání a zkušenostech manažerů podniku. Podnikatelský záměr se mění podle podmínek, ve kterých se momentálně podnik nachází. V rámci kontrolní funkce podnikatelského plánu se využívá srovnávání, analýza a současně i zhodnocení minulého i očekávaného vývoje. <sup>[1]</sup>

Na podnikatelský záměr by mělo navazovat řízení podniku managementem. Zároveň by mělo splňovat dvě základní funkce. **Interní**, která vyplývá z chápání podnikatelského plánu braného jako nezbytný dokument pro řízení podniku, jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit. Slouží tedy výhradně pro vnitřní potřeby podniku. Jde o to, že podnikové činnosti jako vývoj, výroba, odbyt, financování a jiné specializované činnosti se skloubí do komplexního podnikatelského plánu. Podnikatelský plán pak může sloužit nejen jako nástroj plánování, ale i jako nástroj kontroly. Srovnávání plánu a skutečnosti je pak základním ukazatelem pro zjištění, zda byly plánované cíle dosaženy nebo došlo k nějakým odchylkám.

**Externí** funkce podnikatelského plánu pak spočívá v jeho využití pro mimopodnikové účely, to znamená především pro komunikaci s vnějším okolím podniku. Ta by měla především přesvědčit potencionální investory či věřitele o výhodnosti a návratnosti daného podnikání, na jehož financování by se podíleli. Za poskytovatele kapitálu se obecně považují banky, investiční společnosti, státní instituce, ale i soukromé osoby. Informace, které budou potencionální zájemci požadovat, se týkají především odhadu očekávaného úspěchu (ziskovost a návratnost) a s ním spojených rizik. <sup>[1]</sup>

“ Konkrétním východiskem podnikatelského plánu je představa o mase zisku nebo míře zhodnocení vložených prostředků. Souběžně s představou o zhodnocení finančních prostředků vychází plán z průzkumu trhu, tj. z analýzy trhu, znalosti zákazníka a jeho potřeb.” <sup>1</sup>

Podnikatelský záměr projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat, by měl odrážet základní informační vstupy pro zpracování, jako jsou výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán. Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům, kterým je jednak vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, jednak, což má v dnešní době značný význam, externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je úkolem podnikatelského záměru přesvědčit poskytovatele kapitálu o ekonomické návratnosti a životaschopnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (např. banka, anebo jakýkoli jiný poskytovatel kapitálu, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika). Získání potřebného kapitálu proto můžeme nemalou měrou podpořit kvalitně zpracovaným podnikatelským záměrem.

---

1 Miloslav Synek, Nauka o podniku, kapitola 2, strana 32

## 1.2 Investiční rozhodování

Je velmi důležité z finančního hlediska, jelikož investiční plánování je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, která mohou firmu ovlivnit na dlouhou dobu, protože rozhoduje o zamítnutí či přijetí veškerých investičních projektů. Logicky se dá odvodit, že čím větší projekt, tím větší potenciaální riziko pro firmu a tím složitější rozhodování. Jejich úspěšnost totiž může na jednu stranu pozitivně ovlivnit prosperitu firmy, na stranu druhou však může znamenat i existenční hrozbu. <sup>[1]</sup>

Dělíme je dle: <sup>[1]</sup>

### a) Vztahu k rozvoji podniku

- Rozvojové – jedná se většinou o rozšíření služeb, rozšíření výroby, vstupu na nové trhy, zvýšení produkce apod. Projeví se obvykle na růstu tržeb.
- Obnovy – zpravidla jde o výměnu starého výrobního zařízení za nové, ať už z důvodu nefunkčnosti, či morálního opotřebení.
- Mandatorní - reakce na změnu legislativy, většinou ekologických norem a zákonů, kdy firma musí učinit určitá opatření, k jejich splnění.

### b) Věcné náplně

- Zavedení nových výrobků, resp. technologií – zavedení takových výrobků a technologií, které jsou sice pro firmu nové, ale na trhu již existují.
- Výzkum a vývoj nových výrobků a technologií – vývoj a zavedení zcela nových výrobků a technologií

### c) Formy realizace

- Investiční výstavby – projekty orientované na rozšíření výrobní kapacity, založené na nových technologiích, nebo na rozšíření podniku. A to buď přímo v existujícím podniku, nebo tzv. na „zelené louce“.
- Akvizice – jedná se o nákup jiné firmy s vhodnou činností podnikání, která doplňuje, či rozšiřuje stávající firmu.

## d) Charakterů peněžních toků

- Se standardními peněžními toky – projekty, které mají v počátečních letech existence záporné CF a ke konci jej mají kladné (--++++)
- S nestandardními peněžními toky – projekty mající více změn v znaménkách CF jednotlivých let. Příčinou mohou být například vysoké náklady na konci výroby na ekologickou likvidaci výroby. (--++++-)

Předinvestiční fáze projektu <sup>[1]</sup>

Člení se zpravidla do tří etap, které tvoří:

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- výběr a příprava projektu,
- hodnocení projektu a doporučení k jeho realizaci či zamítnutí.

## 1.3 Metodika

### 1.3.1 Marketingová strategie

„Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potenciální poptávky.“<sup>2</sup>

V každém případě zásadním předpokladem pro správné rozhodování je znalost trhu. Té můžeme docílit pomocí marketingového průzkumu, marketingový mix a analýzy trhu.

Marketingový průzkum

„Pokud mluvíme o průzkumu trhu, máme na mysli proces sběru, zaznamenávání, třídění a analyzování údajů o zákaznících a ostatních faktorech, které ovlivňují poptávku na trhu.“<sup>3</sup>

Rozsah a specifikace průzkumu trhu závisí na oboru podnikání a potřebách dané firmy. Nicméně můžeme definovat hlavní body průzkumu, které jsou společné pro všechny obory. Jsou to následující otázky:<sup>[3]</sup>

1) Kde hledat svůj trh?

Zaměření se na určitý trh je výchozím bodem všech podnikatelských úvah. Častou chybou zde však bývá příliš obsáhlý popis trhu, kdy je spíše nutná jeho úzká specifikace (zaměření na oblast trhu).

2) Jak velký je náš trh?

Zodpovězení této otázky je důležité pro odhadnutí velikosti odbytu. Také je důležité prozkoumat, jaký trend je v oboru a jestli se trh s dobou spíše rozšiřuje nebo zmenšuje.

3) Kdo jsou naši konkurenti?

Je třeba konkurenci dobře poznat, zjistit její silné a slabé stránky, a to ve všech oblastech podnikání.

---

<sup>2</sup> FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, str. 34.

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, str. 41.

4) Jak odlišit svůj podnik od konkurence?

Naše jedinečnost, a to v jakémkoli směru, by měla oslovovat zákazníka.

5) Kolik si účtovat?

Velkým problémem v této oblasti může být příliš nízká cena zpočátku podnikání, neboť zvyšování ceny je vždy obtížné. V zodpovězení si této otázky nám může pomoci poptávková křivka, přičemž zřetel bychom měli brát i na pružnost či nepružnost poptávky.

6) Jak má vypadat reklama, a ve kterém médiu ji zveřejnit?

Nejdůležitější je vědět co, komu a kdy říci.

První musí být vždy definice zákaznických potřeb, neboť zákazník si nekupuje výrobek či službu, ale uspokojuje své potřeby. Podnikatel, aby byl úspěšný, si musí uvědomit, že musí mít zákazníky ještě před zahájením své činnosti. Je také důležité mít dostatečně širokou základnu zákazníků. Malý počet zákazníků totiž vede ke značné závislosti a tím i ke značnému riziku pro začínající podniky. Pro průzkum i pozdější úspěšné podnikání je dobré si zákazníky segmentovat do skupin a tyto jednotlivé skupiny si pojmenovat.

Po počátečním provedení průzkumu trhu se tato činnost stává součástí běžného života podniku. Vždy můžeme použít dva základní druhy průzkumu. Jednak se jedná o tzv. průzkum od stolu, kdy se jedná o studium dostupných materiálů (druhotných informací). Tento typ průzkumu je vhodný ke kvantifikaci rozsahu sektorů trhu, pro zkoumání demografických údajů či trendů v ekonomice. Druhým možným způsobem je průzkum v terénu. Zde se jedná o sběr specifických informací. Rozlišujeme také různé druhy tohoto průzkumu, přičemž pro všechny z nich je nutné mít vypracované otázky na základě předem stanoveného cíle průzkumu. <sup>[5]</sup>

„Nejčastěji se marketingový výzkum týká trhu. Jedná se až o 90 % všech výzkumů, přičemž základními oblastmi výzkumu trhu jsou:

výzkum účastníků trhu,

výzkum velikosti trhu,

segmentační výzkum,

výzkum potřeb,

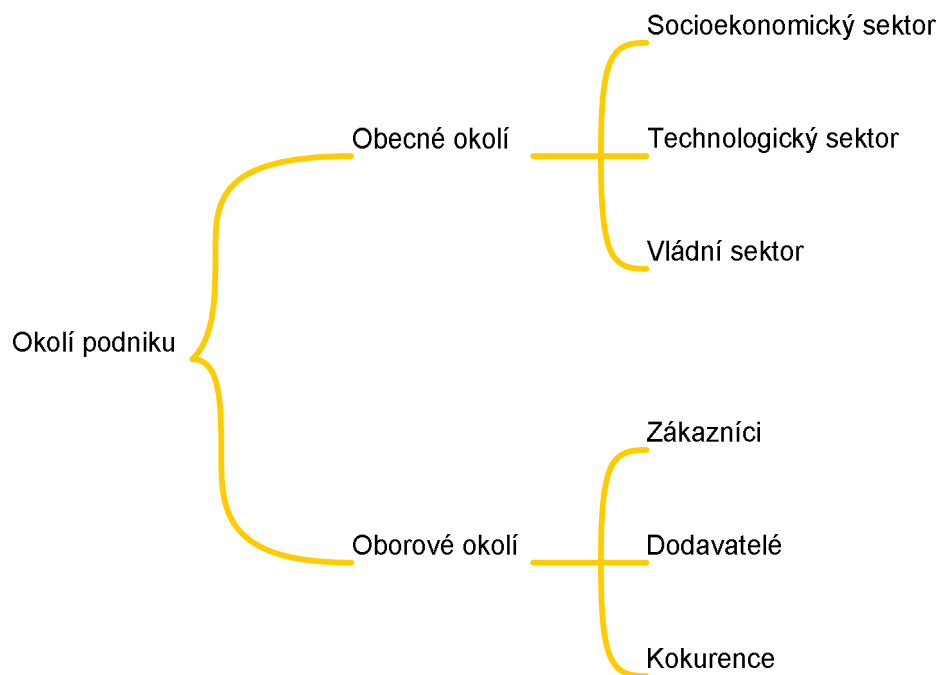
výzkum vnímání,

výzkum nástrojů marketingového mixu." [5]

## 1.4 Analýza trhu

Jak už bylo uvedeno výše, podnikatelské prostředí má schopnost ovlivňovat různými faktory, jejich působení může na jedné straně vytvářet pomocí příležitostí na trhu nové podnikatelské možnosti, na straně druhé však může vytvořit hrozby, znamenající pro firmu až existenční nebezpečí. Z těchto důvodů je důležité prostředí neustále monitorovat a analyzovat, čímž se dá případným změnám účinně předcházet. S lehkou nadsázkou se dá říct, že okolí firmy a jeho změny mají na firmu větší vliv než vnitřní stav a průzkumy potvrzují, že firma orientující se a přizpůsobující se svému okolí jsou úspěšnější.

Analýza okolí je proces, pomocí něhož se monitoruje a analyzuje široké okolí firmy, výsledky se následně vyhodnocují, aby v konečné fázi bylo možno dané příležitosti a hrozby určit.

Schéma č. 1.1: Schéma okolí podniku <sup>[6]</sup>

Následující rozbor bude strukturován dle tohoto schématu.

### 1.4.1 Obecné okolí

#### 1.4.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci tohoto sektoru je nejdůležitější působení ekologických, klimatických, ekonomických a sociálních faktorů.

#### Ekologické a klimatické faktory

Tyto faktory jsou v této době „extrémních klimatických podmínek“ a vzrůstajících nároků na ekologii pro firmy stále významnější.

Klimatické podmínky ovlivňují firmy natolik, že jsou někdy i nuceny diverzifikovat výrobu, kdy například firma vyrábějící lyžařské potřeby konvertuje při mírné zimě na výrobu tenisových raket. Toto hledisko je třeba nepodceňovat, i když na některé firmy působí víc a na některé míň. Jsou známy i případy firem, které zaměstnávají

meteorology a podle jejich předpovědí mění například zásoby na skladě (zimní – letní pneumatiky apod.).

Ekologické faktory ovlivňují technologie podniku, který je neustále nucen měnit výrobu v závislosti na ekologických normách a nařízeních. Naopak je možno tyto faktory využít i jako příležitost a to se výrobně zaměřit na rostoucí potřebu filtračních jednotek, čističek, recyklačních zařízení, alternativních zdrojů energie.

### **Ekonomické faktory**

Mezi tyto faktory patří zejména stádium hospodářského cyklu, politická situace, hospodářská politika státu, monetární a fiskální politika vlády, stav platební bilance, deficit zahraničního obchodu, zadluženost, inflace a situace na kapitálovém trhu.

Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky je samozřejmě rozdílné. Jeden podnik je může vnímat jako příležitost, druhý jako hrozbu, proto by každý jednotlivý podnik měl vyhodnotit tyto aspekty, určit jejich objektivní hodnotu a vliv na provoz a podle toho zavést opatření.

### **Sociální faktory**

Pokud jde o tyto faktory, patří sem mezi ně zejména klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a úroveň, kvalifikační struktura, zdravotní stav a struktura obyvatelstva.

Tyto faktory ovlivňují výrazným způsobem poptávku, ale i nabídku.

#### ***1.4.1.2 Technologický sektor***

Tento sektor má nepopíratelný vliv na postavení firmy na trhu. V dnešní době neustálého vývoje nových technologií si firma nemůže dovolit zaostávat nad konkurencí. Pokud chce být konkurenceschopná, má na výběr dvě varianty. První variantou je čekat na nové technologie a postupně se jim přizpůsobovat, což jí upírá mít na trhu konkurenční výhodu, nicméně kladem je, že nemá velké náklady na výzkum. Druhou možností je nové technologie vyvíjet, což může firmě poskytnout dlouhodobý technologický náskok před konkurencí v případě úspěchu, ale samozřejmě tím riskuje nemalé finanční částky vynaložené na výzkum v případě nezdaru.

### ***1.4.1.3 Vládní sektor***

To, jak silně může vládní sektor ovlivňovat trh a potažmo i firmy, je patrné i v současnosti. Jedná se nejen o všemožném zasahování státu do ekonomiky pomocí zákonů a nařízeních, ale i o už méně patrné kvalitě pracovní síly, ve smyslu zodpovědnosti za zdravotní péči, školství a sociální oblast. Mimo to je stát velmi významným spotřebitelem, zaměstnavatelem i odběratelem ve formě státních zakázek, poptávek státních orgánů, distribucí veřejných statků. Dále se jedná o nezanedbatelnou podporu malých firem a podporu exportu.

## ***1.4.2 Oborové okolí***

### ***1.4.2.1 Sektor zákazníků***

Firmu by mělo na prvním místě zajímat, kdo jsou její potencionální zákazníci a jaké mají potřeby, co očekávají a jak si případně získat další. Firma se musí zaměřit na tyto faktory:

#### **Identifikace kupujících**

Rozlišujeme tři třídy zákazníků, z nichž u každé lze určit rozdílné rysy, rozhodující při rozhodnutí co nakupovat.

Schéma č. 1.2: Třídy zákazníků<sup>[3]</sup>

	dostupnost	cena	rozmanitost
<b>Spotřebitelé</b>	pohodlí	kvalita	záruka
	půjčka	reputace	
	přijetí spotřebiteli	konkurenční schopnosti výrobku	
<b>Velkoobchod, maloobchod</b>	dostupnost	obrat výrobku	šíře
	potencionální zisk	dodavatelská závislost	
	náklady vs. ziskovost	informace	financování
<b>Průmysl a instituce</b>	provedení	cena	technické
	zabezpečení		
	servis	normy	

### Demografické faktory

Tyto faktory jsou tři.

Změny v populaci, což je patrné i v posledních letech, kdy se přední světoví producenti stěhují do zemí třetího světa jako je Čína, kde mimo ekonomické ho rozmachu je pro firmy silným magnetem populační exploze, tudíž zvyšující se poptávka.

Změny ve věku populace, která ve vyspělých zemích díky vysokému životnímu standardu znatelně stárne.

Rozložení důchodů populace má vliv na daný segment trhu. Jestliže se například sníží skupina obyvatel se středními příjmy, segment tohoto trhu pocítí změny, avšak trh s luxusním zbožím zůstane nezměněn.

### Geografické faktory

Jedná se o alokaci zákazníků. Pro firmu je důležité uvědomit si, kde se její zákazníci vyskytují. Je to důležité spjato především s dopravou. Firma se musí zamyslet nad tím, jestli se jejím zákazníkům vyplatí cestovat na takovou vzdálenost. Mimo jiné jde i o dodavatele, kde se při zvětšující se vzdáleností zvyšují i náklady na přepravu.

V této problematice platí důležité pravidlo:

„Udržet si dosavadního zákazníka je levnější, než si získávat nového“

### 1.4.2.2 *Sektor dodavatelů*

Zde jde o analýzu dodavatelů za účelem získání co nejlepších vstupů potřebných pro výrobu a to především dostupnosti a výši nákladů na:

- materiál,
- energii,
- kapitál,
- pracovní sílu.

Dále je třeba vyhodnotit sílu dodavatelů. To znamená určit, nakolik jsou schopni pracovat s nabídkou a ovlivňovat ji. Z toho plyne, že silný dodavatel, který je jeden z mála v sektoru, nebo má dokonce monopol, si může téměř jakkoli diktovat pravidla a určovat cenu svých výstupů, což pro firmu znamená vysoké riziko.

### 1.4.2.3 *Sektor konkurentů*

Jaká je současná pozice a síla konkurentů? Jak se konkurence mění a vyvíjí? Jaký je životní cyklus našeho odvětví? Jaká je rentabilita odvětví? Jak se mění složení konkurence, přibývá nebo ubývá?

Toto jsou základní otázky, na která musíme při analýze konkurence znát odpověď. Vstup na trh nám znesnadňují bariéry vstupu, jako jsou silná konkurence, diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály a jiné.

Dalším důležitým faktorem v tomto směru je existence substitutů a komplementů. Substituty jsou výrobky na trhu, které mohou ve spotřebě nahradit ty naše (např. auto vs. motorka). Tudíž už jejich existence snižuje poptávku po našem zboží a snížení/zvýšení jejich ceny vede k poklesu/zvýšení poptávky. Komplementary jsou pak výrobky úzce související s těmi našimi (např. auto vs. pneumatika), čili snížení/zvýšení jejich cen se promítne na zvýšení/snížení poptávky po našem výrobku. Proto je nutno při analýze sledovat změny a strategické cíle konkurentů, kteří je vyrábějí.

Velmi používaným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento počítá s působením pěti základních činitelů:

Vyjednávací silou zákazníků

Vyjednávací silou dodavatelů

Hrozbou vstupu nových konkurentů

Hrozbou substitutů

Rivalitou firem

### ***1.4.3 Analýza SWOT***

Podstatou této analýzy je identifikace těchto faktorů a skutečností a předpokladů:

S = Strengths = Silné stránky

W = Weaknesses = Slabé stránky

O = Opportunities = Příležitosti

T = Threats = Hrozby

Tyto jsou verbálně určeny a následně zařazeny do tabulky rozdělené do čtyř odpovídajících sektorů. SWOT je vhodné zařadit až na úplný závěr celkové analýzy a shrnout do ní veškerá zásadní fakta doposud zjištěná z analýz dílčích.

„SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a příležitostí. Každá slabina, nebo hrozba by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.“<sup>[6]</sup>

## 1.5 Finanční analýza

Tato analýza má pro firmu, potažmo investora, zásadní vypovídací hodnotu. Poskytuje totiž důležité informace pro přijetí či zamítnutí projektu. Investiční rozhodování by mělo vycházet z firemní strategie. Z dlouhodobého hlediska jde především o růst a rozvoj firmy, resp. zvyšování hodnoty vloženého kapitálu. Proto se i od veškerých projektů očekává co nejvyšší možný zisk. Ovšem kvantifikování tohoto zisku je poměrně složité, jelikož se jedná o predikci budoucího cash-flow, tedy o odhad příjmů a výdajů, které bude projekt za doby svého života generovat. Z těchto údajů vychází hodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Jmenovitě čistá současná hodnota, doba úhrady, index rentability, ukazatele rentability a vnitřní výnosový procento.<sup>[4]</sup>

### 1.5.1 Peněžní toky

Dříve, než přistoupíme k charakterizování jednotlivých kritérií ekonomického hodnocení projektu, je třeba definovat peněžní toky projektu za celou dobu jeho života. Jejich stanovení je pro hodnocení investičního projektu velmi důležité, ale zároveň velmi obtížné. To vyplývá z faktu, že jedná pouze o odhady skutečných budoucích hodnot, na kterých se podílí více subjektů a které ovlivňuje mnoho faktorů. Základní chyby při výběru jsou nesprávné definování peněžních toků projektu a jejich chybná hodnota.

Peněžní toky projektu můžeme rozdělit dle časového hlediska, podle toho v jaké fázi se zrovna projekt nachází.

**Investiční výdaje** jsou spojeny s první fází života projektu, kterou je vybudování výrobní jednotky a zajištění jejího provozu. Obsahuje veškeré výdaje kapitálového charakteru s tím spojené. Řadíme sem náklady vynaložené na **pořízení stálých aktiv, čistý pracovní kapitál a ostatní náklady** kapitálového charakteru.

**Pořízení dlouhodobých stálých aktiv** zahrnuje jak prvky hmotné, jako jsou stroje a budovy, tak složky nehmotné. Těmi jsou například zřizovací výdaje vynaložené ještě před zápisem společnosti do obchodního rejstříku, softwarové náklady, náklady na licence apod.

Zároveň s investicemi do dlouhodobého majetku, vyžaduje projekt jistou vázanost prostředků ve formě materiálu, pohledávek, zásob a krátkodobého finančního materiálu. Tyto prostředky tvoří tzv. hrubý pracovní kapitál. Pokud od něj odečteme krátkodobé závazky spojené s projektem, jakož to zdrojem jeho krytí, dostaneme **čistý pracovní kapitál**, který je kryt dlouhodobým kapitálem. Z toho plyne že  $\text{ČPK} = \text{OA} - \text{Krátkodobé Závazky}$ . Nároky pracovního kapitálu se často podceňují a projekty pak mohou mít zejména v počátečních fázích nemalé finanční problémy.

Podstatně menší a často také opomíjenou složkou investičních výdajů jsou **ostatní výdaje kapitálového charakteru**. Sem patří například počáteční marketingové aktivity, zpracování podnikatelského záměru, výzkum a vývoj a podobně, které se při vzniku projektu mohou vyskytovat.

Vzhledem k nepřesnosti odhadů velikosti investičních nákladů se doporučuje vytvoření rozpočtové rezervy, která případné odchylky pokryje. Tato rezerva je stanovena určitým procentem z odhadovaných investičních nákladů. <sup>[4]</sup>

### ***1.5.2 Provozní příjmy a výdaje***

Jsou dva způsoby, jak se této hodnoty dopracovat. Jde o tzv. přímou a nepřímou hodnotu. V přímé metodě se počítá s příjmy a výdaji v jednotlivých letech provozu. Tyto hodnoty však může ovlivnit mnoho faktorů. Hlavní složkou příjmů jsou tržby. Ty se dají spočítat z objemů prodeje, ovšem už hůře postihnutebné jsou pohledávky z obchodního styku, které výši tržeb ovlivňují. Dalším problémem je, že se musí rozlišovat příjmy a výnosy, stejně jako výdaje a náklady, protože platí, že ne všechny příjmy jsou výnosy a ne všechny výnosy jsou příjmy. Analogicky je tomu i u výdajů a nákladů. Jde například o výdaj na zálohy nájemného na příští rok, který ovšem pro firmu v tu samou chvíli není zároveň i nákladem. Z toho důvodu se používá metoda nepřímá. Tato metoda nepracuje s příjmy a výdaji, ale s náklady a výnosy projektu. K tomu slouží tzv. plánový výkaz zisku a ztrát. To nám umožňuje jednak stanovení čistého pracovního kapitálu, jednak eliminaci nákladů nepředstavujících výdaje.

Konec projektu je spojen s jeho likvidací. Jde především prodej strojů, zařízení, resp. budov a pozemků k projektu používaných. Jako příjem peněžního toku v tomto případě slouží prodejní cena snižená o daň. V některých případech však může nastat situace, kdy výdaje likvidace přesáhnou příjmy. Jde například o likvidaci ekologicky závadných zařízení, či následků projektu.

Další nezanedbatelnou částí příjmu při likvidaci je čistý pracovní kapitál. Jedná se o materiál, zásoby, nedokončenou výrobu, pohledávky, a finanční majetek vázaný k projektu, který je třeba rozpustit. Naopak výdajem bude úhrada závazků s projektem spojených.

Tyto příjmy ovšem ovlivní čistou současnou hodnotu jen nepatrně, jelikož se nachází v posledním roce provozu, případně ještě letech následujících. Je to zapříčiněno vlivem diskontování, kdy například na konci desetiletého projektu při 10% diskontní sazbě bude mít výše likvidačního příjmu vliv na ČSH jen 35%.<sup>[1]</sup>

### ***1.5.3 Ekonomická přidaná hodnota – EVA***

Podstata tohoto ukazatele je, že pracuje s ekonomickým ziskem. Ten na rozdíl od zisku účetního respektuje náklady na kapitál a to jak na vlastní, tak i na cizí zdroje. EVA se spočítá pomocí provozního hospodářského výsledku sníženého o daň (EAT), od kterého se odečtou náklady na kapitál, tedy kapitál vynásobený průměrnými váženými náklady kapitálu. Z výsledku je patrné, že pokud je ekonomická přidaná hodnota kladná, zvyšuje se bohatství vlastníků, protože zisk převyšuje náklady na kapitál, potřebný k jeho dosažení. Tedy podnik by měl dosahovat kladné EVA, nebo by alespoň měla růst, pokud je záporná.

### ***1.5.4 Ukazatele rentability***

Mezi tyto ukazatele patří:

ROE (Return Of Equity) - Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává, kolik haléřů čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionářem. Je to nejdůležitější ukazatel pro majitele.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \times 100\%$$

ROA (Return Of Assets) - Ukazatel rentability celkového kapitálu

Tento ukazatel měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} \times 100\%$$

ROI (Return Of Investments) - Ukazatel rentability vloženého kapitálu

Tento ukazatel udává, kolika procent provozního hospodářského výsledku dosáhl podnik z jedné investované koruny. V absolutních číslech udává, kolik haléřů zisku připadá na jednu investovanou korunu.

$$ROI = \frac{EBIT}{CK} \times 100\%$$

Ukazatele rentability mají výhodu v jednoduchosti a srozumitelnosti. Nevýhodou však je například jejich zkreslení díky způsobu odepisování, který má vliv na zisk, a nerespektování budoucí časové hodnoty peněz. Přesto však mohou být tyto ukazatele vhodné k rychlému posouzení výhodnosti projektu.

### ***1.5.5 Doba úhrady***

Tato doba definuje, za jak dlouho se vrátí veškerý investovaný kapitál (výdaje) z budoucích příjmů projektu. Vychází tudíž z peněžních toků projektu jednotlivých let. Avšak toto kritérium není příliš spolehlivé. Jeho nedostatky, kterými jsou nerespektování časové hodnoty peněz, stejně jako ignorování příjmů po době úhrady, plně nevyrovnají klad, kterým je srozumitelnost a jednoduchost, čili toto kritérium slouží spíše jako informativní.

### 1.5.6 Čistá současná hodnota

Zásadním problémem v hodnocení projektů, zejména těch dlouhodobých, je hledisko času. Na trhu existuje mnoho mechanismů působících na cenovou hladinu. Mezi tyto mechanismy patří především inflace, nejistota způsobená rizikem a náklady ušlé příležitosti. Proto se musí brát v úvahu tzv. časová hodnota peněz. Ta je založena na tezi, že stejná částka peněz vydaná (přijatá) dnes nemá stejnou hodnotu jako částka vydaná (přijatá) později.

Čistá současná hodnota vyjadřuje veškeré budoucí příjmy i výdaje projektu v současné hodnotě. V podstatě se jedná o diskontované peněžní toky jednotlivých let projektu. K tomu se používá tzv. diskontní sazba. Ta vychází z vážených průměrných nákladů firemního kapitálu, tzn. z WACC. Stejnou hodnotu diskontní sazby projektu, jako firemních nákladů kapitálu, můžeme však použít pouze v případě, kdy riziko a způsob financování firmy i projektu jsou vzájemně podobné. V ostatních případech je třeba diskontní sazbu odpovídajícím způsobem upravit. Přesněji u projektu s vyšším rizikem je třeba firemní náklady kapitálu úměrně zvýšit, naopak při menším riziku úměrně snížit. Podobně se musí vycházet při větší změně v kapitálové struktuře firmy zapříčiněné způsobem financování projektu. Tady však už neplatí žádné pravidlo, protože například zvýšení vlastního kapitálu nemusí mít vždy za následek růst průměrných vážených nákladů firmy.

Součtem časové hodnoty peněžních toků generovaných v jednotlivých letech projektu dostaneme čistou současnou hodnotu projektu, tedy absolutní hodnotu. Tato hodnota musí vycházet kladně, protože pouze tak zvyšuje hodnotu podniku. V případě, kdy je čistá současná hodnota projektu záporná, je zřejmé, že po zohlednění časového hlediska výdaje s projektem spojené přesáhnou příjmy z něj plynoucí. To znamená, že projekt je ztrátový.<sup>[1]</sup>

### ***1.5.7 Index rentability***

Index ziskovosti je velmi podobný čisté současné hodnotě, avšak na rozdíl od ní má jeho výsledek relativní povahu. V tomto indexu se poměruje čistá současná hodnota příjmů projektu s čistou současnou hodnotou investičních výdajů. Výsledek značí, kolik projekt přináší zisku na jednu investovanou korunu v současné hodnotě, přičemž platí, že pokud je ČSH kladná, je IR větší jak jedna, a pokud je ČSH rovna nule, je IR rovno jedné. Z toho plyne, že pro rozhodnutí se o realizaci projektu by IR mělo být větší než 1, přičemž čím víc, tím líp. <sup>[6]</sup>

### ***1.5.8 Vnitřní výnosové procento***

IRR je výnosnost poskytovaná projektem za dobu jeho životnosti. Jinak pojato jde o hodnotu, kterou když použijeme jako diskontní sazbu projektu, vyjde čistá současná hodnota rovna nule. Toto procento tedy značí, do jaké potencionální velikosti diskontní sazby se projekt ještě vyplatí a od které už je ztrátový. Pro výpočet IRR se používá tzv. lineární interpolace, které se používá k zjištění přibližné hodnoty IRR za použití dvou známých hodnot diskontní sazby, kde při jedné vychází ČSH kladná a při druhé záporná.

Podnik by měl projekt přijmout v případě, kdy vnitřní výnosové procento převyšuje diskontní sazbu, tj. požadovanou výnosnost. Čím je IRR vyšší než diskontní sazba, tím je projekt ekonomicky výnosnější a zároveň se snižuje riziko ztrátovosti z pohledu ČSH, zapříčiněnou například rostoucí inflací.

## 1.6 Rizika projektu

Doposud jsme ve výpočtech používali pouze určité odhady, které byly nejpravděpodobnější vzhledem k očekávané realitě. Ty se však od skutečnosti mohou velmi lišit. Na jednu stranu můžou projekt ohrozit, na straně druhé je riziko spojeno s očekáváním zvláště dobrých hospodářských výsledků. Pravděpodobnost faktorů, které mohou na projekt působit, jsme zohlednili pouze v diskontní sazbě, jejíž součástí je tzv. riziková prémie. To ovšem není postačující.

Cílem řízení rizika je:

- identifikovat rizika,
- určit pravděpodobnost, se kterou může dané riziko projekt ohrozit,
- určit míru, resp. závažnost dopadu rizika na projekt,
- na základě toho rozhodnout, jak k riziku přistoupit a případně jak se ho pokusit eliminovat, nebo alespoň snížit na přijatelnou míru. <sup>[1]</sup>

Faktorů, které mohou ovlivnit průběh i dopady projektu, je mnoho. Některé mohou být nepodstatné a na výsledné odchylce od požadovaného výsledku nepatrné, jiné mohou svým dopadem na projekt způsobit nejen jeho ekonomické problémy, ale při větším projektu může ohrozit i existenci firmy jako takové. Proto je třeba určit je minimálně kvalitativně. Jedná se přitom o posouzení každého rizika jak z hlediska pravděpodobnosti vzniku, tak z hlediska síly dopadu. Obě tyto proměnné se obodují a vzájemně vynásobí. Z toho nám vyjde výsledný faktor, nakolik nás to které riziko ohrožuje. Bodové ohodnocení viz následující tabulky.

Tabulka č. 1.1: Důsledky dopadu rizika

Důsledek	Popis důsledku	Bodové ohodnocení
Zanedbatelný	Zanedbatelná časová prodleva v projektu v řádu dní, finanční ztráty minimální, cca 5%	1
Významný	Časová prodleva projektu v řádu týdnů, finanční ztráty cca 10%	5
Kritický	Časový posun v harmonogramu v řádu měsíců, finanční ztráty cca 40%	10
Fatální	Naprosté vychýlení od časového plánu, finanční ztráty 50% a výše, ohrožení realizace projektu	15

Tabulka č. 1.2: Pravděpodobnost vzniku rizika

Pravděpodobnost vzniku	Pravděpodobnosti vzniku	Bodové Ohodnocení
Málo pravděpodobný	K riziku může dojít, ale tato firma se s danou skutečností ještě nesetkala a za současných okolností nejspíše nesetká	1
Pravděpodobný	Výskyt je spíše méně častý, avšak dochází k němu, ale je spíše náhodný	5
Velmi pravděpodobný	K výskytu již došlo, jedná se o časté ohrožení	10
Vysoce pravděpodobný	K výskytu dochází často, je to pravděpodobný opakovaný výskyt událostí, nepřetržité ohrožení	15

Po vynásobení příslušných hodnot za riziko a pravděpodobnost hodnotíme rizika dle následující stupnice.

Tabulka č. 1.3: Ohodnocení rizika

Míra rizika	Způsob přístupu	Výsledné rizikové ohodnocení
Přípustné riziko	Přijatelné	1-5 bodů
Únosné riziko	Vyžadující větší pozornost	10-25 bodů
Podstatné riziko	Vyžadující včasné řešení	50-100 bodů
Velké riziko	Vyžadující okamžité řešení	150 a více bodů

Cílem je rozdělení rizik do kategorií, podle toho, jak jsou pro firmu závažná. V návaznosti na to se firma může rozhodnout, jaký postoj k jednotlivým skupinám zaujme a jak se je pokusí eliminovat, či snížit jejich dopad.

## 2 Analýza problému a současné situace

### 2.1 Charakteristika podniku

Kvůli nebezpečí úniku informací použitých v této práci a silnému konkurenčnímu boji v odvětví, bylo po dohodě s firmou pozměněno její pravé jméno na GX, a.s.

Podnik, pro který je tato diplomová práce zpracována, je významným výrobcem sportovních potřeb na českém trhu a své výrobky vyváží do víc jak 30 zemí. Jedná se o výlučně tuzemskou firmu založenou v 50. letech minulého století.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je:

- výroba sportovních potřeb
- výroba brašnářského a sedlářského zboží
- výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků)

Tato akciová společnost je evropským výrobcem špičkových míčů, míčů pro házenou, volejbal, nohejbal, basketbal, fotbal a jiné sportovní míče. Výrobky jsou určeny pro profesionální, výkonnostní i rekreační sport a splňují všechny přísně předepsané technické parametry. Vysokou kvalitu míčů potvrzují certifikáty mezinárodních federací FIVB a FIBA.

Kromě výroby míčů zahrnuje nabídka společnosti zakázkovou výrobu batohů a šitých doplňků pro armádu, policii a záchranářské složky, dále nosičů na zahradní techniku, boxovacích pytlů a dalšího sortimentu. Mezi zákazníky patří firmy Stihl, Decathlon, Scott&Tyco, Armády zemí EU, Ministerstvo vnitra ČR a další.

## 2.2 Hodnocení výchozí situace firmy

Tato firma působí na trhu již 60 let. V posledních letech se jí daří dobře a menší propad v roce 2008 se díky finanční krizi dal očekávat. Rok 2008 byl obtížným rokem, kdy další pokles kursu eura snížil výtěžek z exportu a kdy rozhodující zákazník na německém trhu snížil rozsah dodávek o 26 %. Na straně druhé se vedení společnosti podařilo vyhledat nové zákazníky, nabídnout jim nové výrobky se specifickými vlastnostmi a na tradičních trzích konkurovat se zbožím výborné kvality za dobré ceny. Celková bilance je sice pokles tržeb, ale v konečném výsledku je to udržení a zvýšení marže na všech ostatních tradičních trzích společnosti, a to oproti velmi úspěšnému roku 2006.

Vytyčené cíle ve Strategii společnosti, kterých bylo naplněno:

1. stabilizace dodávek na ruský a polský trh a perspektiva rozšíření prodejního sortimentu,
2. nárůst prodeje na francouzském trhu o dalších 32 %, oproti roku 2007,
3. nový zákazník fy. TYCO.

Výsledky roku 2008:

1. snížení úvěrové zadluženosti o další 2 mil. Kč (oproti roku 2005 snížení o 8,5 mil. Kč),
2. zajištění kursu koruny,
3. rozsáhlé odborné vzdělávání pracovníků společnosti,
4. zlepšení firemní kultury ve společnosti.

Byla přijata další perspektivní rozhodnutí, která reagují na situaci v obchodních koncepcích společnosti v roce 2008:

1. noví dodavatelé základních materiálů za příznivější ceny, při dodržení kvality,
2. nové výrobky specifického charakteru pro nové zákazníky,
3. získání nového trhu – Anglie,
4. dlouhodobé smlouvy na dodávky se zákazníky,
5. rozšíření kapacit šité výroby,
6. další modernizace výrobní základny a výrobních technologií.

Konkrétní výsledky společnosti v roce 2007 – objem tržeb z prodeje výrobků, včetně služeb = 185 738 tis. Kč, z toho podíl útvaru Export = 155 677 tis. Kč a podíl útvaru Tuzemsko = 22 977 tis. Kč.

Jak bylo konstatováno, přes pokles objemu tržeb nedošlo k poklesu objemu marží, na sledovaných 8 rozhodujících trzích bylo zaznamenáno zvýšení o 650 tis. Kč.

Po zkušenostech z minulého roku se zaměří na:

1. rozšiřování podnikatelských aktivit v návaznosti na strategii společnosti,
2. homologaci nového míče pro 2009 – 2013 a uvedení nového míče na ruský a český trh,
3. zvýšení kapacit šité výroby a modernizace výrobní základny,
4. zvýšení a zefektivnění vývojových kapacit směrem k inovacím sortimentu,
5. další rozvoj kvalifikace manažerů zaměřenou na konkurenceschopnost,
6. koncepční rozvoj značky na strategických trzích,
7. rozvíjení formy prodeje a nabízení výrobků se specifickými vlastnostmi novým zákazníkům,
8. zdokonalování systému řízení jakosti a procesní preciznosti výrobků, se zaměřením na přání zákazníků,
9. osobně motivovat zaměstnance ke splnění konkrétních cílů.

## 2.3 Analýza trhu

Sport je jak oddychovým a relaxačním prostředkem pro trávení volného času, tak i koníčkem a v některých případech i zdrojem obživy. Tak jako tak je to odvětví s malou fluktuací poptávky. V době ekonomické recese či jiných problémů může tento sektor samozřejmě pocítit určitý útlum, zaviněný snahou lidí více šetřit, ovšem není to tak razantní jako v přímé spotřebě. Lidé potřebují nějak trávit volný čas a jen těžko se dá očekávat, že zrovna sportu by se vzdali raději, než například luxusního zboží.

Tento projekt výroby sportovních pomůcek, se bude logicky soustředit jak na sportovní obchody, sportovní centra, tělocvičny a různé sportovní spolky, tak i na jednotlivce. Obliba bojových umění celosvětově roste a čím dál tím víc lidí se o tento sport zajímá. Kickbox je jedním z nejznámějších druhů bojového umění. Dokonce i firma samotná již několik let sponzoruje kickboxový oddíl v městě, kde se nachází. Na trhu se vyskytuje mnoho konkurence. Firma však vlastní dobré jméno a oproti konkurenci chce nabídnout kvalitní výrobky za nižší cenu. Konkurence v rámci místní působnosti firmy není až tak velká, tudíž firma by neměla mít problém s prodejem daného množství výrobku. Reklama bude minimální, jelikož zákazníci jsou těsně spjati a počítá se s tím, že v případě kladného přijetí výrobku se povědomí o něm záhy roznese dál.

Hlavním zákazníkem pro firmu by měli být koncový uživatelé. Tudíž sportovci samotní. Centra již vybaveny jsou, a proto se od nich neočekává enormní poptávka. Místo toho sportovci, kteří tato centra navštěvují, mají jen ve velice málo případech kickboxový pytel i doma, jelikož profesionální pytle jsou drahé. Firma jim proto chce těmto potenciálním zákazníkům nabídnout levnější variantu s dostatečnými vlastnostmi pro domácí nenáročné použití.

### 2.3.1 Obecné okolí

#### 2.3.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci tohoto sektoru je nejdůležitější působení ekologických, klimatických, ekonomických a sociálních faktorů.

#### **Ekologické a klimatické faktory**

**Ekologické** faktory dnes nabývají na významu. Společnost to ví a podle toho se i chová. Neustálým zlepšováním technologií splňuje ty nepřísnější ekologické normy. Zásadní změnou technologie lepení, technologií používání EKO lepidel, se společnost zařadila do nízké kategorie znečišťovatelů ovzduší. Škodlivé emise snížila o 87 % a splnila tak novou legislativu nejen co do množství emisí, ale zejména co do koncentrace emisí – je 25x nižší oproti minulosti. Znečišťování ovzduší je několikanásobně nižší než jsou prahové hodnoty, dané novou legislativou, platnou od 11/2007.

Společnost je připravena v budoucnu čelit tlaku konkurence i tím, že je – v nastalém případě - schopna na evropském trhu získat označení na svých výrobcích tzv. „EKO - zelený bod“.

Dalším důležitým faktorem je nakládání s odpady. Firma produkuje textilní odpad. Tento odpad se musí likvidovat za nemalých nákladů. Zbudováním nové odloučené dílny, která tento odpad využívá k výrobě, firma nejen ušetří za náklady s pořizováním tohoto odpadu, ale rovněž ušetří za likvidaci vlastního.

**Klimatické** faktory okolí podniku nejsou pro firmu zásadní. Pomineme-li přírodní katastrofické scénáře, jako jsou povodně, požáry apod., nemají klimatické faktory na firmu podstatnější dopad.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomická situace v této době je velmi nestabilní. Na trhu působí světová finanční krize. Hospodářský cyklus se nachází v recesi. Všem státům EU poklesl meziročně přírůstek HDP, některým dokonce do záporných čísel. Ostatní tento trend očekávají v průběhu roku, kdy se finanční a hospodářská krize projeví naplno. Státy na tento vývoj reagují různými opatřeními, nejčastěji však státními podporami, jako jsou různé finanční výpomoci, kterými chtějí zlepšit stabilitu a zvýšit prodeje, za účelem oživení ekonomiky.

Stejně tak tomu je v České republice. Na ekonomiku působí finanční krize. To ovlivňuje nemalou měrou také firmu. Tento projekt ovšem bude pro firmu znamenat vyšší stabilitu. Jde totiž o smluvní zakázku, kdy firma bude mít garantované odběry, tedy stálé příjmy.

Vyšší nezaměstnanost naopak dává firmě možnost získat levnou pracovní sílu.

### **Sociální faktory**

Sociální situace se na trhu od podzimu 2008 změnila. Trh práce se zásadním způsobem ochladl vlivem snížení poptávky, čímž se zvýšila nezaměstnanost. Životní úroveň lidí se snížila a lidé se začali bát o své investice, začali šetřit a vybírat si, na čem ušetří. To se ovšem sportovních věcí moc netýká, protože je to způsob, jak lidé tráví svůj volný čas, kterého se neradi vzdávají. Navíc firma nebude distributorem, takže problémy s možným poklesem poptávky jsou pro ni irelevantní.

#### **2.3.1.2 Technologický sektor**

Firma vlastní především technologie na výrobu a zpracování textilu. Tento obor nedává mnoho prostoru k inovacím a vyvíjení. Společnost pouze obnovuje zařízení, která jsou již zastaralá, nebo která nesplňují ekologické požadavky. Pro projekt byly vybrány zčásti stoje, které již firma vlastní, a zbytek byl dokoupen.

### **2.3.1.3 Vládní sektor**

Politickou situaci v České republice nedávno ovlivnilo vyslovení nedůvěry vládě. Většina podniků v Česku nepředpokládá, že to bude mít negativní vliv na jejich hospodaření. Nebezpečí však spočívá zejména ve zvýšení nedůvěryhodnosti ČR, potažmo i českých firem, v očích zahraničních subjektů. To by mohlo mít za následek pokles poptávky v zahraničí. Pro firmu je to o to víc nebezpečné, jelikož export značně převažuje nad prodeji v tuzemsku.

Další možným dopadem změn ve vládě je očekávané zpožděné přijetí naplánovaných opatření pro boj s hospodářskou krizí. Toto je pro ekonomiku velmi nebezpečné, jelikož hrozí její zpomalení oddalováním zásahů ze strany vlády.

## **2.3.2 Oborové okolí**

### **2.3.2.1 Sektor zákazníků**

Mezi zákazníky firmy patří především velké obchodní řetězce, se kterými má firma již dlouholeté obchodní styky. Jsou to především mezinárodní společnosti, specializující se na prodej sportovních pomůcek a potřeb, působící v Evropě stejně tak jako i ostatních částí světa. Mezi klíčové zahraniční trhy patří zejména Německo, Polsko, Rusko, Benelux, Finsko a Anglie. Pro tyto odběratele je rozhodující zejména cena. Mají silnou vyjednávací pozici vzhledem k množství odebraného zboží a množství nabídek od konkurence. Jejich odběry ročně kolísají podle toho, nakolik je firma schopna plnit jejich požadavky.

Dalšími důležitými zákazníky firmy jsou sportovní centra a sportovní kluby. Ty obnovují pravidelně své vybavení, aby si udrželi svůj standard, a proto s firmou spolupracují dlouhodobě. Tato spolupráce je velmi úzká. Jedná o profesionální sportovce, kteří přesně vědí, co od jednotlivých produktů firmy očekávat. Proto firma sleduje jejich požadavky a náměty, které později aplikuje. Tento segment zákazníků má střední vyjednávací sílu, je citlivý především na kvalitu výrobků a díky zpětné odezvě je pro firmu velmi důležitý.

Další segmentem zákazníků jsou školy. Ty sice mají malé a nepravidelné odběry, avšak jejich počet tyto nedostatky vynahradí. Pro tyto odběratele je rozhodující poměr kvalita / cena. Nejsou příliš bonitní, proto dlouho zvažují nákup a firma se jim proto musí přizpůsobovat. V sortimentu proto má řady, které jsou určeny právě pro školy.

Velmi důležitým zákazníkem je armáda ČR, pro kterou firma vyrábí oblečení a různé textilní pomůcky. Armáda každoročně vypisuje veřejnou soutěž, kde se o její zakázku uchází mnoho firem. Společnost proto věnuje nemalé úsilí a finanční prostředky, aby splnila požadavky soutěže a zakázku získala. V roce 2007 se jí to bohužel nepovedlo, což mělo za následek znatelný propad tržeb. V roce 2008 však zakázku opět vyhrála.

### **2.3.2.2 Sektor dodavatelů**

Společnost má mnoho stabilních dodavatelů. Na dodavatelském trhu je velká konkurence, čili jejich vyjednávací síla je malá a to dovoluje možnost jednání o cenách vstupů a podmínkách dodávek.

### **2.3.2.3 Sektor konkurentů**

Jelikož firma vyrábí mnoho výrobků, její konkurence je velmi četná. Na trhu však není přímá konkurence, která by společnost ohrožovala celkově. Avšak vyskytují se tři firmy, se kterými společnost svádí nejtvrďší boj. Těmito konkurenty jsou velké zahraniční firmy. Tyto boje neprobíhají ani tak na tuzemském trhu, jako na trzích ostatních. Firmy se navzájem předbíhají jak v cenách, tak v kvalitě nabízeného zboží. Největší konkurenční boj však probíhá na turnajích, jako jsou mistrovství světa, Mistrovství Evropy, Mistrovství států a na ostatních důležitých zápasech. Konkurenční firmy se předbíhají v tom, která bude oficiálním partnerem turnaje. Její výrobky poté budou mít obrovskou reklamu, protože je budou používat vrcholoví sportovci. To má pak zásadní vliv při rozhodování zákazníků, kterou značku upřednostní.

Riziko příchodu nové konkurence je malé. Bariéry vstupu na trh jsou vysoké. Mimo jiné se jedná především o goodwill stávajících firem, kdy nová firma by bojovala s již zaběhnutými a známými jmény, což by pro ni nebylo jednoduché. Dalším podstatným důvodem jsou úspory z rozsahu, kdy nová firma jen velmi těžko dosáhne stejných nákladů na výrobu jako zaběhlá a velká konkurence.

Jako substituty by se na trhu daly považovat sporty, ke kterým firma nevyrábí pomůcky. V případě zvýšeného zájmu o tyto sporty by firma mohla očekávat ochladnutí poptávky o její výrobky. Ovšem vzhledem k tomu, na kolik sportů se firma specializuje, je toto riziko minimální. Co se týká komplementů, pomineme-li výstavbu nových sportovních prostor a hřišť, neexistuje jiný výrobek, jehož prodeje by přímo úměrně ovlivňovaly prodeje výrobků společnosti.

## 2.4 SWOT analýza

Schéma č. 2.1: SWOT analýza

<p><b>S</b></p>	<p><b>W</b></p>
<p>Zkušenosti v zahraničí</p> <p>Flexibilita firmy</p> <p>Efektivní nakládání s odpady</p> <p>Snížené náklady na materiál</p> <p>Goodwill, know-how</p>	<p>Vysoké náklady na zařízení</p> <p>Složitost a účelnost organizační struktury</p> <p>Technická a technologická úroveň</p>
<p>Mzdová stimulace pracovníků</p> <p>Dokončení plánovaných investic</p> <p>Neustálý přísun nových potencionálních zákazníků</p> <p>Levná pracovní síla</p> <p>Malá vyjednávací síla dodavatelů</p> <p>Možnost dodávat pro armádu</p>	<p>Levnější produkce konkurence</p> <p>Zvýšení cen vstupních materiálů a surovin</p> <p>Málo ziskové zakázky</p> <p>Noví konkurenti</p> <p>Vysoké nároky zákazníků</p> <p>Velká vyjednávací síla zákazníků</p>
<p><b>O</b></p>	<p><b>T</b></p>

## 2.5 Ekonomická situace firmy

### 2.5.1 Základní ekonomické údaje

V následující tabulce jsou uvedeny základní ekonomické údaje o firmě. Podrobné údaje viz účetní závěrka v přílohách.

Tabulka č. 2.1: Základní ekonomické údaje

Ukazatel	jednotka	2007	2006
<b>Základní ukazatele</b>			
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	tis. Kč	185 738	209 326
Přidaná hodnota	tis. Kč	65 514	69 803
Osobní náklady	tis. Kč	60 414	59 602
Provozní výsledek hospodaření	tis. Kč	-3 811	1 370
Zisk před zdaněním	tis. Kč	1 195	1 276
Čistý zisk	tis. Kč	130	36
Stálá aktiva	tis. Kč	35 042	37 142
Oběžná aktiva	tis. Kč	70 608	65 671
Vlastní kapitál	tis. Kč	45 076	44 946
Základní kapitál	tis. Kč	47 990	47 990
Zákonný rezervní fond	tis. Kč	190	188
Cizí zdroje	tis. Kč	62 417	60 244
<b>Provozní ukazatele</b>			
Průměrný počet zaměstnanců	počet os.	286	295
Tržby na pracovníka (roční tržby/počet pracovníků)	tis. Kč/os.	649	710
Přidaná hodnota na pracovníka (přidaná hodnota/počet pracovníků)	tis. Kč/os.	229	237
Provozní hospodářský výsledek na pracovníka (PHV/počet pracovníků)	tis. Kč/os.	-13	5
Osobní náklady na pracovníka / měsíc ((osobní náklady/počet pracovník )/12)	tis. Kč/os.	18	17

## 2.5.2 Horizontální analýza

Tabulka č. 2.2: Horizontální analýza rozvahy

<b><u>Horizontální analýza rozvahy</u></b>	<b>07/06</b>
<b>Celková aktiva</b>	2,11%
<b>Stála aktiva</b>	-5,99%
<b>Zásoby</b>	1,53%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	6,34%
<b>Krátkodobé závazky</b>	6,94%
<b>Vlastní kapitál</b>	0,29%
<b>Cizí zdroje</b>	3,48%

Z tabulky je patrné, že celková aktiva se v porovnání s minulým rokem nepatrně zvýšila. Naproti tomu však poklesla stálá aktiva o 6%, což je však díky odpisům běžné. Změna zásob také není dramatická. Krátkodobé pohledávky již vzrostly více, což může znamenat buď rostoucí prodeje, nebo horšící se platební morálku odběratelů. Avšak vzhledem k velmi podobnému nárůstu krátkodobých závazků se dá usuzovat možnost první, tedy že firma má vyšší prodeje a díky tomu se zvyšují jak pohledávky, tak stejnou měrou i závazky, kvůli potřebě vyšších nákladů na vstupy. To vysvětluje i nárůst zásob, z důvodů pokrytí vyšší produkce.

Analýza pasiv značí, že nárůst aktiv byl kryt z větší míry cizím kapitálem, čili firma zvýšila svou zadluženost.

Tabulka č. 2.3: Horizontální analýza VZZ

<b><u>Horizontální analýza VZZ</u></b>	<b>07/06</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	14,07%
<b>Náklady na prodané zboží</b>	12,89%
<b>Obchodní marže</b>	16,36%
<b>Tržby za prodej vl. v.</b>	-16,31%
<b>Přidaná hodnota</b>	-6,55%
<b>Provozní výsl. hospodaření</b>	135,95%
<b>VH za účetní období</b>	72,13%

Tržby za prodané zboží značně vzrostly a to rychleji, než náklady na ně vynaložené, což je pozitivní. Z toho plyne i zvýšení obchodní marže. Tržby za prodej vlastních výrobků razantně poklesly. Je to spojeno s neúspěchem ve veřejné soutěži o zakázky pro armádu, kterou firma v roce 2007 nedostala. V roce 2008 však zakázku opět vyhrála, tudíž se dá očekávat opětovný vzestup. Díky poklesům tržeb se snížila i přidaná hodnota.

Jelikož firma vykazuje velmi malý zisk (0,06% tržeb), a to díky investicím a zejména díky rozdílům mezi účetními a daňovými odpisy, je horizontální analýza firmy zaměřená na výsledky hospodaření značně zkreslující. Nárůst provozního výsledku o 135% má proto mizivou vypovídající hodnotu, stejně jako nárůst výsledku hospodaření.

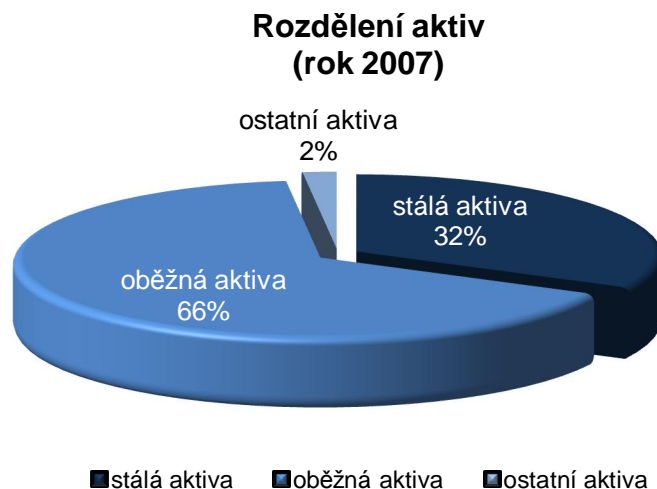
### 2.5.3 Vertikální analýza

Tabulka č. 2.4: Vertikální analýza

<b><u>Vertikální analýza</u></b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Stálá aktiva</b>	32,56%	35,25%
<b>Oběžná aktiva</b>	65,60%	62,33%
<b>Zásoby</b>	30,61%	30,79%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	29,84%	28,54%
<b>Vlastní kapitál</b>	41,88%	42,66%
<b>Krátkodobé závazky</b>	31,56%	30,00%
<b>Cizí zdroje</b>	57,99%	57,18%

Z vertikální analýzy vyplývá, že firma je kapitálově lehká. Většinu aktiv totiž tvoří oběžná aktiva. Společnost má tedy velké množství finančních prostředků uložené v likvidním majetku. Stálá aktiva tvoří 32,56%, což není na výrobní podnik mnoho, viz následující graf.

Schéma č. 2.2: Graf rozdělení aktiv



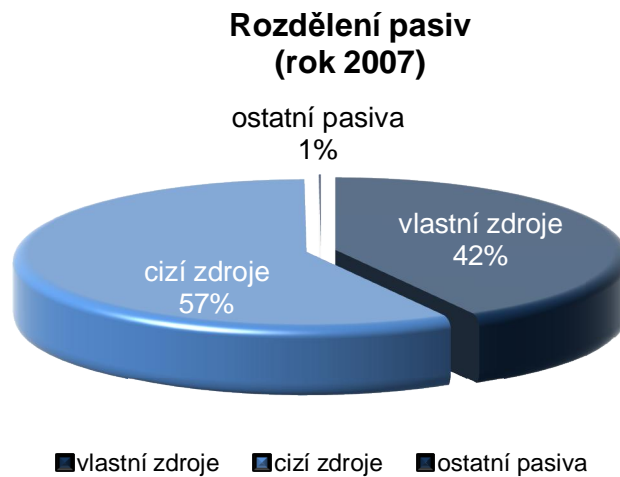
Zásoby tvoří celých 30% aktiv, což je vysoké číslo. To je způsobeno především nutnými technologickými přestávkami. Procento krátkodobých pohledávek značí, že mnoho kapitálu je tímto způsobem zbytečně vázáno. Firma by v tomto směru měla zlepšit svou politiku, což je ale vzhledem ke konkurenci velmi obtížné. Vyrovnává to ovšem fakt, že krátkodobé závazky mají téměř shodnou velikost.

Schéma č. 2.3: Graf rozdělení oběžných aktiv



U rozdělení pasiv je patrné, že 57% tvoří cizí kapitál. Tento stav je pozitivní vzhledem k tomu, že náklady na cizí zdroje jsou za určitých podmínek nižší, než náklady na vlastní kapitál. Nepříznivý vliv to má ovšem na zadluženost firmy.

Schéma č. 2.4: Graf rozdělení pasiv



## 2.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

### 2.5.4.1 Ukazatele likvidity

Tabulka č. 2.5: Ukazatele likvidity

<u>Ukazatele likvidity</u>	2007	2006
a) likvidita 3. stupně - běžná	2,08	2,08
b) likvidita 2. stupně - pohotová	1,11	1,05
c) likvidita 1. stupně - okamžitá	0,16	0,10

Běžná likvidita je velmi nepřesným ukazatelem, protože pro stanovení finanční situace firmy je velmi důležitá struktura oběžných aktiv. I když nám vyjde ukazatel běžné likvidity např. 2, může být firma nesolventní, neboť má většinu oběžného majetku vázanu v nedobytných pohledávkách, nevyužitých zásobách a neprodejných výrobcích, tedy v nelikvidních prostředcích. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,5 – 3. V tomto směru je likvidita společnosti v mezích a má setrvalý stav.

Pohotová likvidita již vylučuje vliv zásob na vypovídací schopnost o solventnosti firmy. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1 – 1,5. Těchto hodnot firma opět dosahuje. Společnost tedy zbytečně neváže své prostředky v nelikvidních aktivech, a neměla by se dostat do potíží se včasným plněním svých závazků. Ukazatel má rostoucí tendenci.

Oběžná likvidita je velmi přesným údajem o tom, kolik k určitému datu splatných dluhů, včetně všech starších, je firma schopna uhradit z peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je 0,2 – 0,5. Tohoto „standardu“ se nepodařilo firmě dosáhnout ani v jednom roce. Pozitivní ovšem je rostoucí trend tohoto ukazatele, který se pomalu blíží spodní hranici tolerance. Z toho plyne, že firma vykazuje efektivní využívání peněžních prostředků, avšak může to být rovněž dosti rizikové v tom smyslu, že nemusí být vždy schopná splatit včas všechny závazky. Proto je potřebné věnovat velkou pozornost řízení finančních prostředků.

### 2.5.4.2 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 2.5: Ukazatele zadluženosti

<b><i>Ukazatele zadluženosti</i></b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Celková zadluženost</b>	57,99%	57,18%
<b>Koeficient samofinancování</b>	41,88%	42,66%
<b>Úrokové krytí</b>	-2,7	0,9
<b>Doba splácení dluhů</b>	2,74	2,37

Poměr mezi celkovou zadlužeností a koeficientem samofinancování zůstává přibližně stejný a značí poměrně dobrou situaci. Společnost sice nespĺňuje zlaté pravidlo 50:50 a je více zadlužená, ovšem její náklady na vlastní kapitál jsou podstatně vyšší, než na cizí zdroje, proto je tento stav vyhovující.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Tento ukazatel je opět ovlivněn výší vykazovaného zisku, proto má malou vypovídací hodnotu. Tento ukazatel by se měl pohybovat kolem 5. Toho firma ani zdaleka nedosahuje, dokonce v roce 2007 je ukazatel záporný.

Ukazatel doby splácení dluhů určuje, po kolika letech je podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy. V zahraniční literatuře dosahují finančně zdravé podniky výše tohoto ukazatele menší než 3 roky. To firma splňuje.

### 2.5.4.3 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 2.6: Ukazatele aktivity

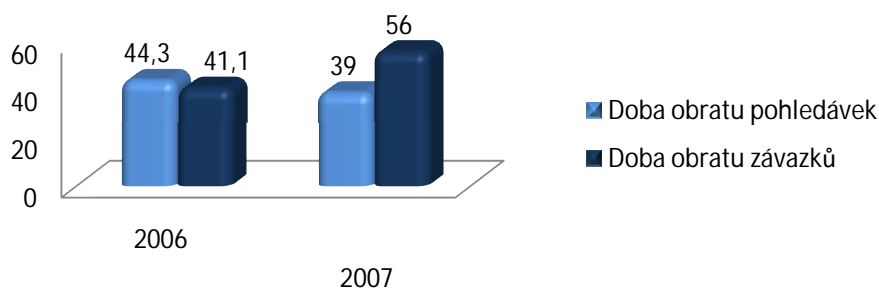
<u>Ukazatele aktivity</u>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,73	1,99
<b>Obrat stálých aktiv</b>	0,19	0,18
<b>Doba obratu pohledávek</b>	39,0	44,3
<b>Doba obratu zásob</b>	63,9	55,8
<b>Doba obratu závazků</b>	56,0	41,1

Obrat celkových aktiv představuje obrat kapitálu a má spolu s rentabilitou tržeb významný vliv na rentabilitu aktiv. Dobré průměrné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,6 do 2,9, pokud je počet obrátek celkových aktiv za rok menší než 1,5 je nutné prověřit, zda je možné vložený majetek redukovat. Firma je v obou letech v mezích tolerance, i když za poslední rok ukazatel klesl a přiblížil se ke spodní hranici. Firma by toto měla vzít v potaz a zrevidovat majetek.

Ukazatel obratu stálých aktiv má firma velmi nízký. Měl by se pohybovat lehce nad obratem celkových aktiv. Nižší hodnota je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice.

Doba obratu pohledávek je vysoká. Dá se to očekávat vzhledem k silnému vyjednávacímu postavení odběratelů, kteří mají dlouhou dobu splatnosti svých závazků. Tento ukazatel se meziročně snížil, což je dobré znamení. Oproti tomu doba obratu závazků je také vysoká, v roce 2007 dokonce citelně vyšší než doba obratu pohledávek a to má příznivý vliv na finanční situaci firmy.

Schéma č. 2.5: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek



#### 2.5.4.4 Ukazatele rentability

Veškeré tyto ukazatele mají pro firmu malou vypovídací hodnotu díky velmi nízkému vykazovanému zisku.

Tabulka č. 2.7: Ukazatele rentability

<i>Ukazatele rentability</i>	2007	2006
ROI	1,110%	1,211%
ROA	0,121%	0,034%
ROE	0,288%	0,080%
ROS	0,070%	0,017%

Firma ani v jedné z těchto hodnot nevykazuje uspokojující výsledek. Důvodem je příliš nízký vykazovaný zisk. To je způsobeno především vysokými investicemi do majetku firmy a také způsoby účetní jednotky při odpisování.

#### 2.5.5 Altmanův index

Altmanovu analýzu je možno využít pro vyjádření celkové finanční situace. Tato funkce vyjádřená tzv. „Z faktorem“ může pomoci v identifikaci globálního finančního zdraví podniku.

Tabulka č. 2.7: Výpočet Altmanova indexu

<b>Altmanův index</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Pracovní kapitál/celková aktiva	0,32	0,34
Zisk po zdanění/celková aktiva	0,00	0,00
EBIT/celková aktiva	0,03	0,02
Vlastní kapitál/cizí kapitál	0,75	0,72
Tržby za prodej/celková aktiva	1,99	1,76
Závazky po lhůtě splatnosti/tržby	0,00	0,00
<b>Z - score pro ekonomiku ČR</b>	<b>2,91</b>	<b>2,69</b>

Dle tohoto indexu se podniky dělí do následujících skupin:

- finančně zdravé společnosti: Dosahují Z - score 2,9 a víc,
- šedá zóna, tedy podniky s dílčími problémy: Z – score 1,2 – 1,89,
- firma s finančními potížemi: méně než 1,2.

V tomto ohledu firma vykazuje dobré hodnocení. V roce 2006 řadí firmu Altmanův index s hodnotou 2,91 do skupiny finančně zdravých společností. V roce 2007 již jeho hodnota lehce poklesla a firma se tak propadla do šedé zóny. Bylo to však z důvodu zmíněné nepřidělení zakázky od armády. V roce 2008 se však situace opět změnila a po získání armádní zakázky se dá očekávat opětovný růst tohoto indexu.

### 2.5.6 Teflerův test

Tento test slouží k určení pravděpodobnosti rizika bankrotu.

Tabulka č. 2.8: Teflerův test

<b>Teflerův test</b>	2006	2007
EBIT/krátkodobé závazky	0,09	0,08
Oběžná aktiva/cizí zdroje	1,09	1,13
Krátkodobé závazky/celková aktiva	0,30	0,32
Tržby/celková aktiva	1,99	1,73
<b>TBM</b>	<b>0,56</b>	<b>0,52</b>

Tento test dělí podnik do následujících skupin dle rizika:

- $TBM < 0,2$  = vysoká pravděpodobnost rizika,
- $TBM 0,21 - 0,29$  = střední pravděpodobnost rizika,
- $TBM > 0,3$  = nízká pravděpodobnost rizika.

V tomto hledisku firma vykazuje v obou letech pozitivní výsledky. Hodnoty Teflerova testu se pohybují nad hranicí 0,3, tudíž firma vykazuje nízkou pravděpodobnost rizika.

### 2.5.7 *Souhrnné hodnocení*

Z předchozího vyplývá, že firma je finančně stabilní a má nízké riziko bankrotu.

Je patrné, že firma má velké obraty. Tržby v roce 2007 činily 185 milionů. Jejich pokles o 25 milionů oproti roku 2006 byl zapříčiněn tím, že se firmě nepodařilo získat kontrakt s armádou. To bylo zapříčiněno změnou požadavků a norem ze strany armády, které firma napravila a v roce 2008 již znovu pro armádu dodávala.

Velký rozdíl mezi ziskem před zdaněním a čistým ziskem je zapříčiněn zvoleným způsobem účetního odpisování, které nekoresponduje s odepisováním daňovým. Firma odepisuje účetně víc, než povolují odpisy daňové. To jí opticky snižuje zisk, ze kterého následně musí odvést vyšší daň. Zisk je zároveň zkracován velkými investicemi do dlouhodobého majetku.

Jedná se o kapitálově lehkou firmu, kdy většinu svého kapitálu váže v oběžných aktivech, jmenovitě v zásobách materiálu, ve výrobcích a také v pohledávkách. Ty tvoří 32 milionů, tudíž polovinu oběžných aktiv. To je obrovská částka a firma by měla podniknout kroky k jejímu snížení. Suma pohledávek je o 4 miliony vyšší, než suma závazků.

Rentabilita aktiv je velmi nízká, což zapříčiňuje nízký vykazovaný zisk. Běžná i pohotová likvidita je v pořádku, likvidita okamžitá je kousek pod požadovanou hranicí.

Celkový finanční stav firmy je s ohledem na situaci dobrý.

## 3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

### 3.1 Popis návrhu

Tato firma dostala lukrativní nabídku velkého obchodního řetězce. Ten zjistil, že v jeho sortimentu chybí produkt, po kterém je velká poptávka. Na trhu se však nenachází žádný produkt, který by splňoval požadované parametry. Proto hledá spolehlivého dodavatele, který by byl schopen požadavky splnit a zabezpečit dodávku smlouveného zboží. Jednalo by se o kickboxové potřeby, jmenovitě kickboxové pytle ve dvou velikostních provedeních. V případě uzavření smlouvy by se daný obchodní řetězec stal výhradním odběratelem, avšak firma by mohla tento výrobek prodávat ve vlastních stávajících provozovnách koncovým uživatelům. Šlo by především o výrobky vyrobené nad rámec smlouvy za cílem plného využití nové výrobní linky a o kusy reklamované a druhé jakosti. Předpokládaný podíl odbytu by tak činil přibližně 95% ku 5% ve prospěch smluvního odběratele.

Pro požadované navýšení výroby je stávající výrobní kapacita nedostatečná, stejně jako nároky prostorové. Z toho důvodu bude muset být zřízena odloučená dílna. To pro firmu znamená nemalé investice. Proto je potřeba provést podrobnou technicko-ekonomickou studii, na základě které se spolupráce, resp. projekt, vyhodnotí a následně zamítne, nebo přijme.

### 3.2 Marketingová strategie

Tento projekt je po marketingové stránce poněkud nestandardní. Jelikož vynikl na základě poptávky po produktech, na které se bude vztahovat smlouva o pravidelném odběru, je pro přibližně 95% veškeré roční produkce předem zajištěn odbyt. Avšak zbývá ještě 5% produkce, kterou musí firma prodat sama. Proto je třeba provést analýzu trhu a stanovit marketingovou strategii.

### 3.2.1 Marketingový mix

#### 3.2.1.1 Výrobek

Rozšíření výroby zahrnuje dva výrobky. Kickboxové pytle s označením KX20 a KX30. Tyto výrobky mají následující parametry:

Tabulka č. 3.1: Charakteristiky KX20

<b>KX20</b>	<b>Rozměr v [mm]</b>
<b>Délka pytle</b>	850
<b>Průměr pytle</b>	320
<b>Délka závěsného řetězu</b>	360
<b>Délka popruhu přezky</b>	100
<b>Váha</b>	20 Kg

Tabulka č. 3.2: Charakteristiky KX30

<b>KX30</b>	<b>Rozměr v [mm]</b>
<b>Délka pytle</b>	975
<b>Průměr pytle</b>	315
<b>Délka závěsného řetězu</b>	370
<b>Délka popruhu přezky</b>	100
<b>Váha</b>	30 Kg

K výrobě se bude používat polyesterová tkanina. Ta bude sloužit k výrobě vnějšího obalu pytle. Ten bude podstupovat velké fyzické námaze, proto se od něho vyžaduje vysoká odolnost a trvanlivost. Z toho důvodu bude tato tkanina opatřena vnější úpravou polyvinylchloridem (PVC). Dále bude k výrobě potřeba popruhů a poutek, pro snadné uchycení pytle na požadované místo, spolu s řetězem a skobou. Sešití bude probíhat pomocí vysokopevnostní nitě.

Dalším důležitým materiálem bude textilní odpad. Ten bude sloužit k plnění pytlů. Firma má tu výhodu, že jednak spoustu takového dopadu sama produkuje, což jí sníží náklady s tím spojené, jednak ve městě, kde se nachází, je mnoho textilních výroben, které se v případě zájmu rády odpadu zbaví. Tento odpad bude muset procházet důkladnou kontrolou, zda neobsahuje nepotřebné netextilní předměty. K tomu bude sloužit skener, který detekuje nežádoucí předměty a na displeji na ně upozorní.

### 3.2.1.2 Cena

Výrobky budou mít smluvně stanovenou cenu. Tato cena může být dle smlouvy upravena dle aktuálních cen na trhu s prací a materiálem. Společnost se tak brání riziku razantního zvýšení cen vstupů. Ceny jsou smluvně stanoveny na 430,- Kč u výrobku KX20 a 650,- Kč u výrobku KX30. Firma GX si zároveň vyjednala, že pro výrobky, které bude sama prodávat, si bude moct stanovit vlastní cenu. Odběratelská firma s tím souhlasila vzhledem k tomu, že firma GX bude disponovat pouze malým množstvím a bude je prodávat pouze ve svých provozovnách a to převážně koncovým zákazníkům. Proto bude pro odběratelskou firmu pouze zanedbatelné konkurenční riziko.

V následujících tabulkách jsou uvedeny cenové kalkulace pro smluvního odběratele.

Tabulka č. 3.3: Cenová kalkulace výrobku KX20

<b>Přímý materiál:</b>		<b>167,90 Kč</b>
<b>Osobní náklady:</b>	Tarifní mzdy:	50,10 Kč
	Odvody z mezd:	18,91 Kč
<b>Přímé mzdy:</b>		<b>69,02 Kč</b>
<b>Výrobní režie:</b>		75,75 Kč
<b>Vlastní náklady výroby:</b>		<b>312,67 Kč</b>
<b>Správní režie:</b>		62,21 Kč
<b>Vlastní náklady výkonu</b>		<b>374,87 Kč</b>
<b>Odbytová režie:</b>		23,86 Kč
<b>Úplné vl. náklady výkonu:</b>		<b>398,73 Kč</b>
<b>Kalkulovaný zisk:</b>	5,06%	21,27 Kč
<b>Smluvní cena:</b>		<b>420,00 Kč</b>

Tabulka č. 3.4: Cenová kalkulace výrobku KX30

<b>Přímý materiál:</b>		<b>297,77 Kč</b>
<b>Osobní náklady:</b>	Tarifní mzdy:	67,23 Kč
	Odvody z mezd:	25,38 Kč
<b>Přímé mzdy:</b>		<b>92,61 Kč</b>
<b>Výrobní režie:</b>		101,65 Kč
<b>Vlastní náklady výroby:</b>		<b>492,03 Kč</b>
<b>Správní režie:</b>		83,48 Kč
<b>Vlastní náklady výkonu</b>		<b>575,51 Kč</b>
<b>Odbytová režie:</b>		32,02 Kč
<b>Úplné vl. náklady výkonu:</b>		<b>607,53 Kč</b>
<b>Kalkulovaný zisk:</b>	5,07%	32,47 Kč
<b>Smluvní cena:</b>		<b>640,00 Kč</b>

Přímý materiál byl vykalkulován zaměstnanci dle předpokládané spotřeby materiálu jednotlivých výrobků. V ceně je zahrnut veškerý materiál i materiály pomocné. Ostatní položky kalkulace a jejich výpočty budou uvedeny dále ve finanční analýze.

Zisk kalkulovaný u obou výrobků se pohybuje na úrovni 5%.

### **3.2.1.3 Distribuce**

U 95% výrobní kapacity se bude o distribuci starat odběratel. Zbylé množství, což činí asi 1500 kusů, které bude firma distribuovat sama, budou z počátku sloužit k vytvoření bezpečnostních zásob. Firma poté bude schopna vyplnit prostoje ve výrobě bez jakýchkoli následků a postihů. Dalším důvodem tvorby bezpečnostní zásoby jsou předpokládané reklamace. Zbylé množství bude prodáváno na základě stávajících distribučních cest, kterými firma disponuje. Jedná se zejména o prodej obchodním řetězcům a sportovním klubům, se kterými má firma navázány obchodní vztahy.

### **3.2.1.4 Propagace**

Propagace tohoto výrobku není zapotřebí, jelikož většina výrobní kapacity bude okamžitě prodána a firma vlastní dobrý goodwill.

## **3.3 Umístění výrobní jednotky**

Firma vlastní vhodnou budovu pro danou výrobu. Tento objekt zakoupila před několika lety za výhodných podmínek, ovšem dodnes jej nevyužívala. Je již dlouho nepoužívaný, proto bude nutná investice do jeho revitalizace. Tato investice obsahuje náklady na rekonstrukci, jako je úprava haly, zřízení sociálních zařízení, obnova elektroinstalace a rozvodů vody apod. Výše nákladů byla vykalkulována na 1 194 847,00 Kč a bude plně hrazena z prostředků firmy.

Objekt ve všech hlediscích plně vyhovuje požadavkům projektu. Nachází se v oblasti s nízkou nezaměstnaností, čili firma bude schopna případně ušetřit na osobních nákladech.

Objekt také splňuje požadavky projektu na infrastrukturu. Ty sice nejsou nijak vysoké, ale je zapotřebí dobrá dostupnost pro kamiony a nákladní automobily kvůli dopravě materiálu a distribuci výrobků.

Vliv projektu na životní prostředí je minimální. Výroba neprodukuje žádné zdraví škodlivé látky. Jediné dvě rizikové látky používané při výrobě jsou lepidlo a barva na sítotisk. Obě však budou plně spotřebovávány, bez vedlejšího odpadu. Naopak forma bude pro výrobu potřebovat značný přísun textilního odpadu, čímž ulehčí životnímu prostředí. Tento odpad bude dovážet ze svých vlastních výroben, čímž jim ušetří náklady na likvidaci. V případě nedostatku textilního odpadu vlastní produkce existuje mnoho firem, které se ho rádi zbaví za odvoz.

### **3.4 Technologie a výrobní zařízení**

Výroba bude probíhat ve čtyřech fázích a to jmenovitě stříhání, šití, cpaní a tisk. Ke každé fázi bude potřeba jiných strojů.

V první fázi výroby bude zapotřebí dvou strojů. Jedná se o vysekávací automat, který z pevnostní textilie potažené latexem vysekává požadované tvary potřebné k výrobě povrchu pytle. Pořizovací cena tohoto stroje je 1 200 000 Kč. Tyto finanční prostředky budou čerpány z investičního úvěru. Druhý stroj je tzv. řezací stroj, pomocí něhož se dále upravují polotovary. Tento stroj již firma vlastní a momentálně jej nevyužívá, proto jej může přesunout do této výroby.

Druhý proces, šití, je víc časově namáhavý. Jsou potřebné dva druhy strojů. Šicí automat JUKY 224, který obsluhují 3 lidé. Do tohoto automatu se vkládají jednotlivé části pytlů, které pak stroj automaticky spojuje. Cena tohoto stroje je 1 500 000 Kč a bude hrazena z vlastních zdrojů firmy. Druhým druhem stroje je šicí stroj ADLER, kterých firma vlastní několik a může je do výroby dodat. Pro tuto výrobu budou potřeba tři kusy, každý s vlastní obsluhou. Tyto stroje budou používány k dokončovacím pracím a finální úpravě.

Třetí proces výroby je cpaní. Ten zajišťuje naplnění pytlů textilním odpadem. K tomu slouží drtič, dopravník a hydraulický lis. Pořizovací cena těchto zařízení je 2 689 872 Kč. Tento proces začíná v drtiči, kam se nasype textilní odpad. Drtič nejdříve pevným soukolím oddělí velké pevné části, které by mohl případný odpad obsahovat. Dále odpad rozdrtí na malé kousky, aby byla náplň pytle konzistentní. Tato drť se přesune na dopravník a následuje kontrola veškerých pevných částí, jako jsou knoflíky, zipy a jiné nežádoucí věci. K tomu účelu je dopravník vybaven rentgenem s obrazovkou, která identifikuje veškeré netextilní části. Posledním krokem je nacpání tohoto přetříděného odpadu do pytlů. K tomu slouží hydraulický lis nastavený na požadovaný tlak. Takto je výrobek připraven na finální úpravu.

Čtvrtý procesem je sítotisk. Technika k tomu potřebná je poměrně nákladná. Naštěstí firma potřebuje pro jiný druh výroby obnovit techniku splňující nové požadavky trhu. Stávající stroj splňuje požadavky pro tuto novou výrobu, takže jej sem může přesunout. Bude se tisknout zejména logo firmy a název výrobku. Později možná i některé obrazce. Další technika potřebná k výrobě je vysokozdvížený vozík. Ten bude sloužit k přepravě materiálu a výrobků mezi výrobnou a skladem a k nakládání a vykládání nákladních aut. Stejně tak budou potřeba manipulační vozíky na přepravu polotovarů mezi jednotlivými stupni výroby. Pro řízení výroby a bude mistrovi zakoupen PC.

V následující tabulce bude uveden souhrn investičních požadavků projektu.

Tabulka č. 3.5: Výrobní zařízení

Druh	Pořizovací cena	Zdroje krytí
Hala, stavební práce	1 194 847,00 Kč	Vlastní zdroje
Vysekávací automat	1 200 000,00 Kč	Investiční úvěr
Řezací stroj		Stávající výrobní zařízení
Šicí automat JUKI 224	1 500 000,00 Kč	Vlastní zdroje
Šicí stroj ADLER		Stávající výrobní zařízení
Drtič DRT 730	1 232 168,00 Kč	Investiční úvěr
Dopravník	668 774,00 Kč	Investiční úvěr
Hydraulický lis	788 930,00 Kč	Investiční úvěr
Sítotisk		Stávající výrobní zařízení
Vysokozdvíhací vozík	345 000,00 Kč	Vlastní zdroje
Manipulační vozíky	82 348,00 Kč	Vlastní zdroje
PC-mistr	40 570,00 Kč	Vlastní zdroje
Pracovní stůl 80x183	6 000,00 Kč	Vlastní zdroje
Pracovní stůl 55x80	4 000,00 Kč	Vlastní zdroje
Pracovní židle	1 600,00 Kč	Vlastní zdroje
Převlékací skříň	8 000,00 Kč	Vlastní zdroje
Telefon	1 500,00 Kč	Vlastní zdroje
Lavice	2 500,00 Kč	Vlastní zdroje

Po součtu jednotlivých položek rozdělených dle druhů krytí investic je patrné, že poměr vlastních zdrojů a účast cizích zdrojů respektuje rozdělení stávajících pasiv, kdy krytí cizími zdroji převažuje. Firma disponuje dostatečným cash-flow k realizaci investic.

Tabulka č. 3.6: Způsob financování DM

Druh krytí investic	
Vlastní	3 186 365,00 Kč
Úvěr	3 889 872,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 076 237,00 Kč</b>

### 3.4.1 Investiční úvěr

Investiční úvěr bude firma čerpat u finanční instituce, se kterou již dlouho spolupracuje a má s ní smlouvenou individuální 6% úvěrovou sazbu. V následující tabulce je zpracován pětiletý úvěrový kalendář s anuitními splátkami.

Tabulka č. 3.7: Úvěrový kalendář

Rok	Počáteční stav úvěru	Anuitní splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav úvěru
2010	3 889 872,00 Kč	902 424,00 Kč	214 682,00 Kč	687 742,00 Kč	3 202 130 Kč
2011	3 202 130,00 Kč	902 424,00 Kč	172 264,00 Kč	730 160,00 Kč	2 471 970 Kč
2012	2 471 970,00 Kč	902 424,00 Kč	127 229,00 Kč	775 195,00 Kč	1 696 775 Kč
2013	1 696 775,00 Kč	902 424,00 Kč	79 417,00 Kč	823 007,00 Kč	873 768 Kč
2014	873 768,00 Kč	902 424,00 Kč	28 656,00 Kč	873 768,00 Kč	0,00 Kč
Suma		4 512 120,00 Kč	622 248,00 Kč	3 889 872,00 Kč	

Úrok z úvěru na 3 889 872, 00 Kč za pět let tedy činí 622 248,00 Kč. Celkově tak firma splatí bance 4 512 120,00 Kč.

### 3.4.2 Odpisy majetku

Pořízený majetek se dělí do tří odpisových skupin. Do první odpisové skupiny patří počítač, do druhé výrobní zařízení a do páté odpisové skupiny patří stavba. Hodnoty jednotlivých skupin jsou následující.

Tabulka č. 3.8: Odpisové skupiny

Odpisová skupina	Hodnota majetku
1.sk	40 570,00 Kč
2.sk	5 389 872,00 Kč
5.sk	1 194 847,00 Kč

Ve firemních směrnících je jako výchozí zvoleno rovnoměrné odepisování. To bude platit i pro následující majetek. V dalších tabulkách jsou uvedeny roční odpisy jednotlivých skupin.

Tabulka č. 3.9: Plán odpisů 1. odpisové skupiny

Rok	PC	Odpis	ZC
2010	40 570,00 Kč	8 114,00 Kč	32 456,00 Kč
2011	32 456,00 Kč	16 228,00 Kč	16 228,00 Kč
2012	16 228,00 Kč	16 228,00 Kč	0,00 Kč

Tabulka č. 3.10: Plán odpisů 2. odpisové skupiny

Rok	PC	Odpis	ZC
2010	5 389 872,00 Kč	592 885,92 Kč	4 796 986,08 Kč
2011	4 796 986,08 Kč	1 199 246,52 Kč	3 597 739,56 Kč
2012	3 597 739,56 Kč	1 199 246,52 Kč	2 398 493,04 Kč
2013	2 398 493,04 Kč	1 199 246,52 Kč	1 199 246,52 Kč
2014	1 199 246,52 Kč	1 199 246,52 Kč	0,00 Kč

Tabulka č. 3.11: Plán odpisů 3. odpisové skupiny

Rok	PC	Odpis	ZC
2010	1 194 847,00 Kč	16 727,86 Kč	1 178 119,14 Kč
2011	1 178 119,14 Kč	40 624,80 Kč	1 137 494,34 Kč
2012	1 137 494,34 Kč	40 624,80 Kč	1 096 869,55 Kč
2013	1 096 869,55 Kč	40 624,80 Kč	1 056 244,75 Kč
2014	1 056 244,75 Kč	40 624,80 Kč	1 015 619,95 Kč
2015	1 015 619,95 Kč	40 624,80 Kč	974 995,15 Kč
2016	974 995,15 Kč	40 624,80 Kč	934 370,35 Kč
...	...	...	...
2038	81 249,60 Kč	40 624,80 Kč	40 624,80 Kč
2039	40 624,80 Kč	40 624,80 Kč	0,00 Kč

V následující tabulce jsou sečteny odpisy všech tří skupin za jednotlivé roky.

*Tabulka č. 3.12: Sumy ročních odpisů*

Roky	Suma ročních odpisů
2010	617 727,78 Kč
2011	1 256 099,32 Kč
2012	1 256 099,32 Kč
2013	1 239 871,32 Kč
2014	1 239 871,32 Kč
2015	40 624,80 Kč
2016	40 624,80 Kč
...	...
2039	40 624,80 Kč

Tyto odpisy budou následně použity v dalších výpočtech.

### 3.5 Lidské zdroje

Firma bude pro zamýšlenou odloučenou dílnu potřebovat jak kvalifikovanou, tak i nekvalifikovanou pracovní sílu. Kvalifikovaní pracovníci budou zapotřebí k obsluze strojů a vysokozdvizného vozíku, nekvalifikovaná pracovní síla pak může pomáhat s ručními pracemi, jako je kladení polotovarů do stojů a manipulaci s materiálem a výrobky.

K výpočtu potřebného množství pracovní síly byla zaměstnanci provedena kalkulace normohodin potřebných k výrobě jednoho výrobku každého druhu, které jsou uvedeny v následujících tabulkách. Tyto normohodiny na výrobek byly následně vynásobeny plánovanou roční výrobou, což u obou výrobků činí 15 750 kusů.

*Tabulka č. 3.13: Normohodiny pro KX20*

KX20	normohodin/ks	Normohodin celkem
Stříhání	0,019863	312,84225
Šití	0,224725	3539,41875
Cpaní	0,2525	3976,875
Tisk	0,050793	799,98975
Celkem	0,547881	8629,12575

Tabulka č. 3.14: Výpočte normohodin pro KX30

KX30	normohodin/ks	Normohodin celkem
Stříhání	0,024892	392,049
Šití	0,413373	6510,62475
Cpaní	0,363933	5731,94475
Tisk	0,050793	799,98975
Celkem	0,852991	13434,60825

Ze sloupce „normohodin celkem“ se pak dá usuzovat, nakolik časově náročné budou jednotlivé fáze výroby. Z firemních statistik vyplývá, že zaměstnanci průměrně odpracují za jeden rok 225 pracovních dní. Při denní pracovní době 8 hodin tak činí časový fond na jednoho zaměstnance 1800 normohodin. Z toho budou vycházet následující výpočty, kdy se nejdřív sečtou normohodiny obou výrobků pro jednotlivé fáze výroby a následně se tyto hodnoty vydělí ročním časovým fondem jednoho zaměstnance. Tak se zjistí potřebné množství zaměstnanců na jednotlivých fázích výroby, viz následující tabulka.

Tabulka č. 3.15: Výpočte potřeby pracovníků

Fáze výroby	Normohodin celkem	Nh / roční časový fond	Potřeba pracovníků
Stříhání	705	0,39160625	1
Šití	10050	5,5833575	6
Cpaní	9709	5,39378875	6
Tisk	1600	0,8888775	1
Celkem	22064		14

Po zaokrouhlení podílu na celá čísla nahoru, zjistíme, kolik pracovníků je potřeba, tedy jeden pro stříhání, šest pro šití, šest na cpaní a jeden pro tisk. Se zaokrouhlováním ovšem vzniká jeden problém. Například u stříhání vychází potřeba normohodin na 705 za rok, ovšem jeden zaměstnanec má roční časový fond 1800 normohodin. Z toho vyplývá, že víc jak polovina jeho času nebude využita. Podobně je tomu i u ostatních fází výroby. Tento problém bude mimo jiné řešen úklidem a údržbou provozovny a strojů. U fáze cpaní bude tento přebytečný časový fond využit tak, že jeden zúčastněný pracovník bude dle potřeby manipulovat s vysokozdvížným vozíkem, což vyčerpá zbytek jeho časového fondu. U ostatních fází výroby bude pro první rok ponechán

výsledný stav z důvodu vytvoření rezerv a v případě zjištění prostojů a neefektivnosti práce bude následně počet zaměstnanců upravován.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pro provoz odloučené dílny bude zapotřebí 14 dělníků a jeden mistr. Ze 14 dělníků pak bude potřeba 6 kvalifikovaných do šicího procesu a jeden kvalifikovaný pro práci s vysokozdvihným vozíkem. Ostatní pracovníci budou moct být k výkonu své práce pouze zaškoleni.

Z toho vyplývá i samotná organizace a řízení. Vedení samotné odloučené dílny bude mít v kompetenci mistr. Ten bude mít kromě chodu dílny na starosti i objednávky materiálu a expedici výrobků. Dále bude v případě potřeby vypomáhat ve výrobě. U každé fáze výroby bude jeden pověřený pracovník, který bude mít na starosti svůj úsek a spolupracující, a bude přímo podřízený mistrovy.

### **3.6 Plán realizace projektu**

Dle dohody mezi smluvními stranami by měl odběratel převzít první zboží v průběhu ledna roku 2010. Firma má proto dostatek času na realizaci. Ta by měla v období od září do prosince zahrnovat stavební práce na nemovitosti, nákup a instalaci strojů a zařízení, nákup materiálu, výběr nových zaměstnanců a veškeré další potřebné kroky k tomu, aby byla firma byla schopna zahájit provoz na začátku roku 2010.

### 3.7 Finanční plán

#### 3.7.1 Plán nákladů

Plán nákladů zobrazuje plánovanou výši nákladů v jednotlivých letech života projektu, v tomto případě za pět let.

Tabulka č. 3.16: Plán nákladů

Položka	Provoz				
	2010	2011	2012	2013	2014
Přímý materiál	7334	7481	7631	7783	7939
Energie	495	505	515	525	536
Spotřeba mat. a energie	7829	7986	8146	8309	8475
Opravy a udržování	273	273	273	273	273
Ostatní služby, doprava	323	280	235	187	137
Služby celkem	595	553	508	460	409
Výkonová spotřeba	8425	8539	8653	8768	8884
Mzdové náklady	2052	2052	2052	2052	2052
Náklady na soc. a zdrav. poj.	698	698	698	698	698
Osobní náklady	2750	2750	2750	2750	2750
Daně a poplatky	50	50	50	50	50
Odpisy PC	16	12	12	0	0
Odpisy strojové	1671	930	930	930	930
Odpisy stavební	17	41	41	41	41
Odpisy celkem	1704	983	983	970	970
Úroky	215	172	127	79	29
Ostatní provozní náklady	2921	2921	2921	2921	2921
Náklady celkem	15849	15242	15356	15459	15575

Materiály na kus jednotlivých výrobků byly stanoveny zaměstnanci dle daných parametrů výrobků. Z této hodnoty byl na základě množství vypočítán přímý materiál. Energie byla stanovena dle předpokládané spotřeby. Do hodnoty služeb celkem byly započítány náklady na opravy a udržování majetku, doprava a jiné služby potřebné pro chod dílny. Osobní náklady zahrnují mzdy za zaměstnance a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Dále jsou do nákladů zahrnuty daně a poplatky, odpisy investičního majetku, úroky za investiční úvěr a ostatní provozní náklady, zahrnující obchodní a správní režii. Položky přímý materiál, energie jsou každý rok navýšeny o 2% oproti

minulému roku, aby respektovaly možné navýšení cen. V posledním řádku jsou poté patrné náklady jednotlivých let.

### 3.7.2 Čistý pracovní kapitál

Již v období výstavby bude zapotřebí, z důvodu předzásobení se materiálem a surovinami, vynaložit 587 000,00 Kč. Minimální předpokládaná výše potřeby finančního majetku na konci roku 2009 je 220 000,00 Kč. Při výstavbě také dojde k prvnímu kontaktu s dodavateli, na základě čehož vzniknou závazky z obchodního styku. Ty jsou pro konec roku, kdy bude probíhat výstavba, odhadovány na 578 000,00 Kč.

Tabulka č. 3.17: Čistý pracovní kapitál

Položka	Výstavba	Provoz				
		1	2	3	4	5
<b>Zásoby</b>						
a) materiál	587	733	748	763	778	794
b) nedokončená výroba		183	187	191	195	198
c) výrobky		807	823	839	856	873
Pohledávky z obch. styku		1614	1646	1679	1712	1747
Finanční majetek	220	257	262	267	272	278
Oběžná aktiva	807	3594	3666	3739	3814	3890
Závazky z obchodního styku	587	1100	1122	1145	1167	1191
Závazky k zaměstnancům		147	150	153	156	159
Krátkodobé závazky	587	1247	1272	1297	1323	1350
Čistý pracovní kapitál	220	2347	2394	2442	2491	2540
<b>Přírůstek ČPK</b>	220	2127	47	48	49	50

Souhrnem zásob, pohledávek a finančního majetku jsou oběžná aktiva. Od nich se pak odečtou krátkodobé závazky a výsledkem je čistý pracovní kapitál. Tedy pro rok, ve kterém bude probíhat výstavba, činí plánovaný ČPK 220 000,00 Kč. V dalších letech je tomu obdobně, pouze se do oběžných aktiv navíc započítá nedokončená výroba, výrobky a pohledávky z obchodního styku, které se začnou tvořit po zahájení výroby. Stejně je tomu u závazků k zaměstnancům a sociálnímu zabezpečení.

### 3.7.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

V následující tabulce je kalkulace hospodářského výsledku. K tomu jsou použity předem dané hodnoty, jako tržby založené na ceně a množství prodaných kusů, i hodnoty plánované, která jsou uvedeny v předchozích kapitolách.

Tabulka č. 3.18: Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Položka	Provoz				
	1	2	3	4	5
Výkony	16695	16695	16695	16695	16695
Tržby	16695	16695	16695	16695	16695
Výkonová spotřeba	8425	8539	8653	8768	8884
Spotřeba materiálu a energie	7829	7986	8146	8309	8475
Služby	595	553	508	460	409
Přidaná hodnota	8270	8156	8042	7927	7811
Osobní náklady	2750	2750	2750	2750	2750
Daně a poplatky	50	50	50	50	50
Odpisy dlouhodobého majetku	1704	983	983	970	970
Ostatní provozní náklady	2921	2921	2921	2921	2921
Hospodářský výsledek před zdaněním	846	1453	1339	1236	1120
Daň z příjmů	178	305	281	260	235
Hospodářský výsledek po zdanění	669	1148	1058	976	885

Od výkonů, potažmo tržeb, je odečtena výkonová spotřeba. Výsledkem je přidaná hodnota. Od ní jsem odečetl náklady na zaměstnance, daně a poplatky, odpisy a ostatní provozní náklady, které zahrnují správní a obchodní režii. Výsledkem jsou hospodářské výsledky jednotlivých let. Z něj je pak vypočtena daň. I když vývoj výše sazby daně z příjmů právnických osob napovídá její další tendenci ke snižování, tak po celou dobu projektu je uvažována daň 21%. V posledním řádku jsou pak patrné hospodářské výsledky jednotlivých let po zdanění.

### 3.7.4 Cash-flow

Vývoj cash-flow spojeného s projektem je zachycen v následující tabulce.

Tabulka č. 3.19: Cash-flow

Položka	Výstavba	Provoz				
		1	2	3	4	5
<b>Příjmy</b>	3890	16695	16695	16695	16695	22195
Výnosy		16695	16695	16695	16695	16695
Úvěr	3890					
Likvidační hodnota						3630
<b>Výdaje</b>	7296	17138	15341	15478	15620	15763
Přírůstek DM	7076					
Úmor úvěru		688	730	775	823	874
Přírůstek ČPK	220	2127	47	48	49	50
Investiční výdaje	7296	2815	777	823	872	924
Náklady bez odpisů		14145	14259	14374	14489	14604
Daň z příjmů		178	305	281	260	235
<b>Cash-Flow</b>	<b>-3406</b>	<b>-443</b>	<b>1354</b>	<b>1217</b>	<b>1075</b>	<b>4562</b>

Příjmy se skládají v prvním roce z úvěru, v dalších letech z výnosů za prodané zboží a v posledním roce ještě z likvidační hodnoty majetku, tedy z příjmů za prodej výrobního zařízení.

Výdaje tvoří v prvním roce přírůstek dlouhodobého majetku a přírůstky čistého pracovního kapitálu, v dalších letech pak ještě úmory úvěru, náklady bez odpisů a daň z příjmu.

První a druhý rok je cash-flow záporný z důvodu investic do dlouhodobého majetku a do čistého pracovního kapitálu. Naopak poslední rok je CF kladný s vysokou hodnotou, což je způsobeno příjmy z prodeje DM.

### 3.7.5 Vyhodnocení ekonomické efektivity

Pro tyto výpočty je nutné nejprve stanovit průměrné vážené náklady kapitálu firmy, neboli WACC, podle čehož bude stanovena diskontní sazba. Z finanční analýzy firmy je patrné, že podíl vlastního kapitálu k cizímu majetku je 42% ku 58%. Náklady firmy na vlastní kapitál jsou stanoveny na 16%, náklady cizích zdrojů činí 6%. Při uvažované sazbě daně z příjmů 21% je hodnota WACC následující.

$$WACC = 0,06(1 - 0,21) \times \frac{58}{100} + 0,16 \times \frac{42}{100} \cong 9,5\%$$

Pro další výpočty bude tedy diskontní sazba uvažována ve výši 9,5%.

V následující tabulce je uveden výpočet čisté současné hodnoty založený na čistém peněžním toku, tzv. cash-flow, jehož hodnoty jsou převzaty z tabulky č. 3.19: Cash-flow.

Tabulka č. 3.20: Výpočet čisté současné hodnoty

Položka	Výstavba	Provoz				
		1	2	3	4	5
Čistý peněžní tok	-3406	-443	1354	1217	1075	4562
Kumulovaný čistý peněžní tok	-3406	-3849	-2495	-1278	-203	4359
Diskontovaný čistý peněžní tok	-3406	-404	1130	928	748	2902
Kumulovaný diskontovaný čistý p. tok	-3406	-3811	-2681	-1753	-1004	1897
Diskontní faktor	1,000	0,913	0,834	0,762	0,696	0,636

Výpočet vychází z čistého peněžního toku jednotlivých let, který je následně diskontován sazbou odpovídající WACC firmy a dále sečten. Současná čistá hodnota poté vychází na 1 897 000,00 Kč, což činí cca 25% investičních výdajů.

### 3.7.6 EVA

Výpočet ukazatele EVA, resp. ekonomické přidané hodnoty, je založen na úpravě zisku po zdanění o náklady investovaného kapitálu. Jde tedy o výpočet skutečného ekonomického výkonu podniku.

Tabulka č. 3.21: Výpočet ukazatele EVA

Položka	Provoz				
	1	2	3	4	5
PHV po zdanění	669	1148	1058	976	885
Investovaný kapitál	7076	5372	4390	3407	2437
Náklady kapitálu (9,5%)	670	509	416	323	231
EVA	-1	639	642	653	654

V prvním roce provozu je EVA sice záporná, ovšem jen nepatrně, v dalších letech už je pak kladná. Pomocí ekonomické přidané hodnoty se může stanovit i čistá současná hodnota projektu. Postup je takový, že EVA jednotlivých let se diskontuje sazbou odpovídající WACC a následně se výsledné hodnoty sečtou.

Tabulka č. 3.21: Výpočet ČSH na bázi EVA

Položka	Provoz				
	1	2	3	4	5
EVA	-1	639	642	653	654
Diskontní faktor	0,9135	0,8345	0,7623	0,6964	0,6361
Diskontovaná EVA	-1	533	489	455	416
Kumulovaná diskontovaná EVA	-1	532	1021	1476	1892

Tato současná čistá hodnota projektu, vycházející z ukazatele EVA, by měla být identická s čistou současnou hodnotou založenou na diskontování cash-flow. To s hodnotou 1 892 000,00 Kč platí a rozdíl činící pouhých pět tisíc je důsledkem nepřesností při zaokrouhlování.

### 3.8 Rizika projektu

Rizik působících na tento projekt je mnoho. V následujícím textu se je pokusím identifikovat, stanovit výši jejich rizika a navrhnout opatření vedoucí k jejich snížení, či případné eliminaci.

#### 3.8.1 Identifikace rizik

Mezi běžná rizika patří přírodní, neboli **zásahy vyšší moci**. Tato rizika mohou mít závažné následky, ovšem jejich výskyt je minimální a je složité se jim bránit. Objekt, kde odloučená dílna sídlí, se však nenachází v oblasti se zvýšeným výskytem těchto pohrom, tudíž možnost havárie výrobního zařízení, způsobená například povodní, větrem, nebo jinou živelnou pohromou, je zanedbatelná. Jediné zvýšené riziko je v případě požáru strojů či objektu.

V posledních pár měsících je ve spojení s riziky asi nefrekventovanějším tématem **ekonomická** krize. Pro projekt samotný je ovšem toto riziko nízké. Existuje totiž smluvní odběratel, který zajistí odbyt téměř veškerých výrobků. To ale zároveň přináší i velmi vysoké externí riziko. To spočívá v tom, že by se mohlo stát, že tento jediný odběratel by vlivem působení ekonomické krize nedostal smluvním podmínkám. Firma by poté měla veliký problém výrobky sama distribuovat a prodávat a projekt by tak velmi pravděpodobně zkrachoval. Jelikož se však jedná o velký mezinárodní obchodní řetězec, je toto riziko také nízké. Další ekonomickou hrozbou je finanční stabilita firmy samotné v době ekonomické krize, kterou sice pociťuje, ovšem větší problémy s odbytem zatím nezaznamenala.

Co se týče rizik **výrobních**, nehrozí projektu nedostatek zdrojů, vedoucí k omezování výroby. Jedním z problémů v tomto směru by mohl být nedostatek kvalifikované pracovní síly. Ovšem v době rostoucí nezaměstnanosti je to irelevantní. Rizika dodavatelská na výrobu mohou působit pouze omezeně, jelikož dodavatelů je mnoho, mají slabou vyjednávací sílu a firma je může kdykoli změnit.

**Provozní rizika** jsou vyšší, jelikož výroba vyžaduje složité výrobní zařízení, které se může jednoduše poškodit a navíc některé stroje firma nebude kupovat nové, ale využije již starších, které vlastní, ale momentálně nevyužívá. Tím se samozřejmě hrozba poruch dále zvyšuje.

**Tržní rizika** spojená s úspěšností výrobků na trzích domácích i zahraničních jsou převedena na odběratele, jelikož výrobky jsou zhotoveny přímo na zakázku dle požadavků zákazníka a převážnou většinu jich bude distribuovat sám odběratel.

**Finanční rizika** zahrnují dostupnost zdrojů financování. V tomto směru hrozí projektu riziko s malou pravděpodobností, ovšem s velikými následky. Jedná se o možnost, že banka firmě neposkytne investiční úvěr potřebný ke zbudování odloučené dílny a k jejímu uvedení do provozu. Další možnou hrozbou je zvýšení předpokládané úrokové sazby u úvěru. Toto riziko už je vyšší, ovšem jeho dopad na projekt je malý.

**Politické** hrozby se v poslední době mohou zdát důležitější než před pár měsíci. Pád vlády měl, mimo jiné veliký vliv na to, jak důvěryhodně a stabilně teď Česká republika, potažmo české firmy, působí na zahraniční subjekty. Jejich nedůvěra může znamenat ochladnutí zahraničního obchodu. To ovšem pro projekt neznamena vyšší riziko, jelikož s odběratelem již dlouho spolupracuje a má s ním vybudovány dobré obchodní vztahy.

Projektu hrozí **časové riziko** založené na možnosti neplánovaného prodloužení rekonstrukce objektu, instalací zařízení a uvedení do provozu. Na základě smlouvy je totiž firma povinna začít dodávat výrobky v průběhu prvního měsíce roku 2010.

### 3.8.2 Hodnocení rizik

Jako metoda hodnocení rizik byla zvolena metoda kvalitativní. Jedná se v ní o posouzení každého rizika jak z hlediska pravděpodobnosti vzniku, tak z hlediska síly dopadu.

Tabulka č. 3.22: Hodnocení rizik

Riziko	Bodové ohodnocení pravděpodobnost	Bodové ohodnocení dopadu	Výsledné ohodnocení rizika
Přírodní	1	10	10
Ekonomické	10	10	100
Výrobní	1	5	5
Provozní	5	5	25
Tržní	5	10	50
Finanční	5	10	50
Politické	10	1	10
Časové	5	15	75

Dle výsledků se rizika dělí do tří skupin. Do kategorie **přípustného** rizika se řadí pouze **výrobní**. Toto riziko je přijatelné, jelikož je vysoce náhodné a má minimální dopady na projekt, nevyžaduje tudíž žádné opatření.

Do skupiny **únosného rizika** patří **přírodní, provozní a politické**. Přírodní rizika mají sice menší pravděpodobnost vzniku, ale jejich dopad na firmu a její činnost je zásadní. Tato skutečnost je firmou neovlivnitelná. Může se pouze snažit zmírnit dopady. Provozní rizika jsou spojená především s nebezpečím poruchy některého z výrobních strojů. Toto se dá podstatnou měrou snížit, pokud firma nakoupí kvalitní výrobky a bude provádět pravidelnou údržbu. Politické rizika však firma nijak neovlivní.

Ve skupině **podstatného rizika** se nachází **ekonomické, tržní a finanční**. V dnešní době, kdy se často nedodrží sjednané (i zákonem dané) termíny, je to velmi pravděpodobný scénář. Toto riziko se musí brát v potaz a ještě před jeho možným vznikem se mu musíme snažit předejít. A to pomocí korektních smluv splňujících platný legislativní rámec, zejména sjednání smluvních pokut plynoucích z nedodržení termínu. Finanční rizika jsou sice méně pravděpodobná, nicméně jejich dopad na projekt by byl zásadní. Firma má však s finančními institucemi dobré vztahy a přidělení úvěru by nemělo být problémové.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru zřízení odloučené dílny a stanovení jeho relevantnosti. Za tímto účelem bylo nutné shromáždit, prostudovat a zpracovat teoretické zdroje, poskytující informace pro zpracování podnikatelského záměru.

V první kapitole jsem uvedl, jak podnikatelský plán po formální a obsahové stránce připravit a jak provést jednotlivé analýzy, podle kterých se následně může projekt vyhodnotit.

V druhé kapitole jsem se zaměřil na společnost, která projekt plánuje uskutečnit. Provedl jsem analýzu trhu, která zkoumá jak oborové, tak i obecné okolí. Ze závěrů pak byla sestavena SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby, které na firmu působí. Dále byla zpracována finanční analýza. Na jejím základě byl zhodnocen finanční stav firmy a bylo konstatováno, že firma je zdravá a je schopna projekt realizovat.

Třetí kapitola se poté věnuje přímo podnikatelskému záměru, tedy návrhové části. Zde je popis záměru a jeho výchozí údaje. Dále je zpracována marketingová část, pozornost je věnována zejména marketingovému mixu. Dále je zváženo umístění výrobní jednotky a uvedeno potřebné výrobní zařízení, na jehož základě je zpracován investiční plán a plán odpisů. Pozornost je věnována i lidským zdrojům.

Ve finančním plánu je stanoven úvěrový kalendář, plán nákladů, výpočet čistého pracovního kapitálu, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánované cash-flow a výpočet průměrných vážených nákladů na kapitál. Pomocí nich je pak stanovena čistá současná hodnota projektu, založená jak na diskontování čistého peněžního toku jednotlivých let, tak i na diskontování ukazatele EVA. Obě tyto hodnoty jsou identické a celých 25% investovaného kapitálu.

Z práce tedy vyplynulo, **že za předpokladu stability prognózovaných faktorů je projekt životaschopný a investičně výhodný.**

Můžu tedy konstatovat, že veškerých cílů bylo dosaženo.

## Seznam použité literatury

- [1] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing Spol. s r. o., 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [2] GRAY, C. Růst podniku. Praha: Readgers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno: PC-DIR, 2001. 67 s. ISBN 80-214-1803-6.
- [5] KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252s. ISBN 80-251-0592-X.
- [6] KOTLER, P. Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola. 9. vyd. Praha: Grada Publishing Spol. s r. o., 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] MALACH, A. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [8] SYNEK, M. Nauka o podniku Učební texty pro bakalářské studium. 1. dotisk 2.vyd. Praha: VŠE, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- [9] VLACH, J. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopres, 1997. 119 s. ISBN: 80-901991-3-5.
- [10] WUPPERFELD,U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

## Seznam schémat a tabulek

### Schémat

*Schéma č.1.1: Schéma okolí podniku*

*Schéma č. 1.2: Třídy zákazníků*

*Schéma č. 2.1: SWOT analýza*

*Schéma č. 2.2: Graf rozdělení aktiv*

*Schéma č. 2.3: Graf rozdělení oběžných aktiv*

*Schéma č. 2.4: Graf rozdělení pasiv*

*Schéma č. 2.5: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek*

### Tabulky

*Tabulka č. 1.1: Důsledky dopadu rizika*

*Tabulka č. 1.2: Pravděpodobnost vzniku rizika*

*Tabulka č. 1.3: Ohodnocení rizika*

*Tabulka č. 2.1: Základní ekonomické údaje*

*Tabulka č. 2.2: Horizontální analýza*

*Tabulka č. 2.3: Horizontální analýza VZZ*

*Tabulka č. 2.4: Vertikální analýza*

*Tabulka č. 2.5: Ukazatele likvidity*

*Tabulka č. 2.5: Ukazatele zadluženosti*

*Tabulka č. 2.6: Ukazatele aktivity*

*Tabulka č. 2.7: Ukazatele rentability*

*Tabulka č. 2.7: Výpočet Altmanova indexu*

*Tabulka č. 2.8: Teflerův test*

*Tabulka č. 3.1: Charakteristiky KX20*

*Tabulka č. 3.2: Charakteristiky KX30*

*Tabulka č. 3.3: Cenová kalkulace výrobku KX20*

*Tabulka č. 3.4: Cenová kalkulace výrobku KX30*

*Tabulka č. 3.5: Výrobní zařízení*

*Tabulka č. 3.6: Způsob financování DM*

- Tabulka č. 3.7: Úvěrový kalendář*
- Tabulka č. 3.8: Odpisové skupiny*
- Tabulka č. 3.9: Plán odpisů 1. odpisové skupiny*
- Tabulka č. 3.10: Plán odpisů 2. odpisové skupiny*
- Tabulka č. 3.11: Plán odpisů 5. odpisové skupiny*
- Tabulka č. 3.12: Sumy ročních odpisů*
- Tabulka č. 3.13: Výpočet normohodin pro KX20*
- Tabulka č. 3.14: Výpočte normohodin pro KX30*
- Tabulka č. 3.15: Výpočte potřeby pracovníků*
- Tabulka č. 3.16: Plán nákladů*
- Tabulka č. 3.17: Čistý pracovní kapitál*
- Tabulka č. 3.18: Plánovaný výkaz zisku a ztrát*
- Tabulka č. 3.19: Cash-flow*
- Tabulka č. 3.20: Výpočet čisté současné hodnoty*
- Tabulka č. 3.21: Výpočet ukazatele EVA*
- Tabulka č. 3.21: Výpočet ČSH na bázi EVA*
- Tabulka č. 3.22: Hodnocení rizik*

## Seznam zkratek

- CF – cash-flow
- ČPK – čistý pracovní kapitál
- OA – oběžná aktiva
- ČSH – čistá současná hodnota
- EVA – ekonomická přidaná hodnota
- EAT – zisk po zdanění
- EBIT - zisk před úroky a zdaněním
- CK – celkový kapitál
- WACC – vážený průměr nákladů na kapitál
- IR – index rentability
- IRR – vnitřní výnosové procento
- DM – dlouhodobý majetek

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Účetní závěrka společnosti za rok 2007 (rozvaha, VZZ, Cash-flow)

## ROZVAHA

(v tis. Kč)

	Rok	2007			2006
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>193 318</b>	<b>-85 690</b>	<b>107 628</b>	<b>105 362</b>
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	120 722	-85 680	35 042	37 142
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 747	-2 620	127	77
I. 1.	Zřizovací výdaje				
I. 3.	Software	2 505	-2 378	127	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	117 975	-83 060	34 915	37 065
II. 1.	Pozemky	2 620		2 620	2 620
II. 2.	Stavby	83 002	-56 863	26 139	27 814
II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 110	-26 197	5 913	6 495
II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	243		243	136
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	70 618	-10	70 608	65 671
C. I.	Zásoby	32 946		32 946	32 442
I. 1.	Materiál	21 632		21 632	23 030
I. 3.	Výrobky	6 376		6 376	3 295
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	32 121	-10	32 111	30 074
III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	20 153	-10	20 143	25 776
III. 6.	Stát – daňové pohledávky	1 921		1 921	889
III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 384		1 384	639
III. 8.	Dohadné účty aktivní				
III. 9.	Jiné pohledávky	8 663		8 663	2 770
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	5 551		5 551	3 155
IV. 1.	Peníze	120		120	103
IV. 2.	Účty v bankách	5 431		5 431	3 052
D. I.	Časové rozlišení	1 978		1 978	2 549
I. 1.	Náklady příštích období	1 904		1 904	2 312

(v tis. Kč)

	<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>107 628</b>	<b>105 362</b>
A.	Vlastní kapitál	45 076	44 946
A. I.	Základní kapitál	47 990	47 990
A. II.	Kapitálové fondy		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	286	284
III. 1.	Zákonný rezervní fond	190	188
III. 2.	Statutární a ostatní fondy	96	96
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-3 330	-3 364
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	130	36
B.	Cizí zdroje	62 417	60 244
B. I.	Rezervy	4450	2550
B. II.	Dlouhodobé závazky		
II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdružení		
II. 9.	Jiné závazky		
II. 10.	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	33 967	31 610
III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	28 872	23 889
III. 5.	Závazky k zaměstnancům	35	27
III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 299	1 256
III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	284	1 074
III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	22	
III. 10.	Dohadné účty pasivní	2 549	3 974
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24 000	26 084
IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
IV. 2.	Bankovní úvěry krátkodobé	24 000	26 084
C. I.	Časové rozlišení	135	172
I. 1.	Výdaje příštích období	130	139
I. 2.	Výnosy příštích období	5	33

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

(v tis. Kč.)

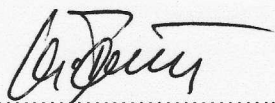
	<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
I.	Tržby za prodej zboží	22 060	18 956
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 546	12 671
+	Obchodní marže	7 514	6 285
II.	Výkony	167 518	190 579
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	163 678	190 370
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 179	-592
B.	Výkonová spotřeba	109 518	127 061
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	82 533	93 188
2.	Služby	26 985	33 873
+	Přidaná hodnota	65 514	69 803
C.	Osobní náklady	60 414	59 602
C. 1.	Mzdové náklady	42 607	42 900
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 176	14 580
4.	Sociální náklady	1 023	1 004
D.	Daně a poplatky	1 942	1 834
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 171	4 663
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	911	1 821
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	35	213
2.	Tržby z prodeje materiálu	876	1 608
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	858	1 585
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		78
2.	Prodaný materiál	858	1 507
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-401	3 357
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 243	2 431
H.	Ostatní provozní náklady	3 495	1 644
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-3 811</b>	<b>1 370</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
X.	Výnosové úroky	5	19
N.	Nákladové úroky	1 423	1 560
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 736	2 523
O.	Ostatní finanční náklady	3 203	3 824
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>5 006</b>	<b>-94</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 065	1 240
1.	- splatná	1 065	1 390
2.	- odložená		-150
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>130</b>	<b>36</b>
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>130</b>	<b>36</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 195</b>	<b>1 276</b>

**Přehled o peněžních tocích**

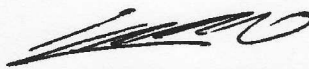
(v tis. Kč)

	Rok	2007	2006
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku účetního období</b>	<b>3 155</b>	<b>6 017</b>
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 195	1 276
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	8 489	8 604
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv, umoření oceňovacího Rozdílu a goodwillu	5 171	4 663
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek a rezerv	1 900	2 400
A. 1. 3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv		
A. 1. 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A. 1. 5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	1 418	1 541
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	350	1 123
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-1466	-6 472
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	2320	9 019
A. 2. 3	Změna stavu zásob	-504	-1 424
A. 2. 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku		
A. 3.	Vyplacené úroky	-1 423	-1 560
A. 4.	Přijaté úroky	5	19
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně	-1065	-1240
A. 6.	Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti po zdanění		
A. 7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku		
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7 551	8 222
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 071	-5 863
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám včetně splátek		
B. ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-3 071	-5 863
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých, popřípadě krátkodobých závazků	-2 084	-5 221
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 1	Upsání cenných papírů a podílů včetně emisního ážia		
C. 2. 2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům		
C. 2. 3	Peněžní dary, dotace a další vklady do vlastního kapitálu		
C. 2. 4	Úhrada ztráty společnosti		
C. 2. 5	Přímé platby na vrub fondů		
C. 2. 6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku		
C. ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-2 084	-5 221
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>2 396</b>	<b>-2 862</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>5 551</b>	<b>3 155</b>

V Prostějově dne 21. března 2008



Mgr. Michal Preininger  
člen představenstva



Ing. Otakar Kukla  
člen představenstva