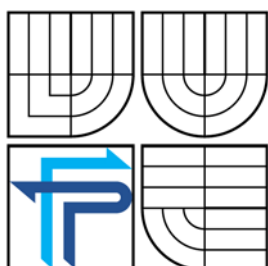


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR MALÉHO PODNIKU**

**BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING OF A MICROFIRM**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. JIŘÍ KAČOR**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ Ph.D.**

BRNO 2008

## **Anotace**

Předmětem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu na založení konkrétního drobného podniku. Teoretická část charakterizuje malý a střední podnik, jeho význam pro národní hospodářství, požadavky a postup vypracování podnikatelského plánu pro jeho založení. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky včetně důležitých analýz a propočtů podporujících stanovený cíl – založení výrobní firmy.

## **Annotation**

The subject of this Master's thesis is the formulation of a business plan with aim to establish a concrete microfirm. The theoretical part characterize small and medium enterprises, its importance for national economy, requirements and the procedure of processing the business plan for its foundation. In practical part are applied theoretical findings including important analysis and calculations supporting defined goal – foundation of manufacturing microfirm

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, finanční plán, založení podniku, podnikání, malé a střední podniky, drobný podnik

## **Keywords**

Business plan, financial plan, establishment of a company, business, small and medium enterprises, microfirm

## **Bibliografická citace**

KAČOR, J. *Podnikatelský záměr malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 116 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Podnikatelský záměr malého podniku** vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Aleny Kocmanové Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 22. května 2008

Podpis autora:

## **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. Dále děkuji Jaromíru Novosadovi za poskytnuté rady a praktické informace z daného oboru podnikání

# Obsah

Úvod .....	7
1 Cíl a metody diplomové práce .....	8
2 Teoretické poznatky z oblasti podnikatelského záměru .....	9
2.1 Podnikání a podnikatel .....	9
2.2 Právní formy podnikání .....	11
2.2.1 Legislativní úprava .....	11
2.2.2 Kritéria volby právní formy podnikání .....	12
2.2.3 Společnost s ručením omezeným .....	13
2.2.4 Požadavky pro založení společnosti s ručením omezeným .....	14
2.3 Drobné podnikání .....	16
2.3.1 Malý a střední podnik, kriteria třídění .....	16
2.3.2 Výhody a přednosti Malých a středních podniků .....	17
2.4 Podpora malých a středních podniků .....	19
2.4.1 Podpora podnikání pro období 2007 – 2013 .....	20
2.5 Podnikatelský plán .....	23
2.5.1 Požadavky na podnikatelský plán .....	23
2.5.2 Podnikatelský plán jako nástroj řízení .....	24
2.5.3 Struktura podnikatelského plánu .....	25
3 Návrh na založení firmy .....	31
3.1 Titulní strana .....	31
3.2 Exekutivní souhrn .....	32
3.3 Analýza trhu a konkurence .....	36
3.3.1 Oborová analýza .....	36
3.3.2 Analýza trhu .....	40
3.3.3 Analýza konkurence .....	45
3.3.4 Zákazníci podniku .....	47
3.3.5 Analýza obecného okolí - PEST analýza .....	49
3.3.6 Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5 sil .....	54
3.3.7 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí SWOT .....	55
3.4 Popis podniku .....	57
3.4.1 Lokalita podniku .....	59
3.4.2 Přehled personálu podniku .....	61
3.4.3 Zaměstnanecká politika .....	62
3.4.4 Kancelářské vybavení .....	63
3.4.5 Technické zařízení .....	63
3.5 Výrobní plán .....	66
3.5.1 Hlavní výrobní činnost .....	66
3.5.2 Vedlejší výrobní činnost – zakázková výroba .....	68
3.5.3 Výrobní souhrn .....	72
3.5.4 Hlavní kvalitativní rizika při výrobě .....	74
3.5.5 Dodavatelé .....	75
3.6 Obchodní činnost a marketing .....	77
3.6.1 Marketingové cíle .....	77
3.6.2 Strategie firmy .....	79
3.6.3 Strategie výrobní činnosti - Product .....	79
3.6.4 Získávání zákazníků, propagace – Promotion and Place .....	80

3.6.5	Cenová strategie - Price .....	81
3.7	Organizační plán .....	82
3.7.1	Organizační schéma.....	83
3.7.2	Mzdové náklady.....	84
3.8	Hodnocení rizik .....	86
3.9	Finanční plán .....	87
3.9.1	Počáteční kapitál a rozvaha .....	87
3.9.2	Plán pořízení dlouhodobého a krátkodobého majetku.....	88
3.9.3	Náklady na provoz podniku.....	89
3.9.4	Náklady na zaměstnance podniku .....	89
3.9.5	Přímé náklady na výkon .....	90
3.9.6	Plán Tržeb.....	91
3.9.7	Výkaz zisků a ztrát.....	92
3.9.8	Plán cash flow .....	94
3.9.9	Hodnocení ekonomické efektivity projektu .....	96
	Závěr .....	99
	Literatura.....	102

## Úvod

V dnešní době globalizace, kdy dochází k fúzím a akvizicím firem velkými nadnárodními podniky, by se mohlo zdát, že začít podnikat a obstát v konkurenci je obtížné. Něco pravdy na tom bude, zvláště ve specifických oborech, kde je umožněna hromadná výroba. Naštěstí žijeme ve světě plném odlišných potřeb, a tak existuje prostor pro diferencované produkty a pro individuální přístup.

Charakteristickým rysem malých a středních podniků je právě tento individuální přístup, diferencovaná nabídka výrobků a služeb, uspokojování specifických požadavků a potřeb. Význam malých a středních podniků je nesporný v rámci regionů ale i pro celé národní hospodářství. Rozvoj podnikání a situace malých a středních podniků spoluutváří celkový obraz ekonomiky země. Malé a střední podniky přispívají k samoregulaci tržního systému, vytvářejí pracovní příležitosti, přináší možnost se realizovat, pomáhají k rychlejšímu rozvoji měst a obcí, regionů.

Ať vedou člověka k podnikání různé motivace, klíčovou roli vždy hraje příležitost, neboli výklenek či mezera na trhu. Podnikatelskou vizí a představami, jak využít tuto příležitost, však proces podnikání pouze začíná. Významný vliv na dosažení úspěchu, je krom osobních předpokladů samotného podnikatele to, zda a jak vypracuje podnikatelský plán. Podnikání zahrnuje širokou oblast aktivit a znalostí, proto je důkladná příprava neoddiskutovatelná. Tato práce se zabývá problematikou podnikatelského plánu, jenž je jejím praktickým výstupem. K dokreslení tématu je na začátku teoretické části popsána situace malých a středních podniků i postup založení konkrétního subjektu.

Práce může sloužit jako reálný podklad pro podnikání. K volbě tématu přispěl právě tento fakt praktického využití. Vypracovaný plán může přispět zakladateli k uvědomění si komplexnosti a obsáhlosti problematiky, nejen při zakládání, ale také aspektů a aktivit týkajících se chodu podniku. Vzhledem k obsaženým analýzám a reálným propočtům plán usnadňuje rozhodování. V neposlední řadě podnikatelský plán slouží i pro externí využití při žádosti o úvěr.

# 1 Cíl a metody diplomové práce

Cílem práce je vypracování návrhu na založení firmy, respektive podnikatelského plánu na založení drobného podniku realizující kovovýrobu. Dílčí cíle zahrnují zpracování teoretických podkladů, jejich následnou aplikaci v praktickém návrhu, finální hodnocení projektu a v závěru hodnocení práce jako celku.

Teoretická část práce obsahuje problematiku malých a středních podniků, postup a náležitosti pro založení společnosti s ručením omezeným. Hlavním teoretickým pilířem je definování podnikatelského plánu včetně vymezení požadavků a struktury. Charakteristickým rysem teoretické části je relevance informací k daným cílům, tedy záměrné neobsažení kompletní problematiky, ale uvedení pouze důležitých informací souvisejících s daným podnikem.

Praktická část následně uplatňuje a naplňuje teoretické východiska konkrétním podnikatelským plánem pro založení drobného podniku. Důraz je kladen na reálnost a praktičnost uvedených údajů. Nosnou část představuje marketingový plán, propočty vedoucí k sestavení cash flow, a bezesporu také strategie podniku.

Mezi metody použité v teoretické části patří metody analýzy, syntézy a literární rešerše.

V praktické části byly použity metody komparace a syntézy teoretických poznatků. Při sestavování plánu se často vycházelo z relevantních empirických dat poskytnutých potenciálním zakladatelem podniku metodou dotazování a také pro analýzy byly použity údaje z Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a Svazu průmyslu a dopravy ČR. Také byly použity analytické metody jako PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza. V závěru práce je uvedeno stručné zhodnocení a doporučení pro podnikatele.



## 2 Teoretické poznatky z oblasti podnikatelského záměru

### 2.1 Podnikání a podnikatel

Ze všeho nejdříve je vhodné definovat základní pojmy jako podnikání, podnikatel, podnik.

Vycházejí z české legislativy, termín **podnikání** je vymezen jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Předešlá definice je však poměrně strohá, nezahrnuje všechny aspekty. Dle obchodního zákoníku dále uvažujeme:

- a) Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytvářející přidané hodnoty.
- b) Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- c) Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- d) Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.<sup>1</sup>

Definice podnikatele (živnostníka) dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) je: "živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem"

V případě vymezení pojmu „**podnikatel**“ existuje řada definic:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a postoupit tomu odpovídající rizika.

---

<sup>1</sup> Viz zákon č. 513/1991 Sb, obchodní zákoník, v aktuálním znění.

-iniciátor a nositel podnikání, investuje prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Společné rysy pro osobu podnikatele jsou:

- umění nacházet příležitosti, vytyčovat si nové cíle,
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity,

podstupování rizika

-sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učit se ze zkušeností.<sup>2</sup>

Dle českého právního znění - obchodního zákoníku, je podnikatel dále definován jako:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.<sup>3</sup>

Podnikatelem je tedy fyzická osoba nebo společník některé z forem obchodních společností, který samostatně nebo se svými společníky spravuje a řídí svou společnost.

Také pojem **podnik** vchází z určité definice. Základní pojetí jej charakterizuje jako objekt právních vztahů, ve kterém dochází k přeměně vstupů ve výstupy. Obecná definice pojímá podnik jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. V obchodním zákoníku je podnik charakterizován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>3</sup> Viz § 2 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

<sup>4</sup> Viz. § 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

## **2.2 Právní formy podnikání**

Rozhodnutí o právní formě podnikání patří mezi velice důležité. Je třeba vybrat co nejvhodnější formu pro daný rozsah činnosti firmy a to i s ohledem na její předpokládaný rozvoj. Dle Wupperfelda<sup>5</sup> jde o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít následky pro vaši firmu dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky. Pro podnik neexistuje žádná optimální právní forma. Protože každý podnik má různou výchozí situaci, existují nutně také různá řešení. Také nemusí být trvale výhodné zachovávat jednou zvolenou právní formu; podmínky pro podnik se mohou dříve nebo později změnit.

### **2.2.1 Legislativní úprava**

Legislativní úprava je dána především obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem, popřípadě dalšími zákony z oblasti občanského práva, účetnictví a daní, pracovně-právní.

Obchodní zákoník připouští právní formy podnikání fyzických anebo právnických osob, které si dále rozvedeme:

#### **Podnikání fyzických osob**

Jedná se o:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu
- osoby zapsané v obchodním rejstříku
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď dobrovolně, nebo povinně dle podmínek stanovených obchodním zákoníkem, a to jestliže výše jejího čistého obratu zjištěná podle zákona o účetnictví dosáhla nebo překročila v posledních dvou účetních obdobích částku, která zakládá povinnost ověření účetní závěrky auditorem; provozuje živnost průmyslovým způsobem; stanoví tak zvláštní předpis.

---

<sup>5</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

## **Podnikání právnických osob**

Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku.

Obchodní zákoník definuje tyto právnické osoby:

- osobní obchodní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

### **Osobní společnosti**

- předpokládá se osobní účast podnikatele na řízení společnosti a většinou neomezené ručení společníků za závazky společnosti
  - veřejná obchodní společnost (veř. obch. spol. nebo v. o. s.)
  - komanditní společnost (kom. spol. nebo k. s.)

### **Kapitálové společnosti**

- společníci (zakladatelé) mají pouze povinnost vkladu a jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné
  - společnost s ručením omezeným (spol. s r. o. nebo s. r. o.)
  - akciová společnost (akc. spol. nebo a. s.)<sup>6</sup>

## **2.2.2 Kritéria volby právní formy podnikání**

Kritéria, která hrají nejdůležitější roli jsou dle odborné literatury<sup>7</sup> následující:

- minimální velikost základního kapitálu
- počet osob potřebných k založení
- obtížnost založení – formální náležitosti a výdaje spojené se založením
- míra právní regulace činnosti
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností

Krom těchto hlavních bodů je třeba zvážit i další aspekty:

---

<sup>6</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2., str 66

<sup>7</sup> Tamtéž, str. 67

- rozsah plánovaných aktivit a obor činnosti
- míru vlastní angažovanosti a odpovědnosti
- míru zdanění vytvořeného zisku
- požadavky na vedení účetnictví, audit
- povinnost zveřejňovat údaje z účetní závěrky v obchodním rejstříku
- flexibilitu právní formy, obtížnost případné transformace na jinou právní formu

Nejvhodnější právní forma pro danou činnost a rozsah podnikání byla shledána jako společnost s ručením omezeným.

### **2.2.3 Společnost s ručením omezeným**

Tato kapitálová společnost patří mezi nejrozšířenější právnické osoby. Společnost ručí celým svým majetkem, společníci do výše svého nesplaceného vkladu. Základní kapitál činí minimálně 200 000 Kč, a nejnižší možný vklad společníka 20 000 Kč. Společnost může být založena i pouze jednou fyzickou osobou. Společnost je založena společenskou smlouvou či zakladatelskou listinou, vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Místo dalších podrobných údajů je příhodnější uvést výhody a nevýhody této právní formy podnikání:

Výhody:

- Omezené ručení společníků
- Zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky jej lze rozšířit
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků
- Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (1 zakladatel musí ihned nejméně 200 000 Kč)
- Lze ustanovit kontrolní orgán - dozorčí radu
- Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálnímu pojištění

Nevýhody:

- Nutný počáteční kapitál
- Financování z cizích zdrojů závisí na důvěryhodnosti vybudované firmou
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

## 2.2.4 Požadavky pro založení společnosti s ručením omezeným

Praktickým výstupem této práce je plán pro založení konkrétní společnosti s ručením omezeným, proto jsou definovány požadavky pro založení této právní formy podniku, vymezené zákonem č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, díl čtvrtý, a dále způsob zápisu do obchodního rejstříku:

1. Navrhovatel zápisu do obchodního rejstříku doloží, že mu nejpozději dnem zápisu vznikne živnostenské či jiné oprávnění k činnosti, která má být jako předmět podnikání (činnosti) do obchodního rejstříku zapsána, ledaže zvláštní právní předpis stanoví jinak. U činností, které podle zvláštního právního předpisu mohou vykonávat pouze fyzické osoby, se tato činnost zapíše jako předmět podnikání obchodní společnosti nebo družstva, jen jestliže žadatel prokáže, že tato činnost bude vykonávána pomocí osob, které jsou k tomu oprávněny podle zvláštního právního předpisu.
2. Navrhovatel při návrhu na zápis do obchodního rejstříku doloží právní důvod užívání prostor, do nichž umístil sídlo nebo místo podnikání; to platí obdobně také pro jejich případnou změnu. K doložení právního důvodu užívání prostor postačí písemné prohlášení vlastníka nemovitosti, bytu nebo nebytového prostoru, kde jsou prostory umístěny, případně prohlášení osoby oprávněné nemovitostí, bytem nebo nebytovým prostorem jinak nakládat, že s umístěním souhlasí.

Krom uvedených listin a dalších listin vyžadovaných podle uvedeného zákona se k návrhu na zápis do obchodního rejstříku, který podepisují všichni jednatele, přikládá:

1. společenská smlouva nebo **zakladatelská listina**, obsahující minimálně:
  - firmu a sídlo společnosti,
  - určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
  - předmět podnikání (činnosti),
  - výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
  - jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,

- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
  - určení správce vkladu,
  - jiné údaje, které vyžaduje tento zákon,
2. doklad o splnění následujících povinností:
- před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30%, celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč,
  - je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál,
3. posudek znalce nebo znalců o ocenění nepeněžitých vkladů.<sup>9</sup>

Uvedené dokumenty se přikládají k formuláři žádosti o zápis do obchodního rejstříku.

**Ukázka vyplněného formuláře** pro založení společnosti s ručením omezeným je zahrnuta v **příloze** práce. Samotný formulář je dostupný volně ke stažení na stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR, včetně příslušného návodu. Poplatek, respektive kolková známka potřebná k podání žádosti je v hodnotě 5000 Kč.

Samotný proces založení lze stihnout za časový úsek jednoho měsíce. Existují specializované podniky poskytující komplexní služby v oblasti zakládání podniků. Založení s. r. o. specialistou je možno zvládnout již během 2 – 3 týdnů, s eliminací nároků a časového vytížení zakladatele, za cenu kolem 25 – 35 tisíc Kč.<sup>10</sup> Využití těchto služeb je jistě dobré zvážit, vzhledem k možné úspoře času a i prostředků za externí poradce.

---

<sup>9</sup> Viz zákon č. 513/1991 Sb, obchodního zákoníku, aktuálního znění

<sup>10</sup> *Založení s.r.o.*, [on-line] AccArt.s.r.o., c2008[cit.2008-3-6] dostupný na <<http://zalozeni-spolecnosti.accart.cz/>>

## **2.3 Drobné podnikání**

Jelikož se v této práci jedná o založení drobného podniku, je nutno nahlédnout do problematiky malých a středních podniků (MSP) a podrobněji si uvést jak je drobný podnikatel charakterizován a vymezen

### **2.3.1 Malý a střední podnik, kriteria třídění**

Kritéria třídění jsou upraveny dle novely zákona č. 47/2002 sb., o podpoře malého a středního podnikání. Ke změně touto novelou, která vstoupila v účinnost 1.1. 2005, došlo ve výši limitů aktiv a obratu. Ostatní kritéria zůstávají stejná:

Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Definice MSP* [on-line]. Praha, c2008[cit. 2008-1-13] Dostupný na <<http://www.mpo.cz>>



### 2.3.2 Výhody a přednosti Malých a středních podniků

Malé a střední podniky dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu a jsou stabilizujícím prvkem celého ekonomického systému. Malé a střední podniky však svým rozsahem činnosti nemohou dosáhnout monopolního postavení a tvoří tak právě protipól monopolům. Díky flexibilitě mohou citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek. Kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je mnohem nižší. Nižší je také zatížení fixním kapitálem narozdíl od velkých podniků. Malé a střední podniky jsou hlavními hybnými silami inovace a jsou tak schopny rychlého zavádění poznatků vědy a techniky do praxe. Naproti tomu však nemají tolik prostředků na vlastní vědecko-technický vývoj. Při vzájemné spolupráci těchto podniků lze zajistit společné zásobování a další služby a činnosti, které jsou následně levnější.

#### **Ekonomický a sociální přínos MSP:**

- vytvářejí pracovních míst za nízkých kapitálových nákladů
- významný podíl MSP na tvorbě HDP (více než 37%)<sup>12</sup>
- vyhledávání nových příležitostí k podnikání-vytváření pracovních příležitostí mnohem rychleji než starší a velké podniky se stabilními podnikatelskými aktivitami
- napomáhání rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí
- flexibilita, rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu
- zmírňování negativní důsledky strukturálních změn
- mohou působit jako subdodavatelé velkých podniků
- vytvářejí podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií, technologických inovací
- vyplňují okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé
- zajišťují konkurenci a působit proti monopolním tendencím

---

<sup>12</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

### **Negativní vlivy na MSP:**

I přes veškeré pozitivní změny a snahy o usnadnění podnikatelům administrativy či daňového zatížení budou nadále přítomny jisté omezení a nevýhody malých a středních podniků. Mezi tyto nevýhody patří:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky
- ačkoliv jsou charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů
- neschopnost monitorovat a plně využívat existující dostupné znalosti
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny<sup>13</sup>

Opatření zemí s hospodářsko-tržní ekonomikou se proto zaměřují na snižování těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře vznikajících a rozvoji již existujících malých a středních podniků.

---

<sup>13</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

## **2.4 Podpora malých a středních podniků**

Malé a střední podniky mají v tržním hospodářství velký význam, a přesto je jejich postavení na trhu často velmi těžké, neboť se musí potýkat a vyrovnávat s řadou nevýhod, které mají oproti velkým podnikům a případné zahraniční konkurenci. Problémy se obvykle dotýkají právní úpravy jejich podnikání, možností získat úvěr, zatíženého přístupu k výrobním faktorům a nedostatku vhodné technické a manažerské podpory.<sup>14</sup>

Mezi zásadní slabiny sociálně tržního hospodářství patří tendence ke koncentraci a k nerovnému rozdělování, které pak mohou negativně ovlivnit fungování soutěže. Z tohoto důvodu se všechny vyspělé země snaží věnovat zvýšenou pozornost ekonomicky slabším subjektům. Evropská unie považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace<sup>15</sup>. V České republice již několik let funguje aktivní podpora malých a středních podniků.

Státní podpora má formu nepřímou a přímou. Nepřímá je vytvářena především rozvojem informačních služeb, odstraňováním administrativních bariér, podporováním konzultačních a poradenských středisek. Další formou nepřímé podpory je pomoc při budování obchodních vztahů, vyhledávání partnerů v zahraničí, která často končí založením společného podniku. Aktivní je v této oblasti zejména agentura Czechtrade a Česká centra v zahraničí. Jsou pořádány výstavy, veletrhy, semináře, ale i stáže podnikatelů v zemích Evropské unie. Mezi nepřímou podporu patří také zakládání a rozvoj průmyslových zón a technologických center. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky a Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest již od roku 1998 prostřednictvím „Programu na podporu rozvoje průmyslových zón“ systematicky podporují rozvoj podnikatelské infrastruktury formou přímých dotací.

Přímá podpora je potom zaměřena zejména na oblast zajištění lepšího přístupu malých a středních podniků k potřebnému kapitálu, jako je poskytnutí úvěrů se sníženou úrokovou sazbou, zvýhodněných bankovních záruk, podpora investičně zaměřených projektů různé dotace a finanční podpory. Nejvýznamnější roli v této době hraje program pro podporu podnikání pro období 2007 – 2013 realizovaný skrze operační program podnikání a inovace.

---

<sup>14</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

<sup>15</sup> *Koncepce podpory malého a středního podnikání* [on-line]. Praha, c2008[ citováno 2008-1-7] Dostupný na <<http://www.mpo.cz>>

### **2.4.1 Podpora podnikání pro období 2007 – 2013**

Podmínky a programy pro podporu podnikání a jsou vždy stanoveny na období několika let. Jednotlivé programy se tak nástupem nového období mohou postupně měnit, přizpůsobovat dle aktuální ekonomicko sociální situace. A také se poučovat z chyb či nedostatků předešlých programů a modifikovat je do podoby která vyhovuje nejen poskytovatelům ale především podnikatelům. Aktuálně jsou vyhlášeny programy pro podporu podnikání pro léta 2007 – 2013, které nabízejí české republice příležitost, která se v podobném rozsahu nemusí již opakovat.

Touto příležitostí je značný rozsah prostředků ze strukturálních fondů, které bude možné získat. Pokud budou tyto prostředky efektivně využity k dalšímu posílení infrastruktury podporující podnikání a budou investovány do nástrojů vytvářejících základ pro dlouhodobě udržitelný systém přímých podpor pro podnikatele, jsou schopny pozitivně ovlivnit vývoj sektoru malých a středních podnikatelů i za horizontem roku 2013.<sup>16</sup>

#### **Operační program Podnikání a inovace**

Pokračovatelem Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP) se v novém rozpočtovém období stal Operační program Podnikání a inovace, který do značné míry kopíruje podobu OPPP. Operační program Podnikání a inovace sleduje šest prioritních oblastí:

- vznik podniků,
- rozvoj podniků,
- efektivní energie,
- inovace,
- prostředí pro podnikání a inovace,
- služby pro rozvoj podnikání.

---

<sup>16</sup> *Operační program Podnikání a inovace* [on-line]. Praha, c2008[cit.2008-1-7]  
Dostupný na <<http://www.mpo.cz/dokument10331.html>>

V rámci 1. priority jsou na podporu vzniku podniků zpřístupněny programy START a TRH, které nabídnou začínajícím podnikatelům bezúročné půjčky na realizaci podnikatelských záměrů.

Druhá priorita, rozvoj firem, bude prosazována prostřednictvím úvěrového programu KREDIT a programu ZÁRUKA, jež je poskytován formou zvýhodněných bankovních záruk. Dalšími programy budou ROZVOJ III, program určený na pořizování nových technologií, ROZVOJ STRATEGICKÝCH a ICT SLŽEB a VYUŽITÍ ICT v podnicích, směřující k podpoře zavádění informačních a telekomunikačních technologií.

V rámci 3. priority, efektivní energie, je prostřednictvím programu EKO-ENERGIE opět podporováno vyšší využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

Čtvrtá prioritní oblast, věnovaná inovacím, bude rozdělena do programů INOVACE a POTENCIÁL. Budou tak podporovány aktivity směřující k realizaci inovačních projektů a ochraně vlastnických práv.

System implementace programu kopíruje předchozí období, což znamená, že řídicím orgánem bude Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky a implementačními agenturami budou CzechInvest, CzechTrade, ČEA a ČMZRB. Objem finančních prostředků alokovaných na tento operační program dosahuje 100 miliard Kč.

Začínající podnik může využít podporu realizovanou v rámci programu START a TRH.

### **Program START**

Je určen začínajícím podnikatelům i právnickým osobám, které mají příslušné oprávnění k podnikatelské činnosti, jsou plátcí daně z příjmu, avšak nemají uzavřeno účetnictví za první účetní rok činnosti. Cílem programu je umožnit těmto začínajícím podnikatelům realizovat jejich podnikatelské záměry, a to pomocí zvýhodněných investičně zaměřených úvěrů. Výhodnost těchto úvěrů spočívá v jejich bezúročnosti, pokud jde o jejich poskytnutí na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, financování zásob, financování pohledávek do lhůty splatnosti a provozních nákladů bezprostředně souvisejících s projektem.<sup>17</sup>

Program je realizován podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů a v režimu podpor malého rozsahu.

---

<sup>17</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

#### Formy podpory:

- bezúročný úvěr - poskytován se splatností až 7 let, a to do výše 0,75 mil. Kč, resp. do výše 1,5 mil. Kč (pro právnickou osobu s více společníky), nejvýše však do 90 % způsobilých výdajů projektu,
- záruka s finančním příspěvkem - zaručovány mohou být úvěry do výše 1,5 mil. Kč až do výše 80 % jistiny úvěru.

Spolu se zárukou je poskytován finanční příspěvek ve výši 15 % vyčerpaného zaručovaného úvěru.

#### Podmínky pro získání podpory:

- u bezúročného úvěru je nutno doložit certifikát o absolvování vzdělávacího programu „Základy podnikání“ akreditovaného Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky,
- získání finančního příspěvku je podmíněno ukončením realizace projektu do dvou let od uzavření smlouvy o záruce
- další podmínky uvedené v textu programu <sup>18</sup>

#### Žádost o podporu obsahuje zejména:

- identifikační údaje žadatele,
- charakteristiku projektu,
- náklady na realizaci projektu a způsob jeho financování,
- výpis z obchodního rejstříku, kopii živnostenského listu, koncesní listinu nebo jiný doklad o oprávnění k podnikání,
- doklad o registraci jako poplatník daně z příjmu na příslušném finančním úřadě podle zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění,
- čestná prohlášení žadatele k naplnění podmínek programu uvedených v určených bodech textu programu START
- přílohy k posouzení naplnění podmínek programu, které jsou podrobněji specifikovány ve formuláři žádosti o podporu.

---

<sup>18</sup> *Text programu START* [on-line]. Praha, c2008[citováno 2008-4-3] Dostupný ke stažení na <<http://www.czechinvest.org/ostatni-programy>>

## 2.5 Podnikatelský plán

Jestliže chceme dosáhnout úspěchu, nesmíme nic ponechat náhodě. Klíčem k zajištění co nejhladšího průběhu událostí je plán.

V podnikání hovoříme o podnikatelském plánu, což je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy<sup>19</sup>. Měl by nám usnadnit odpovědi na otázky typu:

- kde jsme (analýza současného stavu)
- kam se chceme dostat (vymezení cílů)
- jak se tam dostaneme (strategie, organizace; způsob realizace)

### 2.5.1 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán má ústřední význam při zakládání podniku. Rozhoduje hlavní měrou o cestě k budoucímu úspěchu. Důkladné vypracování tohoto dokumentu by proto mělo mít nejvyšší prioritu. Podnikatelský plán však nemá být jen „kusem papíru“, který se založí v bance do složky se žádostí o úvěr, ale spíše by měl plnit důležité úkoly.<sup>20</sup>

Podnikatelský plán je určen nejen pro interní ale i pro externí potřeby podniku. Proto jsou kladeny určité požadavky. Podnikatelský plán by měl:<sup>21</sup>

- být stručný a přehledný
- demonstrovat výhody produktu či služby
- orientovat se na budoucnost
- být co nejvěrohodnější a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, ale ani pesimistický (nepodceňovat se)
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody, na silné stránky projektu
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- být zpracován kvalitně i po formální stránce

---

<sup>19</sup> VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

<sup>20</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

<sup>21</sup> FOTR, J. - SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

Je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska
- snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektů, který by ohrozil vážně finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci

## **2.5.2 Podnikatelský plán jako nástroj řízení**

- Podnikatelský plán je pro zakladatele firmy ústřední řídicí dokument.
- Slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce. Vlastní myšlenky lze uspořádat a dále rozvíjet pouze tehdy, když se „hodí na papír“.
- Podnikatelský plán lze prodiskutovat se známými a s odborníky. Takto se dá krok za krokem zdokonalovat podnikatelský záměr.
- Podnikatelský plán nutí zakladatele firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Vypracovat tento plán písemně je přitom mnohem přesnější a závažnější než vyhlášovat společné zájmy a snít o budoucím úspěchu.
- Spolu s podnikatelským plánem se sestavují plány opatření a projektů, které jsou směrníci pro pozdější každodenní práci managementu a zaměstnanců.
- Podnikatelský plán je nástrojem pozdějšího srovnávání plánu a skutečnosti. Pro každou firmu je důležité vědět, zda je realistické její plánování obrátu, nákladů a finančních příjmů. Dojde-li k velkým odchylkám, musejí se najít příčiny, popř. slabá místa.<sup>22</sup>

Samotné zpracování plánu je šance přesně si promyslet a kriticky prozkoumat vlastní podnikatelskou koncepci.

K úspěšnému dostání požadavků na plán i jeho praktické použitelnosti jako nástroje řízení a v neposlední řadě přesvědčení cizího subjektu k finanční podpoře či investici docílíme mimo jiné tím, že dodržíme doporučenou strukturu podnikatelského plánu.

---

<sup>22</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1 vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9



### **2.5.3 Struktura podnikatelského plánu**

Podnikatelským plánem se zabývá nemalé množství literatury. Rozdíly bývají v pojetí, rozsahu, odbornosti, sofistikovanosti autorů a jejich zaměření. Každý podnikatelský plán se liší právě z hlediska rozsahu budoucí činnosti podniku, povahy podnikání, či zda se jedná o poskytování služeb anebo výrobní firmu. V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Lze však stanovit obecnou strukturu, která je použitelná pro jakýkoliv podnikatelský záměr. Takovouto obecnou strukturu dle Korába a kolektivu si podrobněji popíšeme:<sup>23</sup>

#### **Titulní strana**

Titulní strana by měla obsahovat základní stručné údaje týkající se podniku. Údaje jako název a sídlo společnosti, jméno podnikatele či společníků, kontakty, činnost podnikání, způsob financování a jeho struktura.

#### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn, ač umístěn prakticky na začátku plánu je zpracováván až po sestavení celého podnikatelského plánu. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu do několika let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

#### **Analýza trhu, konkurence a okolí**

---

<sup>23</sup> KORÁB, V. – PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

Mezi analýzy patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Za neméně důležitou je považována detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

Pro logickou návaznost a strukturu analýz je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek. Literatura nejčastěji doporučuje analytické nástroje jako SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil, které si podrobněji popíšeme:

**SWOT** analýza představuje souhrnnou analýzu vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Rozebírá silné stránky firmy- **Strong** a **Weak**, vycházejí z vnitřního prostředí firmy. Druhá část slova **OT** představuje počáteční písmena **O**portunities a **T**hreads. V překladu toto vnější prostředí firmy znamená příležitosti a ohrožení. Tato analýza je poměrně známá, proto ji není třeba do hloubky rozebírat.

**SLEPT analýza** slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Jednotlivé písmena zkratky představují faktory: **S**ociální, **L**egislativní, **P**olitické, **E**konomické a **T**echnologické.

Často se můžeme setkat se zkratkou PEST, kdy faktory legislativní jsou spojeny a analyzovány v rámci politických faktorů. Zkrácená PEST analýza postačuje je užívána menšími podniky. SLEPT nebo dokonce SLEPTE analýzu (obohacenou o ekologické faktory) je vhodné použít také, chystá-li se firma expandovat na cizí trhy, popř. jedná-li se o společnosti s větším rozsahem činnosti.

Třetí důležitou a hojně používanou analýzou je **Porterův model konkurenčních sil**.

Tento model zahrnuje 5 oblastí k posuzování, z hlediska možné konkurence a ohrožení podniku. Jednotlivé oblasti jsou:<sup>24</sup>

- Vyjednávací síla zákazníků (jak přimět zákazníka nemít požadavky; zpětná integrace)
- Vyjednávací síla dodavatelů (nemít příliš silného dodavatele; dopředná integrace)

---

<sup>24</sup> KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení* : Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-453-8

- Hrozba nové konkurence (příchod nových podniků na trh; bariéry)
- Hrozba substitutů (ohrožení podobným výrobkem)
- Konkurenční boj odvětví (hodnocení konkurenčního napětí, cenové strategie, aj.)

## **Popis podniku**

Často se jedná o nejobsáhlejší část plánu. Obsahuje důležité informace o praktické podobě podniku, způsobu realizace činnosti, podávající upřesňující představu o podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

- klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:
- výrobky nebo služby
- umístění / lokalita a velikost podniku
- přehled personálu podniku / organizační schéma
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference

## **Výrobní plán**

Výrobní plán podává informace a prakticky zachycuje celý výrobní proces. V tomto plánu můžeme nalézt výrobní postupy, materiálové toky, informace o dodávkách, dodavatelích. Pokud podnik bude realizuje část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatele. Pokud by se jednalo o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

## Marketingový plán

Marketingový plán podává informace o tom, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

Součástí marketingového plánu je často formulace strategie a nástin strategie firmy, tedy jak stanovených marketingových cílů chceme dosáhnout. Základními prvky strategie projektu jsou:<sup>25</sup>

- **Geografická strategie**
- zvolení relevantního trhu – současné a potenciální budoucí zákazníci, segmentace
- **Strategie z hlediska tržního podílu** : zde máme na výběr jít cestou:
  - o Nákladového prvenství
  - o Diferenciace
  - o Tržního výklenku
- **Strategie z hlediska vazby výrobek – trh**: rozlišujeme čtyři typy strategie:
  - o Penetrace rozšíření podílu současných produktů
  - o Rozvoje produktů – nové produkty pro současné trhy
  - o Rozvoje trhů – proniknutí současných produktů k novým zákazníkům
  - o Diverzifikace – proniknutí nových výrobků na nové trhy
- **Marketingová strategie**: zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence, nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu. Z toho vyplývají dvě následující strategie:
  - o Strategie zaměřená na konkurenci – agresivní cenová, imitační anebo profilová strategie
  - o Strategie tržní expanze – rozšíření existujícího trhu nebo vytvoření nových trhů<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> FOTR, J. - SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

Nejpoužívanější metodou tvořící součást marketingového plánu je **Marketingový mix**. Základní složky marketingového mixu tvoří **výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce**. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu <sup>27</sup>

## **Organizační plán**

V této části můžeme nalézt popis formy vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále příslušné právní formy, údaje o obchodních podílech. Organizační plán také může obsahovat vazbu na legislativu, jako je pracovní doba, způsob vyplácení a počítání mezd, vztah k DPH, způsob fakturace. V neposlední řadě organizační strukturu včetně určení nadřízenosti, podřízenost a zodpovědnostech.

## **Hodnocení rizik**

Hodnocení rizik prakticky představuje výčet největších hrozeb a rizik podniku. Při hodnocení vycházíme z provedených analýz trhu, výčtu slabých stránek podniku a hrozeb především. Je nutno tato rizika analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

## **Finanční plán**

Jedná se o velice důležitou část podnikatelského plánu. Dalo by se říct, že bez ní by byl plán k ničemu, bereme-li v úvahu vstup investora. Plán určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash – flow) v příštích třech letech

---

<sup>26</sup> FOTR, J. - SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2, str 37

<sup>27</sup> Tamtéž, str 39

- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

### **Přílohy**

Často jde o důležitou součást. V zásadě se jedná o podpůrnou část celého projektu. Obvykle do příloh uvádíme dokumenty či fotografie prokazující reálnost záměru jako zápis do obchodního rejstříku, finanční výkazy z minulých let, smlouvy, fotografie, detailní výrobní postupy, výkresy. Jedná se o informativní materiály, které však nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by měly být v textu odkazy

## 3 Návrh na založení firmy

### 3.1 Titulní strana

Název podniku: **Kovosad, s. r. o.**

Sídlo podniku: U Továrny 39, **Halenkov**, okres Vsetín

Majitel: **Jaromír Novosad**

Kontakt: telefon: 608 112 567

e-mail: napis@mi.cz

#### *Popis podniku a povaha podnikání:*

Jedná se o drobný podnik realizující kovovýrobu, zaměstnávat bude 3 osoby. Do začátku podnikatelské činnosti je uzavřena smlouva o spolupráci s firmou Urob a. s.<sup>28</sup>, pro kterou bude firma sestavovat konstrukce tvořící jádro obytných, sanitárních či speciálních kontejnerů. Kromě této činnosti bude Kovosad s. r. o., s ohledem na kapacity provádět zakázkovou výrobu kovových konstrukcí a kontejnerů. V budoucnu hodlá majitel rozšířit tuto činnost v rámci celkového rozvoje firmy.

#### *Částka potřebná na financování:*

Základní kapitál firmy bude 287 000 Kč složených z peněžitých i nepeněžitých vkladů panem Novosadem. Částka potřebná k založení a fungování podniku je 340 500 Kč.

Do počátku podnikání majitel potřebuje další finance, nejlépe kontokorentní úvěr do výše 500 000 Kč na pokrytí výdajů v prvních měsících činnosti.

#### *Obsah:*

- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

---

<sup>28</sup> název firmy Urob a. s. je fiktivní, vzhledem k zachování diskretnosti reálné firmy.

## **3.2 Exekutivní souhrn**

### *Zakladatel, personální předpoklady:*

Zakladatel podniku pan Novosad se rozhodl založit podnik v oboru kovovýroby se specializací na svářečské práce. K tomuto rozhodnutí ho přivedlo několik okolností. Vzhledem k tomu, že se v oboru aktivně pohybuje již 6 let a zná možnosti a potenciál, který trh nabízí, již delší dobu uvažoval o vlastním podniku. K rozhodnutí jít do rizika podnikání velkou měrou přispěla nabídka ke spolupráci firmou Urob a. s. Mezi další faktory patří nespokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k ziskům bývalého zaměstnavatele, bezpochyby také touha se realizovat a finančně si přilepšit. Pan Novosad se již dříve zajímal o podnikání a získal certifikát o absolvování kurzu 'základy podnikání', což spolu s jeho osobnostními kvalitami zvyšuje šanci na úspěch.

### *Produkty a služby:*

Spolupráce Urob a. s. spočívá ve výrobě konstrukcí, kdy si firma zajistí dodání potřebného materiálu včetně dopravy a zhotovené produkty si následně také odveze vlastní dopravou. Pro Urob a. s. tedy firma Kivosad představuje určitou formu subdodavatele. Takováto spolupráce je velice vhodná do začátku podnikání, jelikož přináší jistotu příjmů, minimální administrativní náročnost, umožní firmě postupný rozvoj a tzv. „volně dýchat“. Tato spolupráce však nese i negativní stránky, a tak, daní za jistoty jsou relativně nízké tržby za sestavenou konstrukci. Ve srovnání s tržbami ze zakázkové výroby může dle hrubých propočtů činit rozdíl až o propastných 246% vyšší zisk za den. Zakázkovou výrobu bude firma realizovat v omezené míře, s ohledem na kapacitní možnosti kvůli hlavní výrobní činnosti pro Urob a. s. Příkladem zakázkové výroby jsou např. kontejnery na nákladní automobily, nejrůznější kontejnery určené pro stavebnictví, konstrukce na zakázku, aj.(fotografické ukázky viz příloha) Vyšší zisky ze zakázkové výroby majitele tolik netlačí, jelikož si je vědom, že firma potřebuje nejprve získat dobré jméno, důležité kontakty, spolehlivé partnery a z toho teprve plyne stabilní přísun zakázek. Až poté se s jistotou pustí do rozšiřování aktivit firmy. Strategií však je postupně měnit poměr hlavní výroby a výroby zakázkové. V budoucnu dojde k navýšení kapacit a k postupnému snižování objemů hlavní výrobní činnosti, pokud ne rovnou ukončení po dvou letech.



### *Trh:*

Z analýzy trhu a oborové analýzy vyplývá, že se jedná o projekt s nízkým rizikem. Dle českého statistického úřadu vytváří kovovýroba v rámci celého průmyslového oboru nejvyšší přidanou hodnotu. V roce 2005, jen drobné podniky dosáhly přidané hodnoty 14 273 milionů Kč, dnes bude tato hodnota vyšší. Poptávka po produktech kovovýroby, je značná a to nejen v ČR, ale v celé Evropě. Důkazem může být kladná obchodní bilance kovových výrobků, respektive saldo 8,3 mld. Kč, jen za první kvartál roku 2008. Dalším pozitivním ukazatelem je objem výroby kovových konstrukcí v tunách, kdy od roku 1993 do 2006 vzrostl objem téměř 4 x. Poměrně vysoké mzdy svářečů pouze dokreslují celkovou situaci a poptávku oboru.

### *Silné stránky:*

Mezi silné stránky patří bezesporu schopní a spolehliví zaměstnanci podniku. V daném oboru „vše stojí a padá na lidech“. Kvalifikovaných a schopných svářečů je na pracovním trhu nedostatek a proto tvoří „nejcennější kapitál“ podniku. Nízká úroveň konkurenčního boje v oboru je také významným atributem. Silnou stránkou podniku je nepochybně vysoká flexibilita produkce, tedy snadná změna výrobního programu. Vzhledem k zakázkové výrobě, nebudou finance vázány v zásobách, ani hotových výrobcích. Pozitivem pro majitele jsou poměrně nízké investiční výdaje na technologické zařízení a také nízké administrativní nároky na provoz firmy.

### *Strategie:*

Nejdůležitější body strategie firmy můžeme shrnout do přehledných odrážek:

- Zaměření se na kvalitně odvedenou práci, produkce bez vad; vyrábět tak, aby se k nám zákazníci vraceli
- Aktivní zaměstnanecká politika – přísný výběr schopných a spolehlivých zaměstnanců
- Postupné rozšiřování výroby podniku, investice, uvážené nakládání se ziskem
- Zaměření se na výrobu kontejnerů či konstrukcí s vysokou přidanou hodnotou
- Spolupráce s Urob a. s. v budoucnu dle rentability, v porovnání s možnou vlastní výrobou. Spíše však výrobu pro tuto firmu omezovat.

### *Klíčová finanční data:*

Celkový obraz o vyhlídkách podniku a jeho šancích na úspěch ze všeho nejvíce dokreslují finanční výkazy a ukazatele. Mezi nejdůležitější řadíme Výkaz zisku a ztrát a Přehled peněžních toků, neboli cash flow. Hlavními výstupy těchto dvou výkazů jsou hospodářský výsledek a kumulovaný hotovostní tok.

#### **1 rok činnosti:**

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Hospodářský výsledek za účetní období	637 440	1 426 800	2 185 200
Kumulovaný hotovostní tok	1 208 800	2 195 500	3 143 500

#### **2 rok činnosti:**

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Hospodářský výsledek za účetní období	1 395 873	1 835 460	6 182 730
Kumulovaný hotovostní tok	2 678 000	4 010 800	10 136 200

#### **3 rok činnosti:**

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Hospodářský výsledek za účetní období	1 928 853	3 262 680	7 964 730
Kumulovaný hotovostní tok	4 077 170	6 954 260	17 864 930

Z uvedených tabulek lze vyvodit jednoduché závěry, a to, že projekt je ziskový a to již v prvním roce činnosti. Pesimistická varianta vykazuje v prvním roce hospodářský výsledek 637 440 Kč a cash flow po třetím roce činnosti 4 077 170 Kč. Pro rozhodování je také důležitá realistická varianta, dosahující hospodářského výsledku v prvním roce téměř 1,5 miliónu Kč, kumulované cash flow po třech letech 7 milionů. Nutno dodat, že realistická varianta počítá s využitím výrobních kapacit na 70%, což je poměrně opatrný přístup.

V ekonomické praxi se používá hodnocení efektivnosti investic, většinou procentuální vyjádření návratnosti vynaložených prostředků.

Hodnocení efektivnosti se provádí analýzou poměrových ukazatelů. Nejpoužívanější ukazatele jsou rentabilita a doba návratnosti investic.

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Rentabilita tržeb	22,13%	33,03%	37,94%
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	119,02%	239,63%	360,24%
Rentabilita vlastního kapitálu	222,88%	498,88%	764,06%
Doba návratnosti investic	6,22	3,42	2,39

Výpočty efektivnosti jsou provedeny pouze pro první rok činnosti a z uvedených údajů lze vyčíst, že projekt se stává rentabilním a ziskovým velice brzy – při pesimistické variantě to je 6 měsíců a při realistické dokonce 3 měsíce a 13 dní. Rentabilita tržeb jen dokládá

skutečnost, že se jedná o obor podnikání s vysokou přidanou hodnotou. Další ukazatele rentability pouze dokreslují potenciál podniku. Až příliš pozitivní procentuální hodnocení, je na druhou stranu způsobeno nízkými kapitálovými nároky na vstup do podnikání.

*Potřebné finanční zdroje:*

Základní kapitál firmy činí 287 000 Kč, skládá se z peněžitých i nepeněžitých vkladů majitele. Částka potřebná k založení a fungování podniku je 340 500 Kč.

Majitel potřebuje získat cizí kapitál formou půjčky, nejlépe kontokorentní úvěr do výše 500 000 Kč na pokrytí části výdajů na založení podniku a také výdajů v prvním měsíci činnosti, než dojde k inkasu prvních tržeb.

### **3.3 Analýza trhu a konkurence**

Veškeré informace uvedené v analýzách, pokud není uvedeno jinak, jsou čerpány z českého statistického úřadu s elektronickým odkazem na stránky <<http://www.cszo.cz>>, a svazu průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz>> .

#### **3.3.1 Oborová analýza**

V této části analýzy shrneme výsledky oboru ve kterém bude zakládána firma podnikat. Dostupné statistické údaje jsou již 2, respektive 3 roky staré, proto slouží pouze jako orientační ukazatele, s přihlédnutím na vývoj v předchozích 4 letech. Z níže uvedených statistických výsledků tak můžeme vyčíst především trendy a orientační hodnoty oboru. Aktuální statistická data jsou uvedena na konci kapitoly, pouze však za celý obor průmyslu a bez znázornění časových řad.

Činnosti podniku zapsané v obchodním rejstříku jsou kovovýroba, zámečnické práce, výroba a prodej kontejnerů. Tyto činnosti spadají do hospodářského odvětví průmyslu, dle OKEČ do skupiny zpracovatelského průmyslu D, pododvětví s označením DJ – výroba kovů a kovodělných výrobků, oddíl 28.

##### *Počet podniků*

V tomto pododvětví průmyslu působilo v rámci ČR v roce 2006 celkem 160 658 podniků<sup>29</sup>, z čehož 151 838 podniků s 20 a méně zaměstnanci. Z toho činilo drobných podniků s 1-9 zaměstnanci celkem 32 150.

##### *Celkové výnosy a přidaná hodnota oboru*

Příznivé výsledky vykazují celkové výnosy podoboru DJ, které dosáhly v roce 2005 hodnoty 505 127 mil. Kč. Výroba kovů a kovodělných výrobků se tak podílí na celkovém výnosu průmyslové výroby 13,43%, což představuje druhý nejvýnosnější podobor (po výrobě dopravních prostředků - DM s podílem 14% na celkových výnosech).<sup>30</sup>

Z grafu č.1 je patrný stoupající trend výnosů daného podoboru.

---

<sup>29</sup> Zahrnuje i fyzické osoby podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů

<sup>30</sup> Zahrnuje i fyzické osoby podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů

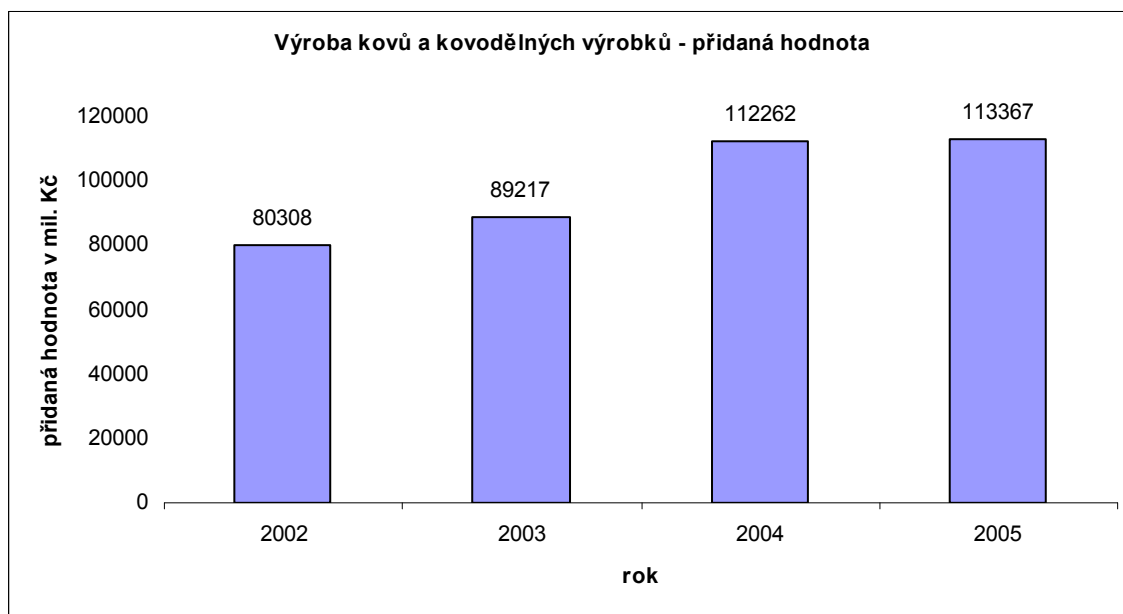
**Graf 1: Výnosy oboru**



Pramen ČSÚ dostupný na <http://www.czso.cz> , upraveno autorem

Z průmyslové výroby jako celku dosahuje, oddíl kovů a kovodělných výrobků (DJ) již dlouhodobě nejvyšší *přidané hodnoty*. Dle statistik se v roce 2005 jednalo o celkovou sumu 113 367 mil. Kč. 60 876 mil Kč se na tvorbě přidané hodnoty podílely malé a střední podniky z čehož 14 237 mil. Kč právě drobné podniky. Podíl MSP na celkové přidané hodnotě daného pododboru tedy činil 53,7%. Z grafu č. 2 je zřejmý rostoucí trend přidané hodnoty, který souvisí s taktéž rostoucími celkovými výnosy oboru.

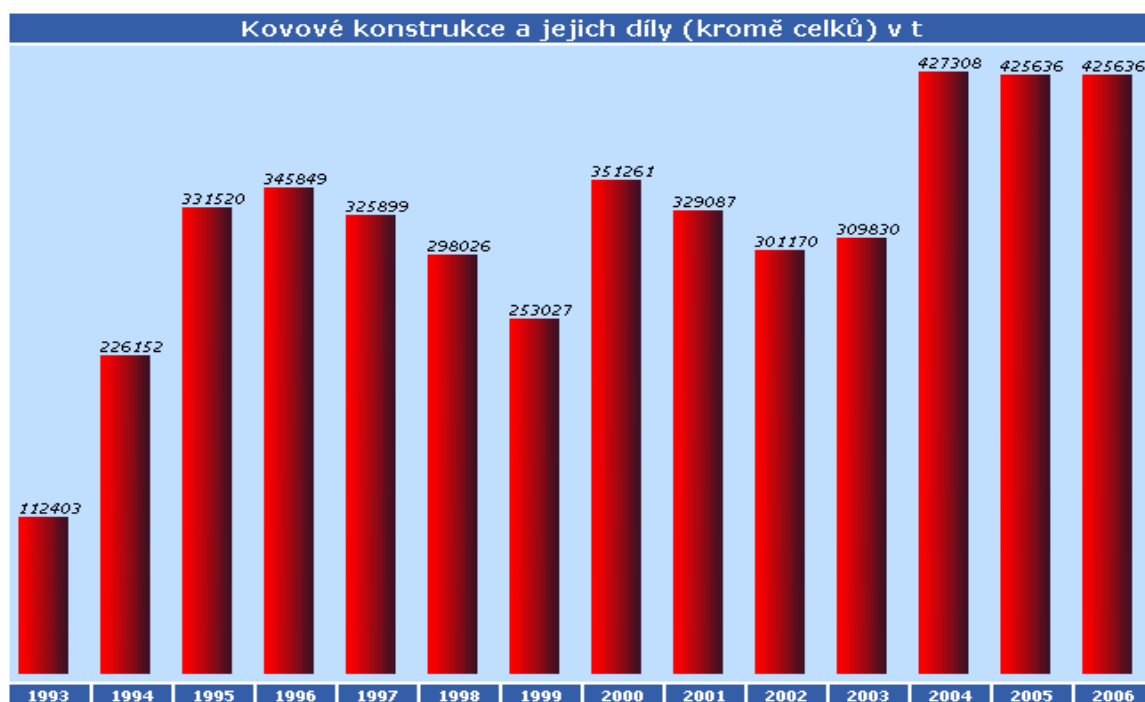
**Graf 2: Přidaná hodnota**



Pramen ČSÚ dostupný na <http://www.czso.cz>, upraveno autorem

Hlavní výrobní činnost firmy bude výroba nosných kovových konstrukcí. Vedlejší výrobní činnost dle předpokladů budou ve většině případů také kovové konstrukce, nejčastěji kontejnery. V níže uvedeném grafu jsou znázorněny objemy výroby kovových konstrukcí v tunách. Z údajů můžeme dedukovat stoupající poptávku po těchto produktech. V porovnání s rokem 1993 byl objem výroby téměř 4 x vyšší v roce 2006.

**Graf 3: Objemy výroby kovových konstrukcí**

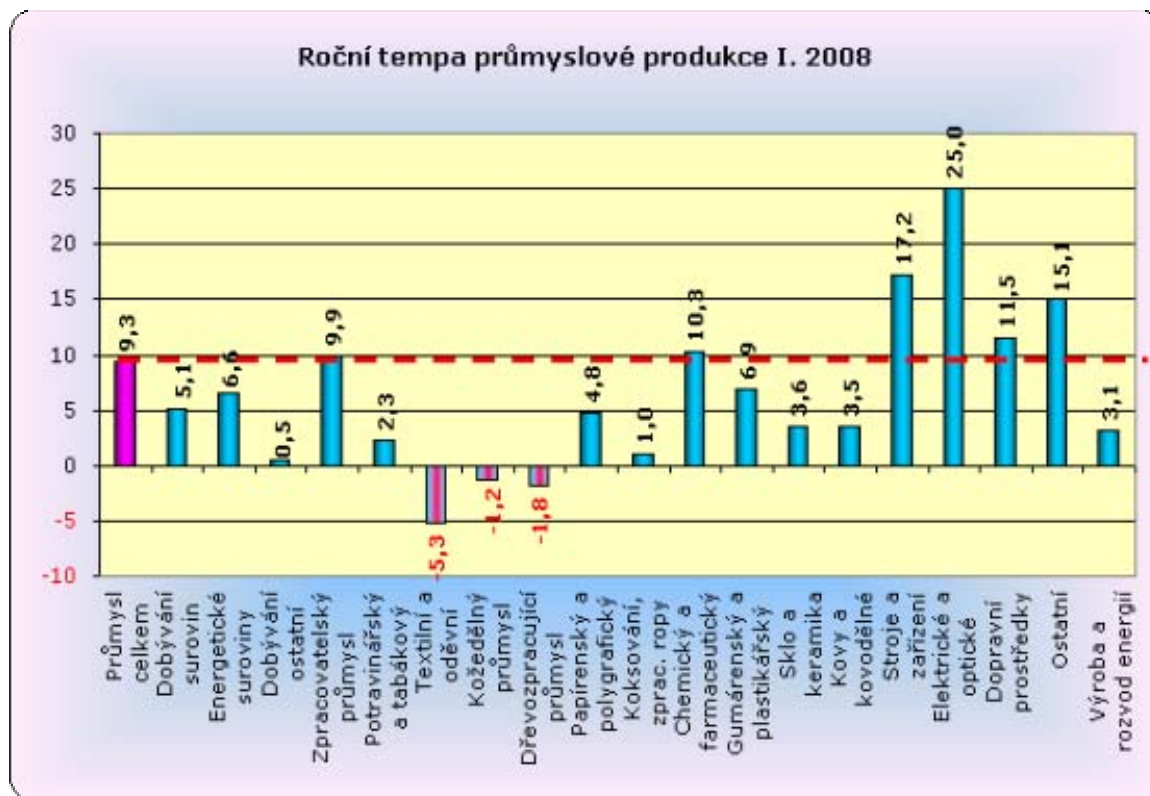


*Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz>>*

## Aktuální data

Z nejnovejších statistických údajů jsou dostupné informace o ročním tempu průmyslové produkce jednotlivých odvětví v prvním kvartálu roku 2008<sup>31</sup>

Graf 4: Aktuální růst průmyslové produkce



Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz>>

Průmyslová produkce vzrostla meziročně o 9,3 %. Leden 2008 měl však ve srovnání se stejným měsícem předchozího roku o 1 pracovní den více, takže po vyloučení sezónních vlivů byl přírůstek 8,4 %.

Daný obor podnikání zaznamenal mírný meziroční růst 3,5%. Po vyloučení sezónních vlivů tato hodnota klesne na 3,2 %.

<sup>31</sup> Průmysl v březnu 2008 [on-line] Praha.c2008[cit. 2008-4-12] Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

### 3.3.2 Analýza trhu

Velké podniky představují pro naši firmu možnost stát se subdodavatelem či jiným způsobem kooperovat. V kraji působení podniku fungovalo v roce 2006 celkem 31 subjektů průmyslového pododvětví DJ, s počtem zaměstnanců vyšším než 100.

Graf 5: Počet podniků v regionu podnikání



Pramen ČSÚ dostupný na <<http://www.czso.cz>>, upraveno autorem

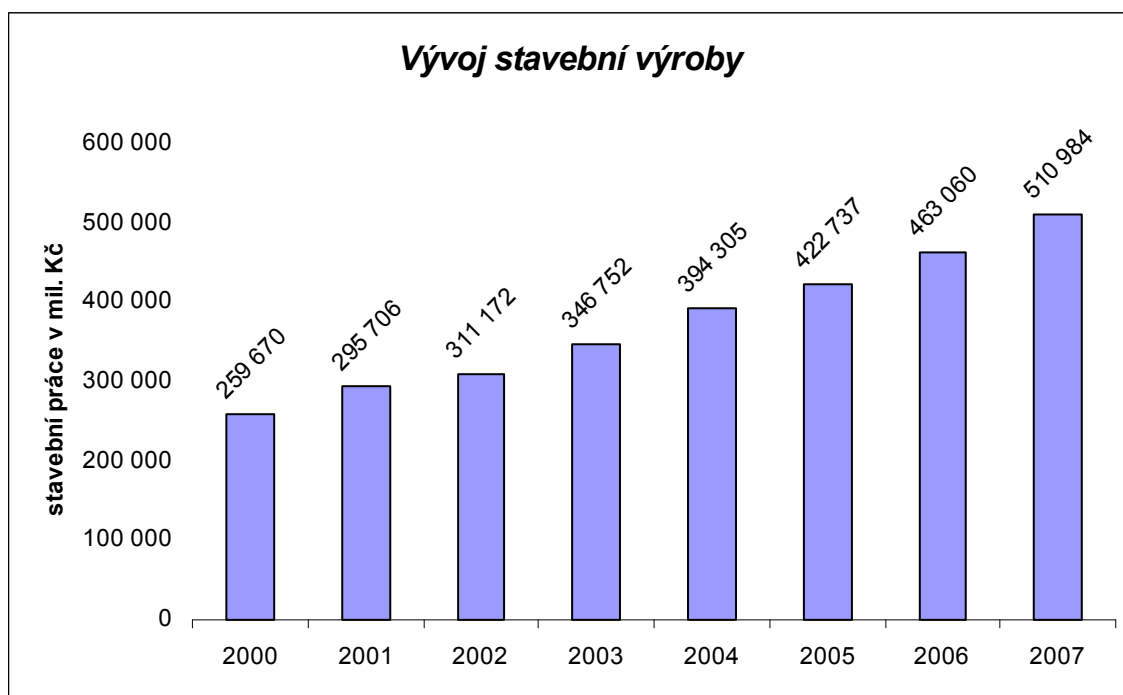
Poptávka po produktech firmy Kivosad s. r. o. je však neodlučně spjatá s poptávkou firmy Urob a. s. Respektive podnik je do značné míry závislý na poptávce po výrobcích firmy Urob, tedy po obytných, skladovacích či přepravních kontejnerech.

Z veliké části souvisí konečné použití kontejneru s oborem stavebnictví. Z toho důvodu jsou pro naši firmu určující výsledky tohoto oboru a zejména pak jeho vývoj. Ze statistik zde uvádíme vývoj stavební výroby a dlouhodobý vývoj zakázek stavebních prací za období 2000 – 2007.

Předpokládané zaměření produkce firmy Kivosad s. r. o. v budoucnu je shledáno převážně ve výrobě konstrukcí a kontejnerů určených pro automobilový průmysl a dopravu. Systémy kontejnerů Abroll, Mulden, Hardocks, kontejnery určených k přepravě materiálu či zboží, kovové palety, valníky, plošiny. Ze statistických údajů jsou proto uvedeny vývoje počtu nákladních vozidel a návěsů.

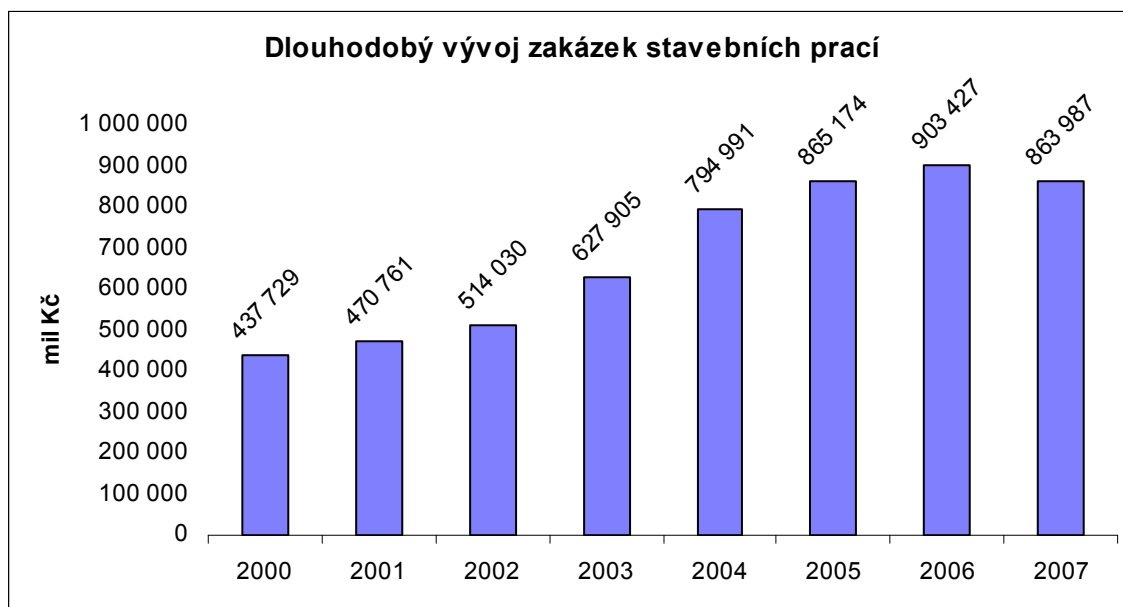


**Graf 6: Vývoj stavební výroby**



*Pramen ČSÚ dostupný na <<http://www.czso.cz>>, upraveno autorem*

**Graf 7: Dlouhodobý vývoj zakázek stavebních prací**

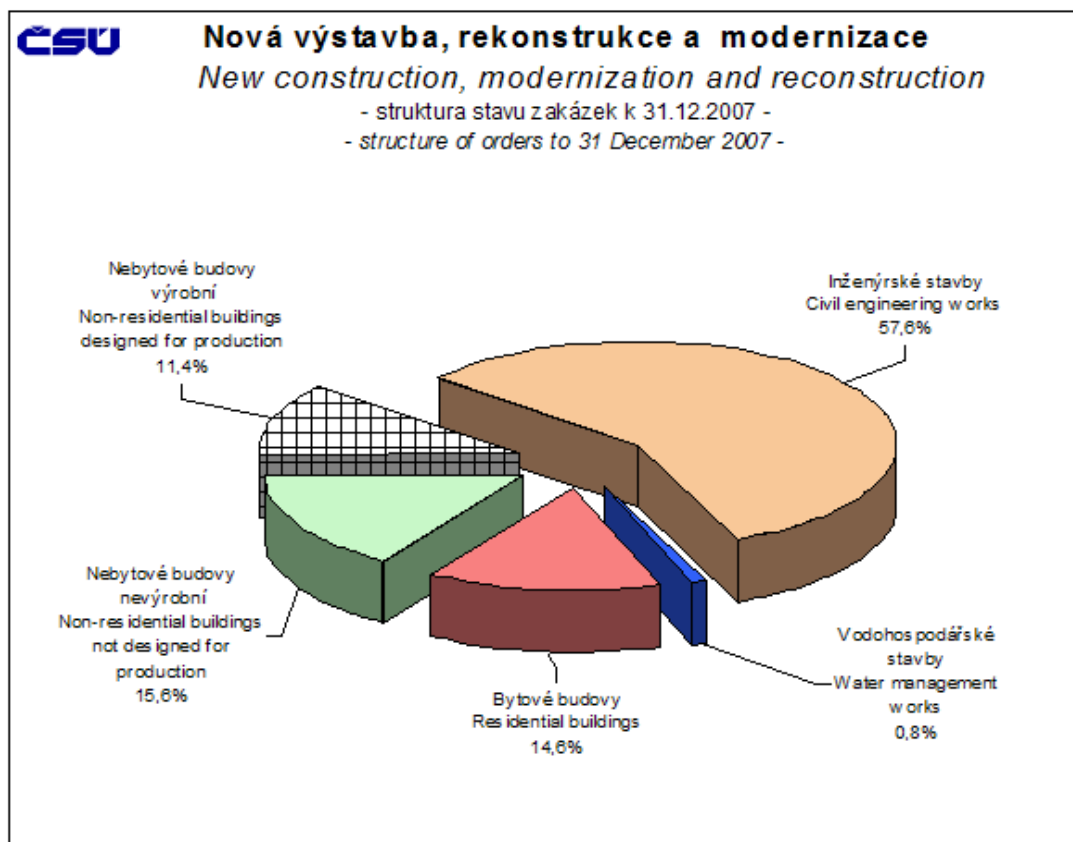


*Pramen ČSÚ dostupný na <<http://www.czso.cz>>, upraveno autorem*

Z uvedených grafů je zřejmý stoupající trend. V porovnání s rokem 2000 se jedná o nárůst stavebních prací takřka o polovinu. Česká republika stále prochází fází modernizace a budování infrastruktury, přičemž ekonomika země sílí, což přináší potřebné peníze na financování. Lze tedy očekávat příznivý vývoj stavební výroby i do budoucna.

V rámci stavebnictví rozlišujeme stavební práce dle struktury viz následující graf:

Graf 8:Struktura stavebních prací



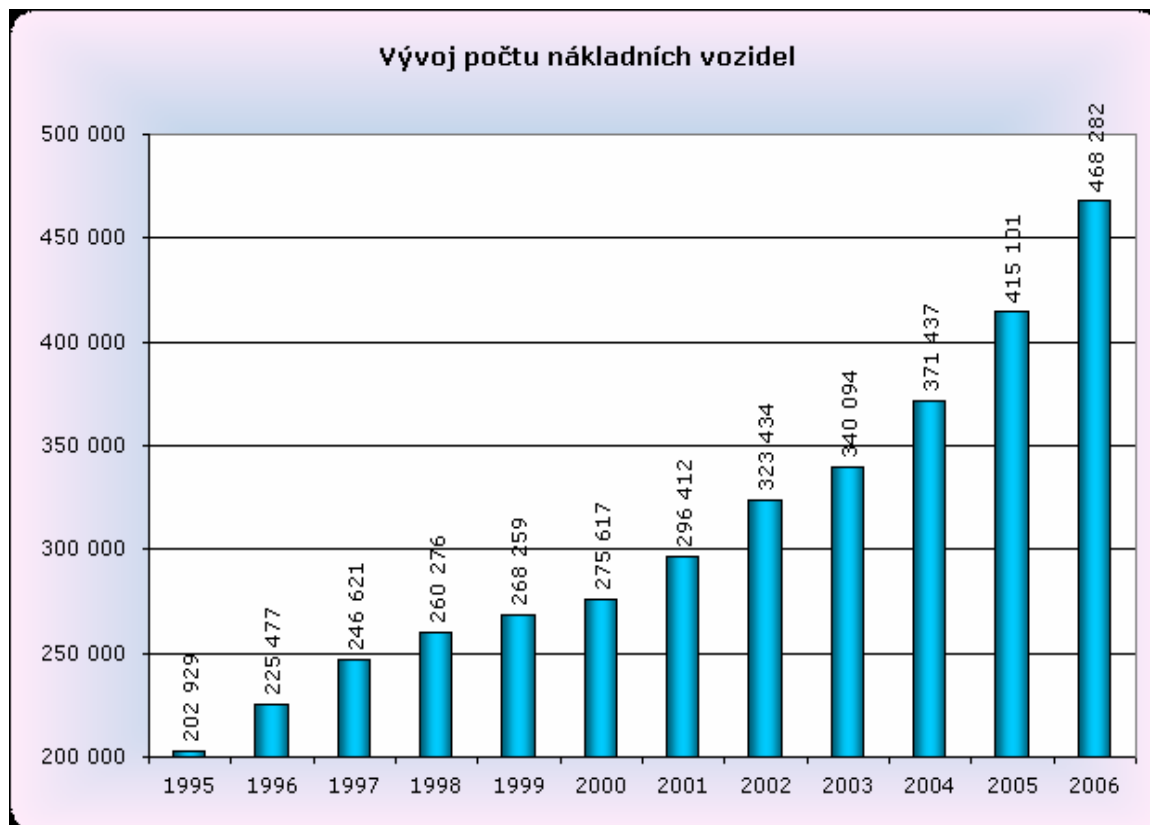
Pramen ČSÚ dostupný na <<http://www.czso.cz>>

Pro odbyt kontejnerů jsou klíčovým segmentem inženýrské stavby a nebytové budovy výrobní i nevýrobní. Tyto dva segmenty tvoří cca 85 % celkové struktury objemu stavebnictví v ČR.

Při výstavbě, rekonstrukci či modernizaci bytových budov se kontejnery používají v menší míře, často se totiž jedná právě o rekonstrukce interiéru již hotových budov, navíc z jistého hlediska představují bytové budovy konkurenci obytným kontejnerům.

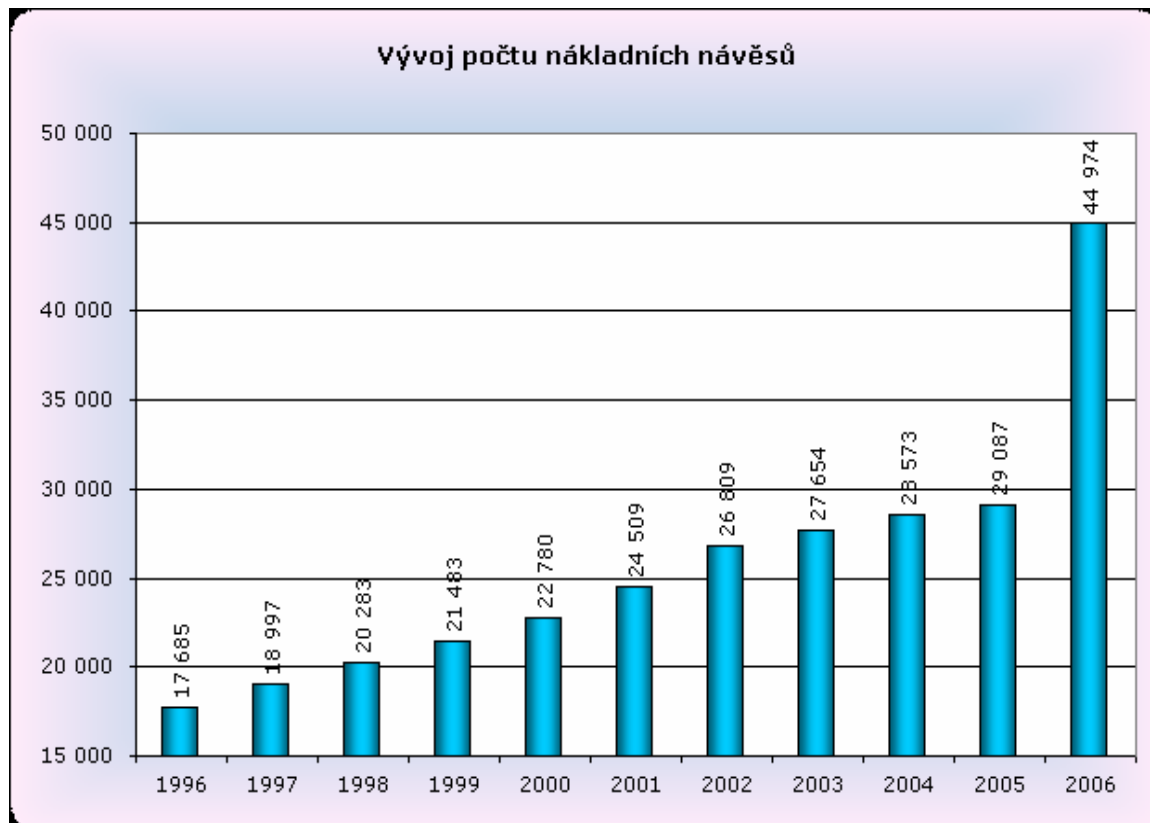
Statistické údaje pro podporu budoucí produkce o počtu nákladních vozidel a návěsů:

**Graf 9: Vývoj počtu nákladních vozidel**



*Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz>>*

**Graf 10: Vývoj počtu nákladních návěsů**



*Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz>>*

Z uvedených statistik je zřejmý rostoucí trend počtu nákladních automobilů i návěsů. Nápadný je růst nákladních návěsů, kdy během let 2000 -2006 došlo ke zdvojnásobení počtu. Nejnovější údaje nejsou známy, je však předpokládán další růst i vzhledem k rostoucí stavební produkci.

Shrnutí:

- Obor podnikání spadá do hospodářského odvětví průmyslu, blíže specifikováno skupinou s označením DJ – výroba kovů a kovářských výrobků.
- Poptávka po ocelových konstrukcích závislá na zadavatelské firmě Urob a. s.
- Poptávka závislá velkou mírou na stavebnictví, které vykazuje rostoucí trend objemu zakázek.
- Klíčové segmenty tvoří 85% z celku stavebních prací.
- Příznivé údaje statistiky nákladní dopravy

### 3.3.3 Analýza konkurence

Podniků realizujících kovovýrobu je široké spektrum. V celé ČR můžeme počítat na tisíce subjektů, z čehož největší část představují živnostníci. Dále jsou největším podílem zastoupeny drobné podniky, následovány malými a středními podniky (viz výše).

Detailněji zkoumat kompletní potenciální konkurenci v rámci ČR by bylo velice nákladné a bez patřičného efektu. Pro firmu Kvosad s. r. o. představují relevantní konkurenci podniky ve Zlínském Kraji, zvláště pak v okrese Zlín a okrese Vsetín.

#### *Hlavní výrobní činnost*

Pro hlavní výrobní činnost je určující okres Zlín, to vzhledem k lokalitě zadavatele a také proto, že v tomto okrese se nachází zhruba 5 podniků provozující téměř totožnou činnost jako firma Urob a. s. Jedná se o:

- **UNIKO ZLÍN, a. s.**, sídlo Vizovice. Výroba obytných, skladových, speciálních kontejnerů
- **MONZA CZ s. r. o.**, Slušovice; Výroba obytných, speciálních a odpadových kontejnerů. Prodej hutního materiálu. Značná část produkce na export do EU, převážně SRN
- **IMECON s. r. o.**, Slušovice; Výroba a prodej obytných, sanitárních, speciálních kontejnerů a ocelových skeletů. V roce 2007 objem produkce 1539 ks kontejnerů. Export SRN, Švýcarsko, v poslední době zaměření na Dánsko, Holandsko.
- **CONTIMADE s. r. o.**, Kaňovice; Výroba obytných, skladových, sanitárních kontejnerů, autokontejnery, kombikontejnery. Ryze česká firma, 65 zaměstnanců, roční obrat 150 mil Kč
- **OFC spol. s r. o.**, Ludkovice 164; Výroba obytných, kancelářských, sanitárních kontejnerů a jejich sestav.

V okrese Vsetín se výrobou obytných kontejnerů zabývá firma Kvos a. s. Leskovec. Zmíněná konkurence firmy Urob není zcela určující a zásadní. Pro tyto podniky mají jistě význam stavební firmy z blízkého okolí, nicméně např. náš zadavatel vyváží značnou část produkce do zahraničí – Nizozemí, Belgie, Švýcarsko, Irán, Africké země aj. Záleží tedy především na managementu firmy Urob a. s. zda získá zakázky (nikoli na regionální konkurenci), zda bude konkurenčně schopný, čímž zajistí odbyť pro své subdodavatele.

Firma Kovosad s. r. o. se v rámci hlavní výroby nemusí obávat konkurence z řad případných zájemců o spolupráci s Urob a. s., jelikož bude sjednána spolupráce smlouvou na 2 roky.

### ***Vedlejší výrobní činnost***

Hodnotíme-li konkurenci pro vedlejší činnost je důležité nejprve uvést poměry, jenž panují v kovovýrobě, alespoň co se daného regionu působení týče. Vycházíme z poznatků majitele a jeho spolupracovníků, kteří se pohybují denně v oboru. **Nedochází zde ke konkurenčním u boji**, každý schopný subjekt má **dostatek zakázek** a často dochází k situacím, že jedna firma požádá druhou o výpomoc. Tedy, že z kapacitních důvodů zadá část své zakázky druhé, potenciálně konkurenční firmě. V regionu je zřejmá dosti nízká konkurence, **často se spíše jedná o spolupráci**, nicméně je zde na místě uvést několik nejbližších, svým zaměřením nejpodobnějších subjektů:

- **SVARKO s r. o.** Ústí u Vsetína - výroba stavebních ocelových konstrukcí, doplňkové konstrukce (schodiště, zábradlí, plošiny, obslužné lávky), strojní celky, díly a ostatní kovodělné výrobky (palety pro různé provozy, kontejnery na materiál a odpad)
- **KOVAR s. r. o.** Leskovec, Valašská Polanka - výroba kontejnerů materiálových, obytných, speciálních, výroba ocelových konstrukcí
- **ZAMET s. r. o.** Vranča, Nový Hrozenkov – palety pro různé provozy, konstrukce na zakázku ( nemocniční zařízení, postele, brány objektů)
- **J&J Metal s. r. o.**, Lhota u Vsetína – palety pro různé provozy, kontejnery, nádoby na odpad
- **František Michalec**, Lhota u Vsetína – Výroba kontejnerů ABROLL, CARGO, kontejnery na zakázku

Dle žlutých stránek ve zlínském kraji 160 subjektů zabývajících se kovovýrobou. Na internetu dostupná databáze firem<sup>32</sup> našla celkem 441 subjektů ve Zlínském kraji a z toho 68 v okrese Vsetín. Seznam subjektů zahrnuje i firmy kov obrábějící, tedy strojírenské firmy.

---

<sup>32</sup> Evropská databanka firem [databáze on-line], Praha c2008 [cit. 2008-3-4] <<http://www.edb.cz>>

Reálně lze očekávat přísun zakázek od 'konkurenčních' podniků, nikoli boj o zákazníka. Účelem realizace vedlejší výrobní činnosti je mj. také navazování kladných vztahů a spolupráce s těmito subjekty, potažmo získávání případného partnera pro budoucí činnost a rozvoj podniku.

### 3.3.4 Zákazníci podniku

**Primárním zákazníkem** v počátku podnikání bude firma **Urob a. s.** (viz. níže), respektive její zákazníci.

S postupným rozvojem podniku a navýšením kapacit hodlá Kivosad s. r. o.:

- oslovit **stavební** firmy. Nabídnout jim výrobu jednoduchých kontejnerů, používaných na stavbách pro uložení materiálu, strojů, nástrojů. Tyto kontejnery mají omezenou životnost a proto je po nich častá poptávka.
- oslovit **dopravce** s nabídkou výroby kontejnerů na korby nákladních automobilů. Nejčastěji se jedná o kontejnery několika modifikací pro automobily značky Avia, Tatra, Liaz, Mercedes, aj. Typy kontejnerů ABROLL, MULDEN. Tato nabídka je určena i pro stavební firmy.
- oslovit nemocniční zařízení, nabídnout např. výrobu konstrukce postelí,
- pokusit se získat zakázku od podniku dodávajícího palety určené do výrobního provozu v **automobilovém průmyslu**.

Z uvedeného výčtu můžeme určit klíčové odvětví. Je to především stavebnictví, doprava a automobilový průmysl.

Kivosad s. r. o. se nebude omezovat pouze na Český trh. V budoucnu je zamýšlená výroba pro zahraniční zákazníky, především ze severovýchodních zemí Beneluxu, Dánska a Skandinávie. Tento progres k exportu je podmíněn zaměstnáním manažera, jenž bude zajišťovat i tyto zahraniční zakázky.

Menší zakázky pro veřejnost hodlá firma v budoucnu realizovat pouze v omezeném množství a jen při výhodné rentabilitě, respektive zisku.

Existuje také reálná možnost získat část nebo celou zakázku od konkurenční firmy, která není z kapacitních důvodů schopna uspokojit potřeby zákazníka.

Uvádíme několik potenciálních subjektů:

- **ZAMET s. r. o.**, provozovna v Halenkově – opakovaně zadávala z kapacitních důvodů zakázku firmě bývalého působení Jaromíra Novosada. Jednalo se o konstrukce do nemocnic (konstrukce pro upevnění kapaček)
- **SVARKO s. r. o.** sídlící v Ústí u Vsetína – opakovaně zadávala zakázku kontejnerů určených pro výrobu v automobilovém průmyslu (Audi, Škoda)
- **Vaculka s. r. o.**, Vsetín – palety pro převoz motorů pro firmu Mercedes, palety pro převoz plynových bomb Linde.

### ***Firma Urob a. s.***

Firma Urob spol. s r.o. byla založena jako ryze česká soukromá společnost v roce 1991. V roce 2002 byla transformována na Urob, a. s.

Ve své činnosti navázala na bohaté zkušenosti získané v minulosti při výrobě obytných buněk (Raumzellen) pro český a východní trh. V průběhu dalších let začala firma postupně pronikat do dalších evropských zemí s hlavní orientací na německý, švýcarský a rakouský trh. Toto obchodní rozšíření bylo v prvopočátcích důležitým přínosem pro získání informací o normách a technologiích západní Evropy.

Urob, a. s. je vlastníkem pěti výrobně-technických provozů, které zabezpečují pokrytí požadavků našich zákazníků. Hlavní sídlo firmy je v Xxx, obchodní a pronájemní pobočky jsou v Praze a Bratislavě.

Obchodním zástupcem pro slovenský trh je firma Urob SK, s. r. o. v Žilině, která také zajišťuje logistiku montáží a servisu našich staveb pro zákazníky pro zákazníky nejen v celé Evropě, ale i na jiných kontinentech.

V současné době je firma schopna vyrobit více jak 15 modulů denně, tedy téměř 4 000 modulů ročně, takže jsou schopni ročně postavit více jak 60 000 m<sup>2</sup> kompletních budov. Firma Urob se řadí se svými více jak 300 zaměstnanci ke středním firmám Zlínského regionu. I přes konkurenci si firma udržuje neustále pevnou pozici na trhu.

Každým rokem jsou investovány nemalé finanční prostředky do rozvoje technologií a modernizace výrobních linek. Dokladem správně zvoleného cíle je dlouhodobě vzestupný roční obrat firmy a především spokojení zákazníci.

Vzhledem k zachování diskrétnosti dané firmy je opravdový název změněn na Urob a. s.

Uvedené informace o firmě jsou pravdivé, dostupné z jejich domovských webových stránek.



### 3.3.5 Analýza obecného okolí - PEST analýza

V analýze obecného okolí zkoumáme faktory a ukazatele jenž jsou relevantní k podnikatelské činnosti podniku:

#### **Politické a legislativní faktory:**

Česká republika se pátým rokem úspěšně integruje do struktur Evropské unie. Je tomu téměř dvacet let od převratu komunistického režimu a během této doby docházelo postupně ke změnám legislativních podmínek, norem a standardů. V zemi je nasazen tržní systém, vláda si je vědoma nutnosti investic a krom toho důležitosti malých a středních podniků pro celkovou ekonomiku státu.

V posledních letech je proto patrná snaha podpory podnikání a podpory investic. Důkazem toho mohou být opatření a kroky vedoucí k usnadnění a ulehčení podnikatelské činnosti. Konkrétně se může jednat snižování sazby daně z příjmů právnických osob, kdy např. 35% z roku 1999 bylo postupně sníženo na aktuálních 21% pro rok 2008. Sazba by měla dále klesat, v roce 2009 na 20%, v roce 2010 je plánovaná sazba 19%.<sup>33</sup>

Ke změnám došlo k 1.1. 2008 i v sazbách DPH. Z původních 22% byla základní sazba změněna na 19%, snížená sazba z DPH potom 9% místo původních 5%.<sup>34</sup>

Pojistné, respektive odvody sociálního a zdravotního pojištění státu téměř nedostály změn. Zaměstnavatel odvádí za zaměstnance z vyměřovacího základu 26% na důchodové pojištění a 9% na veřejné zdravotní pojištění. Zaměstnanec potom ze mzdy odvádí státu 8% na důchodové a 4,5% zdravotní pojištění. Ke změně došlo pouze v systému výpočtu těchto odvodů. Výpočet se provádí za pomoci tzv. superhrubé mzdy. Změna nemá podstatný vliv na výši odvodů.

Dalším důkazem snahy o podporu podnikání je např. organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu CzechInvest, která usiluje o zjednodušení podnikatelského prostředí. Konkrétně se jedná o monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými subjekty či konzultace se zahraničními experty. Již od roku 1998 prostřednictvím „Programu na podporu rozvoje průmyslových zón“ systematicky podporují rozvoj podnikatelské infrastruktury formou přímých dotací. V rámci tohoto podnikatelského záměru je zamýšleno využít programu START umožňující bezúročnou půjčku do výše jednoho miliónu korun.

<sup>33</sup> *Daň z příjmů PO*, [on-line] c2008[citováno 2008-5-4] dostupné z <<http://www.finance.cz>>

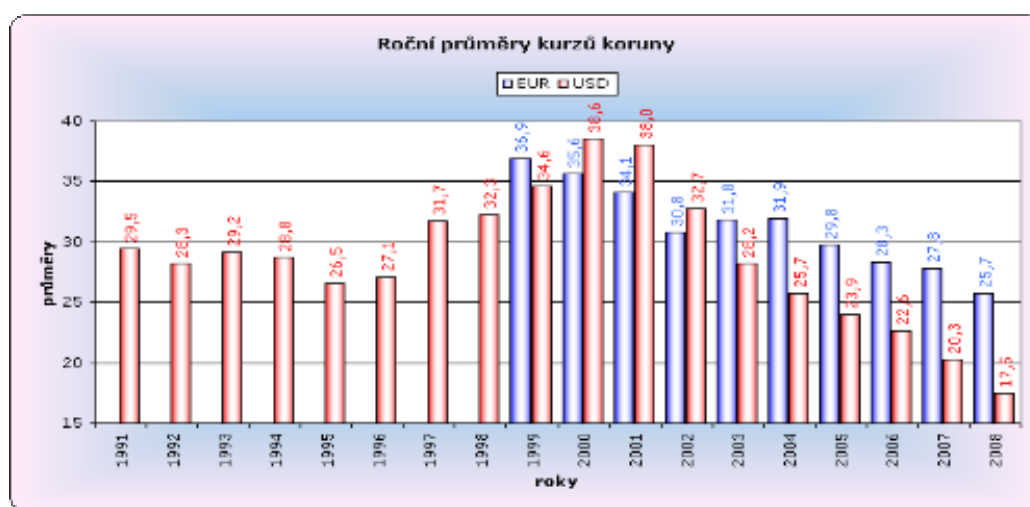
<sup>34</sup> *Informace o novelách zákona o DPH účinných od 1.1.2008*, [on-line] c2008 [cit. 2008-5-4] dostupné z <<http://www.businessinfo.cz>>

## **Ekonomické faktory:**

Současná ekonomická situace České republiky je na vzestupu. V rámci EU patří ČR mezi nejrychleji se rozvíjející země, spolu s Estonskem a Slovinskem. Ekonomika země vykazuje v posledních letech příznivé výsledky – měna se stává silnější, hrubý domácí produkt neustále roste, inflace se drží v přijatelných mezích, nezaměstnanost je nízká.

Dobré ekonomické výsledky však sebou mohou nést negativní vlivy. V současné době, je to především silná koruna<sup>35</sup>, díky níž přicházejí exportující firmy o nezanedbatelnou část zisku. Vývoj kurzu k Euro a americkému dolaru je uveden v následujícím grafu:

**Graf 11: Vývoj kurzu české koruny k dolaru a euro**



*Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz/>>*

K propastnému poklesu, až na polovinu hodnoty, došlo během osmi let u dolaru. Americký dolar není pro většinu malých firem důležitý, vzhledem k orientaci na evropský trh. Pokles Eura je také výrazný, během 4 let došlo k poklesu zhruba o 18,5% a trend je nadále sílící koruna. Stále se však vyplatí vyvážet do vyspělejších a ekonomicky silnějších evropských zemí.

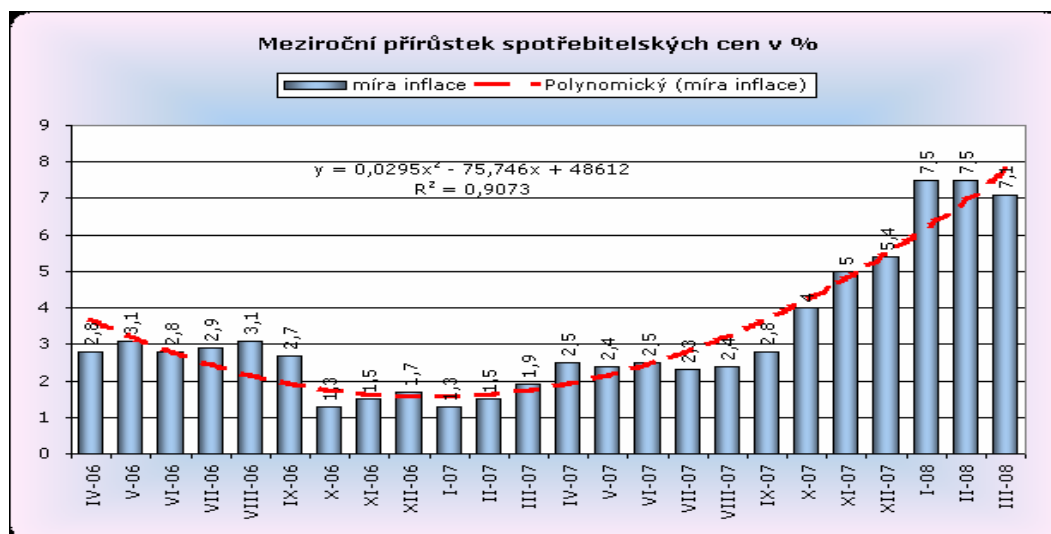
Ještě potrvá několik let, než se země přiblíží platy a HDP západním zemím. Hrubý domácí produkt (HDP) se však poslední tři roky zvyšuje tempem růstu přes 6%.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> *Vývoj měnového kurzu* [on-line] Praha.c2008 [cit.2008-4-12] Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

<sup>36</sup> *Dle údajů ČSÚ c2008* [cit. 2008-4-12] dostupných na <<http://www.czso.cz>>

Míra inflace a růst spotřebitelských cen je vyjádřena v grafu:

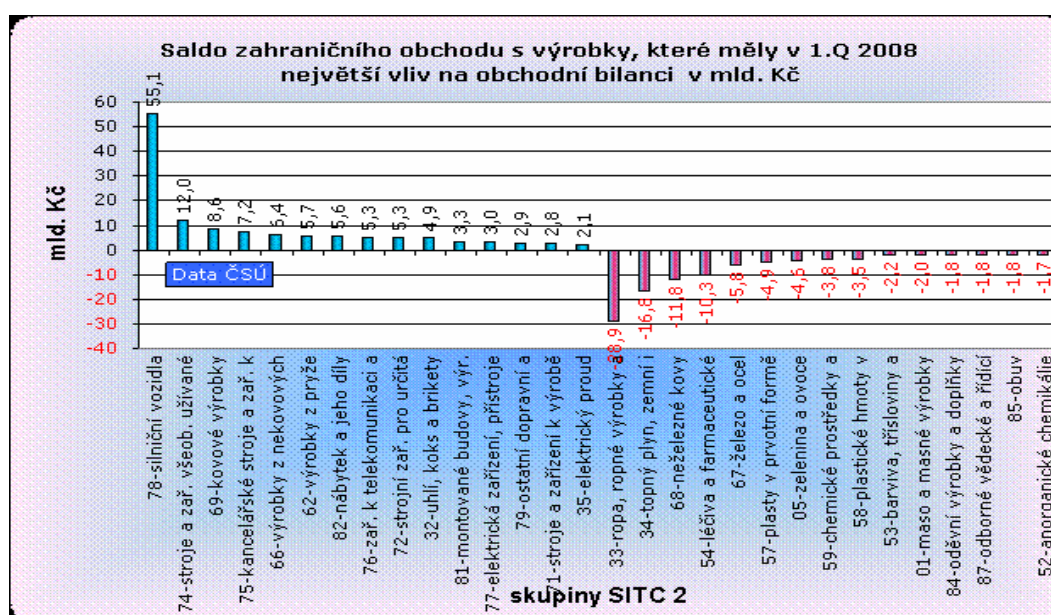
**Graf 12: Meziroční přírůstek spotřebitelských cen**



Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz/>>

Poměrně důležité jsou údaje obchodní bilance se zahraničím. Podnik bude do určité míry závislý na exportu hlavního odběratele a také sám hodlá v budoucnu provádět zakázky pro zahraniční zákazníky.

**Graf 13: Obchodní bilance ČR za první kvartál 2008**



Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR <<http://www.spcr.cz/>>

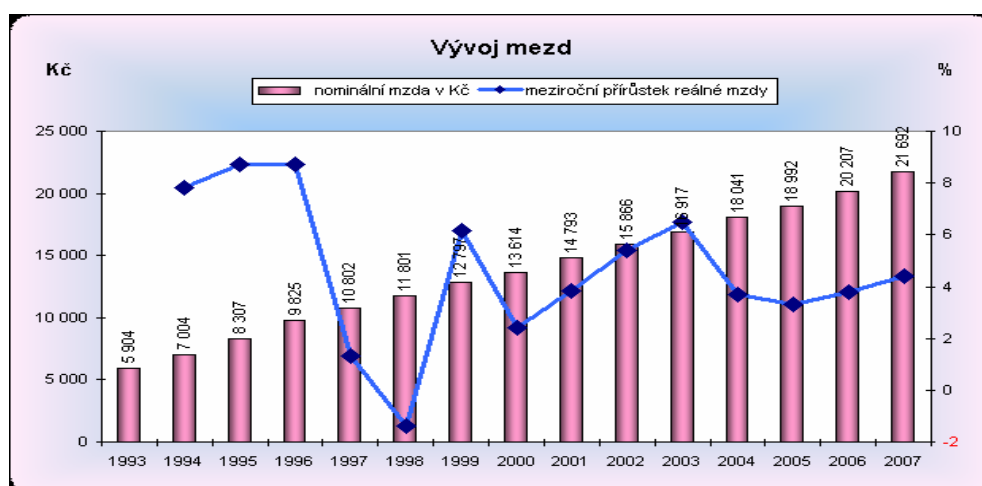
Hned třetí kladnou položkou 8,3 mld. Kč, je saldo kovových výrobků.<sup>37</sup> Tento údaj je pro podnik příznivý, jelikož poukazuje na potenciální odbyt a zájem cizích zemí o tyto produkty.

<sup>37</sup> Vývoj zahraničního obchodu [on-line] Praha.c2008 [cit. 2008-4-12]  
Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

## Sociální faktory:

Životní úroveň obyvatel země pomalu, ale jistě roste. Důkazem mohou být stále rostoucí mzdy, či již zmíněný HDP. Průměrná měsíční hrubá mzda pro 4. čtvrtletí roku 2007 činila 23 435 Kč. Nutno však dodat, že zhruba 2/3 obyvatel dostává plat nižší, než je uvedená průměrná hodnota. Pro dokreslení mzdové situace je uveden přehledný graf vývoje mezd:

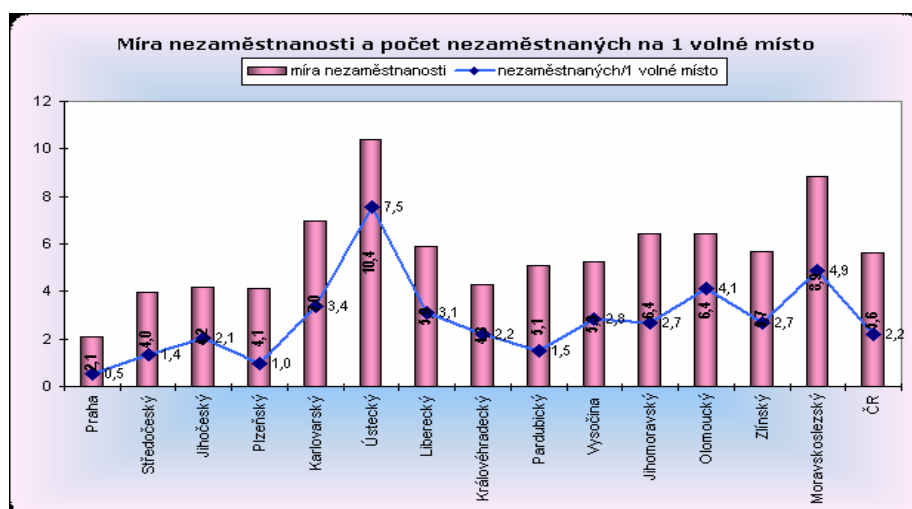
Graf 14: Vývoj mezd



Pramen: svaz průmyslu a dopravy ČR < <http://www.spcr.cz/> >

Míra nezaměstnanosti činí ve Zlínském kraji aktuálně 5,7%. Tato hodnota je tvořena nezaměstnaností mužů 4,7% a žen 7,1%. Směrodatný je údaj o nezaměstnanosti na 1 volné pracovní místo. Pro firmy jsou tyto pozitivní hodnoty spíše nepříznivé. Plyne z toho hrozba nedostatku zaměstnanců, respektive se zúžuje jejich výběr a s tím roste jejich vyjednávací síla, např. na vyšší mzdy, lepší pracovní podmínky atd. Ve Zlínském kraji je aktuálně počet nezaměstnaných na 1 volné pracovní místo 2,7 viz. graf ze statistik svazu průmyslu ČR:

Graf 15: Míra nezaměstnanosti a počet nezaměstnaných na 1 volné místo



Ze sociálních faktorů zde můžeme zařadit oblast bydlení. Spolu s růstem životní úrovně stoupají nároky na bydlení a tak mnoho rodin staví nové domy. Tento fakt se dotýká i firmy Kvosad, jelikož odbyt je do určité míry spjat s oborem stavebnictví.

### **Technologické faktory:**

Obor podnikání, tedy kovovýroba představuje široký pojem, široké spektrum produktů, s čímž souvisí široké spektrum výrobních zařízení a postupů. Zakládáný podnik se orientuje na výrobu kovových konstrukcí, spojovaných technologií sváření. Svařovací proces lze automatizovat u hromadné výroby a to ještě za specifických podmínek, za pomoci nákladných výrobních zařízení. Produkty firmy Kvosad s. r. o. – kovové konstrukce a kontejnery, není možno žádným způsobem nahradit (např. výrobními linkami). Jedná se o ruční práci s požadavky na zkušenosti a schopnosti pracovníka. Doprava hotových výrobků je dána jejich charakterem. Jelikož se bude jednat o konstrukce určené pro autodopravce a stavební firmy, je zřejmé, že tyto firmy vlastní nákladní automobily, kterými si výrobky sami odvezou. Zásadní změna způsobu spojování plechu, ani vývoj svařování jakožto technologie se nepředpokládá.

### 3.3.6 Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5 sil

Hlavními faktory v Porterově modelu 5 konkurenčních sil:

Pro vstup konkurentů:

- Bariéry vstupu jsou na nízké úrovni.
- Největší bariérou jsou v této době kvalitní zaměstnanci.
- Není třeba nákupu licencí a jiných investic do nehmotného investičního majetku
- Poměrně nízké fixní náklady na vstup na trh i provoz podniku
- Neexistují přirozené monopoly
- Pro výrobu není potřeba zvláštních znalostí a know-how

Pro sílu dodavatelů:

- Na trhu působí mnoho dodavatelů hutního materiálu, je velká konkurence
- Podnik je malým odběratelem
- Informace o tržních cenách jsou snadno dostupné
- Dodavatelé v boji o zákazníka rozšiřují a zlepšují služby
- Podnik má jako hlavní kritéria pro volbu dodavatele cenu spolehlivost a kvalitu
- Podnik bude usilovat o to se stát pro dodavatele významným

Pro sílu kupujících:

- Zákazník klade důraz na kvalitu a spolehlivost dodání
- Existuje určitý prostor pro cenovou manipulaci
- Vzhledem k vysoké poptávce není síla kupujících vysoká
- Zákazník je většinou firma s dostatečným finančním zázemím
- Existuje poměrně hodně konkurenčních firem, otázkou jsou volné výrobní kapacity

Pro hrozbu substitutů:

- Hrozba substitutu je velice málo pravděpodobná
- Substitut v této době prakticky neexistuje

Pro posouzení intenzity konkurenčního boje:

- Trh je již dlouho zavedený
- Existuje mnoho odvětví a specializací kovovýroby

- V odvětví je nedostatek kapacit
- Vysoká poptávka, nedostatek pracovních sil aby tuto poptávku uspokojili
- Výrobky často typizované
- Bariéry odchodu z odvětví poměrně nízké, záleží na konkrétní technologii výroby
- Přidaná hodnota odvětví je vysoká
- Konkurenční boj na nízké úrovni

Na základě těchto informací je vidět, že konkurenční prostředí do něhož podnik vstupuje je poměrně uvolněné. Všech pět Porterových konkurenčních sil vykazuje nízkou úroveň. Konkurenčních firem v okolí je dostatek, avšak nízký boj o zakázky je způsoben vysokou poptávkou po produktech odvětví. Největší bariérou vstupu do odvětví je shledán nedostatek schopných a kvalifikovaných pracovníků.

### **3.3.7 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí SWOT**

#### **Silné stránky:**

- Zajištěný odbyt tzv. rozjezdovou zakázkou
- Schopní a spolehliví zaměstnanci
- Umístění podniku
- Poměrně nízké náklady na technologické zařízení podniku
- Flexibilita, snadná změna výrobního programu
- Nízká úroveň konkurenčního boje v oboru podnikání
- Minimální administrativní náročnost
- Finance nejsou vázány v zásobách
- Není třeba zajišťovat dopravu

#### **Slabé stránky:**

- Závislost na hlavním odběrateli, v rámci hlavní výroby
- Omezená výrobní kapacita
- Zdraví škodlivá práce
- Předpokládaná fluktuace zaměstnanců

#### **Příležitosti:**

- Rozšíření podniku

- Zvýšení objemu zakázkové výroby
- Použití železniční dopravy
- Spolupráce s jinými subjekty

**Ohrožení:**

- Nedostatek zakázek u firmy Urob
- Nehoda při provozu – vysoké pokuty ohrožující existenci podniku
- Nedostatek schopných a zručných pracovníků
- Konkurence řad východních zemí

Mezi hlavní silné stránky Kivosad s. r. o. řadíme především flexibilitu a nízké vstupní náklady na fungování podniku. S nakoupeným strojním parkem je firma schopna vyrobit širokou škálu kovodělných produktů, v podstatě s nulovými náklady na změnu výrobního programu. Jelikož se bude jednat o výrobu dle aktuální poptávky, respektive na zakázku, nebudou finance vázány v zásobách materiálu, či neprodaných výrobcích.

Jistotu a eliminaci rizika podnikání vnáší spolupráce s firmou Urob a. s., která představuje pravidelného odběratele. Můžeme hovořit o tzv. rozjezdové zakázce přinášející pravidelný příjem. V počátku podnikání tato spolupráce znamená minimální administrativní požadavky, takže podnik není tzv. 'hozen do vody', ale může se v klidu a postupně integrovat do oboru podnikání a konkurenčního prostředí.

Naproti tomu zmíněná spolupráce s Urob a. s. sebou nese jisté omezení a závislost. Omezení ve smyslu nemožnosti realizovat případné výnosnější nabídky větších objemů. Je patrná také závislost na zadavateli, především odbytu Urob a. s. Slabou stránkou je nepochybně fakt, že náplň práce zaměstnanců je zdraví škodlivá. Profesi svářeče není vhodné vykonávat dlouhodoběji (10 let) a tak se předpokládá fluktuace zaměstnanců. Tento faktor by se mohl při nedostatečné pozornosti stát osudný, protože výkon firmy je do vysoké míry závislý na schopných zaměstnancích.

Mezi příležitosti jednoznačně řadíme rozšíření podniku i možnost spolupráce s jinými subjekty. Zvýšení objemu zakázkové výroby představuje jeden ze strategických cílů; příležitosti jsou uvedeny a podrobněji rozvedeny v kapitolách strategie. Ohrožení podniku je podrobněji analyzováno v kapitole hodnocení rizik.



### **3.4 Popis podniku**

Pan Novosad, pracující jako živnostník v oboru kovovýroba se rozhodl založit vlastní podnik. Právní formu budoucího drobného podniku zakladatel zvolil společnost s ručením omezeným. Nově vzniklá společnost s názvem Kivosad s. r. o. zaměstná v prvním roce podnikání celkem 3 osoby na plný úvazek, dvě osoby externě. Počet zaměstnanců bude s rozvojem podniku stoupat. Činnost podniku bude spadat výhradně do oboru kovovýroby, se specializací na svařování konstrukcí dle požadavků a zadání odběratele. V obchodním rejstříku budou uvedeny tyto činnosti:

- zámečnictví
- kovoobrábění
- výroba a prodej nákladních, speciálních a obytných kontejnerů

Základní filosofií zakladatele firmy je dát sobě i svým zaměstnancům něco navíc, něco proč je výhodné jít do rizika a podnikat na svém, respektive pracovat pro firmu Kivosad. Samozřejmě, jsou to opět peníze které zde působí jako nejsilnější stimul. Elementární výrobní strategií do počátku podnikání je mít zajištěnu hlavní zakázku, která firmě zabezpečí pravidelnou výrobu, odbyt a tím finanční příjem. Taková dlouhodobá zakázka bude sjednána s firmou Urob a. s., specializující se na výrobu obytných, materiálových a speciálních kontejnerů. Bude se jednat o určitou formu spolupráce. Pro tuto firmu bude společnost vyrábět svařované konstrukce tvořící jádro kontejneru. Konstrukce několika modifikací se budou lišit pouze v rozměrech, postup výroby je téměř totožný. Firma Urob dodá potřebný materiál a také zajistí dopravu zhotovených konstrukcí. Jedná se o zpracování dodaného materiálu v polotovaru určený k dalšímu zpracování. Urob a. s. zadává výrobu konstrukcí externím subdodavatelům z kapacitních a administrativních důvodů. Kivosad s. r. o. sjedná spolupráci s touto firmou smlouvou na 2 roky.

Kromě hlavní stálé zakázky bude firma v omezených objemech provádět i zakázkovou výrobu. Sortiment možných produktů je široký, reálně se může jednat o kontejnery pro místní stavební firmy, kontejnery na korby nákladních vozů, různé konstrukce dle zadání, ale také menší výrobky uměleckého kování, např. stojany na vánoční stromky. Objem této zakázkové produkce bude záviset na aktuálních kapacitních poměrech v dílně a především na využitelném časovém fondu pracovníků, s ohledem na hlavní výrobní činnost. S rozvojem podniku se předpokládá zvýšení objemu vedlejší činnosti, bude-li rentabilní.

V počátku podnikání bude mít vedlejší výrobní činnost význam i z hlediska marketingu. Realizování zakázek v požadované kvalitě a za cenu nižší než konkurence, představuje velice vhodnou formu propagace. Tímto způsobem si Kvosad s. r. o. vytvoří dobré jméno v oblasti působení včetně získání potřebných kontaktů a zajištění potenciálních budoucích zákazníků.

Z výše uvedené analýzy trhu a konkurence vyplývá, že získat zakázku v daném oboru není problém. V zájmu využití tohoto tržního potenciálu, je proto uvažováno v horizontu dvou let s rozvojem firmy. Dojde především k rozšíření dílenských prostorů a zaměstnání většího počtu pracovníků (svářečů). Úspěšný rozvoj je podmíněn mj. zaměstnáním manažera, který bude zajišťovat zakázky, získávat kontrakty, efektivně řídit obchodní činnosti a chod firmy. Roli manažera bude v počátcích podnikání zastupovat sám majitel firmy, dokud administrativa nebude složitá a časově náročná, jelikož jeho činností bude mj. řízení provozu v dílně.

Stručnou strategii firmy můžeme uvést jako:

- zaměření se na kvalitu provedených prací
- výroba na základě zakázek
- flexibilita výrobního programu
- efektivní rozvoj firmy
- důraz na personální politiku a volbu zaměstnanců

### 3.4.1 Lokalita podniku

Sídlo provozovny se nachází v obci Halenkov, U Továrny 39, okres Vsetín, v areálu již nefungující výroby nábytku Halenkov. Dnes je areál ve vlastnictví firmy Winpro, která nabídla pronájem jedné z dílen. Kovosad s. r. o. uzavře pronájemní smlouvu minimálně na 2 roky dopředu. V budoucnu firma hodlá využívanou část objektu Winpro odkoupit a být tzv. na svém. V areálu se nachází více nevyužívaných prostor což, představuje možnost v budoucnu s co nejnižším úsilím a úskalími navýšit kapacity. Stávající využitelná plocha dílny je 300 m<sup>2</sup>, resp. dílna o rozměrech 20x15 m. Tato velikost dílny je dostačující i pro konstrukce větších rozměrů, které firma bude vyrábět. Cena pronájmu bude 15 000 Kč měsíčně bez elektřiny a vody.

Nespornou výhodou je fakt, že sídlo firmy je situováno hned u hlavní silnice, což znamená bezproblémovou dostupnost i pro nákladní automobily. Tato silnice spojuje okresní město Vsetín s celým údolím vedoucím do Velkých Karlovic a dále přes průsmyk Bumbálka na Slovensko.

Dalším příznivým aspektem je fakt, že se areál nachází zhruba uprostřed mezi dvěma sídly firmy Urob a. s. Konkrétně mezi hlavním sídlem a provozovnou a slovenskou pobočkou a provozovnou v Bytči. To znamená, že námi zpracované konstrukce mohou odebírat v obou provozovnách, dle aktuálních potřeb.

Příležitostí pro danou lokalitu je i skutečnost, že do areálu, jako pozůstatek bývalého podniku, vede železnice. Přesněji řečeno, sídlo firmy se nachází v těsné blízkosti nádraží Halenkov a jedna z kolejí vede právě do daného areálu. Je zde tedy reálná možnost v budoucnu využít železnici pro přepravu vlastních výrobků

Náklady na úpravu provozovny budou relativně nízké. Jelikož se jedná o dílnu, není třeba nákladných úprav, např. zdění, omítání či malování. Bývalé zařízení je prakticky vyklizené a tak je plocha dílny volná k použití. Zavedená elektřina zůstala plně funkční, stejně tak i přívod vody. Nesporným kladem této dílny je ponechaná vzduchotechnika, což představuje při nové instalaci velice nákladnou položku, počítající se na stovky tisíc. V areálu se nachází již zavedené šatny i sprchy, což představuje také značné úspory.

Stoly a přípravky určené pro výrobu provede majitel se svými spolupracovníky svépomocí. Odhadovaná částka na výrobu stolů a přípravků je 50 000 Kč, zahrnující materiál i část mzdy. Nutná bude investice do bezpečnostních prvků konkrétně hasících

přístrojů: 5x 1000 Kč. V nedostatečném stavu je také osvětlení. Náklady na nové osvětlení včetně instalace odborníkem budou zhruba 35 000 Kč.

Budování sídla pro administrativní účely prozatím není nutné, v horizontu dvou let se vyhradí místo v rámci areálu a patřičně vybaví.

Zabezpečení proti vloupání či vandalství zajišťuje majitel celého areálu kamerovým systémem.

Lokalita podniku se vyznačuje silnými stránkami a příležitostmi shrnutými do odrážek:

- snadná dostupnost nákladní dopravy
- poměrně nízký nájem
- příhodné vybavení – zanedbatelné náklady na úpravu provozovny.
- v areálu jsou prostory pro možné rozšíření firmy
- možnost využití železniční dopravy, koleje vedoucí do areálu.

Vzhledem k tomu, že je zakládán drobný podnik, kde zpravidla nemohou být vznášeny vlastní, extra požadavky na lokaci podniku, jedná se v tomto případě o využití příležitosti a získání výhody, která může v budoucnu hrát důležitou roli. Při zakládání drobných podniků často platí přísloví 'bereme co je', avšak co se lokality firmy týče, patří jednoznačně do silných stránek tohoto záměru. Celkové náklady na uvedení dílny do provozu budou 90 000 Kč

**Obrázek 1: Areál firmy Winpro s.r.o.**



### **3.4.2 Přehled personálu podniku**

V prvním roce podnikání bude firma Kivosad s. r. o. zaměstnávat 3 osoby na plný úvazek:

#### **Jaromír Novosad**

Zakladatel a jediný vlastník firmy Kivosad s. r. o., vyučen v oboru strojní mechanik, ocelové konstrukce, vlastní svářečský průkaz, řidičský průkaz typu A, B, živnostenské oprávnění pro obor stavebnictví a pro obor zámečnictví, kovovýroby.

Výdělečně činný již 10 let, z čehož 4 v oboru stavebnictví a posledních 6 let pracuje pouze v oboru kovovýroby. Za tuto dobu získal dostatečné zkušenosti a přehled v daném oboru.

Díky aktivnímu zájmu o možnosti vlastního podnikání získal pan Novosad certifikát o absolvování vzdělávacího programu 'Základy podnikání' akreditovaného ministerstvem školství, mládeže a tělesné výchovy ČR.

#### **Ladislav Laštovica**

Bývalý spolupracovník pana Novosada, vyučen v oboru strojní mechanik, vlastní svářečský průkaz, řidičské oprávnění typu B, živnostenské oprávnění pro obor zámečnictví, kovovýroba.

Výdělečně činný již 14 let, z čehož 7 let v oboru zámečnictví a kovovýrobě, 5 let ve stavebnictví. V současném zaměstnání krom profese svařování zastává i pozici mistra na dílně.

Zakladatel firmy jej oslovil zejména pro jeho spolehlivost, důslednost, bohatým zkušenostem a pozitivnímu přístupu k práci i životu.

V novém zaměstnání si pan Laštovica finančně přilepší a bude mít kratší pracovní dobu oproti stávajícímu zaměstnání. V osobním vlastnictví má svářecí soupravu.

#### **Martin Chvátík**

Vyučen v oboru zámečnick, vlastní svářečský průkaz, osvědčení o zkoušce svářeče dle EN 287-1 metoda 135, řidičské oprávnění typu A i B, dále živnostenské oprávnění pro obor kovovýroby. V oboru kovovýroby pracuje již 7 let.

V současném zaměstnání zastává pozici svářeče, se specializací na bodování (hrubé svaření konstrukce do požadovaného tvaru). Zakladatel firmy jej oslovil pro jeho zkušenosti, spolehlivost a přesnost, na základě doporučení od pana Laštovicy.

V novém zaměstnání si pan Chvátík finančně přilepší a zároveň bude pracovat méně hodin denně, než v zaměstnání současném. Jelikož doposud pracoval jako OSVČ, má ve svém vlastnictví svářečskou soupravu MIG\MAG v hodnotě 30 000 Kč.

Kromě stálých zaměstnanců bude firma využívat **externích služeb** pro zpracování **účetnictví** a poradu v **právní** oblasti podniku.

### 3.4.3 Zaměstnanecká politika

Mezi hlavní vytyčené strategie podniku patří důraz na kvalitu provedených prací a s tímto požadavkem až kriticky souvisí výběr zaměstnanců. Pro daný obor podnikání jsou schopnosti zaměstnanců alfa a omega úspěchu a dle slov zakladatele firmy 'vše stojí a padá na lidech'.

Pan Novosad razí filosofii, že pokud nemá zaměstnanec co nabídnout tak jej nezaměstná. To znamená, že pokud by firma nebyla schopna zajistit dostatečný stimul ve formě finančního ohodnocení pro dalšího zaměstnance tak jej raději nezaměstná a zůstane u menších rentabilních zakázek.

Svářečská profese není jednoduchá. Je zde třeba schopnosti analyzovat technickou dokumentaci, často je nutná schopnost improvizace a hledání nových řešení. Dále je třeba nabýt značných zkušeností a zručnosti, čímž pokud zaměstnanec nedisponuje, tak je velice nízká šance na úspěch a udržení si této práce. Pro Firmu Kovošad s. r. o. přichází v úvahu pouze zkušený a produktivní pracovníci. Postupné zaučování zaměstnanců si nemůže podnik dovolit. Výběr zaměstnance je pro majitele klíčový a ob stojí pouze schopní, spolehliví a produktivní pracovníci. Brigádníci nepřichází v úvahu pro tento druh výroby.

Obecným problémem oboru kovovýroby jsou právě kvalitní pracovníci, kterých je nedostatek. K tomu bohužel přispívá i fakt, že svařování patří mezi rizikové profese, zejména pro nepříznivé vlivy na lidský organismus. Svařováním vznikají látky, které jsou karcinogenní a pracovník je vdechuje, dále je často pracovník vystavován ozařování od el. oblouku, které může poškodit zrak. Z velké části právě kvůli těmto nepříznivým vlivům na lidský organismus dochází k fluktuaci zaměstnanců, kdy svářeči po několika letech mění dočasně či navždy profesi.

Shrnutí:

- nabídnout zaměstnancům příznivé platové podmínky
- do budoucna se striktně orientovat na spolehlivé, schopné pracovníky
- lze očekávat fluktuaci zaměstnanců z důvodů zdraví škodlivého zaměstnání

### **3.4.4 Kancelářské vybavení**

Charakterem podnikání, jenž představuje zaměření na výrobu, se takřka eliminuje potřeba administrativy. V počátcích podnikání firma prakticky nebude mít zařízenou kancelář, či jiné prostory zvláště vyhrazené pro řízení podniku a administrativu. Pro komunikaci s dodavateli a zákazníky majitel použije mobilní telefon, který má stále u sebe a místem osobního kontaktu bude přímo dílna.

Pro komunikaci s dodavateli a základní administrativní položky bude také používán osobní notebook, který firma pořídí nový za 15 000 Kč, včetně multifunkčního zařízení pro tisk, kopírování, skenování a fax za cenu 3000 Kč. Zakoupena bude také kancelářská židle za 2000 Kč. Tyto zařízení budou umístěny na bezpečném, chráněném místě v dílně. Internet bude vzhledem k časté manipulaci a přenášení notebooku zaveden ve formě bezdrátového přenosu signálu Wi-fi. Náklady na další administrativní záležitosti a položky jako razítko, vizitky, logo firmy včetně reklamní tabule, papíry, zavedení internetu budou cca 15 000 Kč.

V horizontu dvou let, bude zařízena kancelář firmy, tedy prostory pro administrativu zahrnující reprezentativnější sídlo podniku, určené také pro jednání s obchodními partnery a zákazníky.

### **3.4.5 Technické zařízení**

Stroje a zařízení potřebné k provozu výroby budou ve vlastnictví firmy, část zařízení bude vloženo jako položka základního kapitálu. Firma neuvažuje o pronájmu či leasingu strojů, bude nutno zařízení nakoupit.

Jelikož strategie firmy je orientace na kvalitu provedených prací, je třeba pořídit dražší, spolehlivé a kvalitnější vybavení. V rámci úspor však firma nakoupí část vybavení již použitého, avšak v bezvadném stavu. Bude se jednat o vybavení původně z dražší cenové kategorie. Ke ztrátám z důvodu levného nákupu by nemělo dojít, jelikož majitel firmy je v této oblasti znalý a krom toho bude požadována záruka od prodávajících. Nicméně životnost strojů je poměrně vysoká. Ze zkušeností uživatelů se jedná o desítky let bezproblémového provozu. Servis strojů pro kovovýrobu a průmysl zajišťují samotní výrobci. Firma, i s ohledem na tuto skutečnost, bude pokud možno volit výrobce z regionu kde působí.

Menší nástroje, jako vrtačky a brusky, budou pořízeny výhradně od české renomované firmy Narex. s. r. o.

Ve vlastnictví podniku budou následující nakoupené stroje a zařízení:

**tabulka 1: Nakoupené stroje a zařízení použité**

Zařízení	Počet ks	Cena 1ks
Pásová pila – do tloušťky řezu 350 mm	1	70 000 Kč
Stojanová vrtačka	1	18 000 Kč
Kompresor k plasmě či stříkacímu centru	1	8000 Kč

**tabulka 2: Nakoupené stroje a zařízení nové**

Zařízení	Počet ks	Cena 1ks
Ruční vrtačka Narex	2	3000 Kč
Ruční úhlová bruska Narex	2	3000 Kč
Kyslíko - acetylenová řezací souprava	1	13 000 Kč
Stříkací centrum (určené k napojení na kompresor)	1	2500 Kč
Plasma na dělení materiálu do tloušťky 20 mm	1	40 000 Kč

Celkové investice do výrobního zařízení:

163 500 Kč

Do technického vybavení je nutno také započítat provozní a pomocný materiál. Nejedná se o vysoké jednorázové investice, provozní materiál je neustále spotřebováván během výroby, proto se započítává do nákladů v rámci výrobní režie. Jedná se o:

- svařovací drát
- plynové acetylenové bomby ke svařování
- kyslíkové bomby ke kyslíko-acetylenové řezací soupravě
- brusné kotouče
- pilové listy
- vrtáky
- šrouby a matice

S procesem výroby je nedílně spjata bezpečnost práce. Kovosad s. r. o. má jako jednu z priorit bezpečnost výroby a dodržování bezpečnostních norem. V rámci této politiky budou zakoupeny nové svařovací kukly splňující nejnovější ochranné standardy, a další standardní výstroj.

**tabulka 3: Náklady na ochranné pomůcky**

Položka	Počet ks	Cena
Samostmívací svařovací kukla	3	4700 Kč
Svařovací rukavice	100	45 Kč
Brýle používané při broušení	4	175 Kč
Zástěra kožená svářečská	9	300 Kč
Suma nákladů na ochranné pomůcky		22 000 Kč



Celkové investice do technického vybavení firmy, bezpečnostní prvky, zařízení provozovny:

**tabulka 4: Celkové investice pro vybavení firmy**

Položka	Cena
Vybavení dílny k provozu ( stoly, upínky, bezpečnostní výbava )	90 000 Kč
Technologické zařízení, stroje, nástroje	163 500 Kč
Ochranné pomůcky pro pracovníky	22 000 Kč
Kancelářské vybavení, položky pro administrativu	35 000 Kč
Celkem	310 500 Kč

Nespornou výhodou firmy Kvosad s. r. o. budou relativně nízké náklady na technické vybavení v porovnání s jinými výrobními podniky. Vybavení a zařízení dílny se obejde také bez větších investic. Veliké úspory přináší již zavedená a fungující vzduchotechnika, nezbytná pro kovovýrobu, ze zákona povinná dle hygienických předpisů.

*Shrnutí:*

- do začátku podnikání není třeba kancelářského vybavení (nábytek, úprava místnosti)
- technické zařízení – stroje, nástroje budou z části pořízeny již použité
- nákup technického vybavení z vyšší cenové kategorie; co nejvyšší kvalita
- celkové jednorázové investice do technického vybavení a zařízení provozu 310 500 Kč

## **3.5 Výrobní plán**

Pro logické rozdělení, i ohledem na kalkulace, je nutno rozlišovat hlavní a vedlejší výrobní činnost.

### **3.5.1 Hlavní výrobní činnost**

Jak již bylo výše uvedeno, firma se hodlá v počátcích podnikání zaměřit především na výrobu pro jednoho pravidelného odběratele. Prakticky se bude jednat o spolupráci dvou firem, kdy firma Kvosad s. r. o. představuje stálého, pravidelného subdodavatele nejméně po dobu uvedenou ve smlouvě. Dle předběžných jednání firma Urob a. s., představující odběratele, bude zabezpečovat výrobu materiálem určeným ke zpracování včetně jeho dopravy. Urob a. s. si také dopraví zhotovené konstrukce do vlastních provozoven na další zpracování.

#### **Postup výroby produktu**

Majitel Kvosad s. r. o. již při předběžných jednáních s firmou Urob a. s. získal konkrétní představu o požadovaném produktu včetně detailních informací a technické dokumentace. Jedná se o nosné konstrukce sloužící jako jádro obytných a technických kontejnerů několika modifikací.

Konstrukce je tvořena plechovými profily UNP 100, materiál válcovaná ocel třídy 11. Polotovary budou dodány již v požadované kvalitě a rozměrech, včetně technické dokumentace a výkresů.

Zásadní částí výroby konstrukce je část přípravná. Je nutno pečlivě analyzovat výkresy, připravit stoly, dorazy dle požadovaných rozměrů a rádiusů.

Následuje hlavní část výroby, kdy se příslušné polotovary upnou do připravených stolů a za použití upínek a dorazů přichystají k tzv. bodování. Bodováním, nebo-li také spojením svarem v jednom bodě, zajistíme hrubou podobu konstrukce. Sestavování probíhá odspodu nahoru, tedy od budoucí podlahy kontejneru. Následně se zajistí nosné sloupy konstrukce spojující podlahu se stropem. Strop s podlahou bude ještě zajištěn profilem vloženým po stranách úhlopříčně, což zaručí pevnost a stabilitu celé konstrukci. Po 'nabodování' konstrukce budou provedeny kompletní svary požadovaných hodnot. Po hlavní výrobní fázi následuje fáze dokončovací, ve které se svary brousí ruční bruskou dle požadavků zadavatele.

Veškeré práce jsou prováděny ručně, firma nevyužívá automatizace. Firma si zakládá na kvalitě provedených prací a proto bude kontrolovat kvalitu každého výrobku, respektive každé konstrukce. Pro zajištění kontrolní fáze je určen jeden z pracovníků, který bude kontrolu provádět.

Uvedený postup ve zkratce popisuje kompletní zhotovení produktu hlavního výrobního programu. Klíčovou částí je správné upnutí a sofistikované nabodování polotovaru. Při výrobě může docházet k několika rizikům uvedených na konci této kapitoly.

*Propočet:*

Za 1 nosnou konstrukci pro firmu Urob a. s. vyfakturuje firma Kvosad 4000 Kč, přičemž ve 3 pracovnících jsou schopni vyrobit 5 konstrukcí denně. To představuje příjem 20 000 Kč denně, 400 000 Kč za měsíc při plném využití kapacit.

Měsíční mzdové náklady v ideálním případě budou 105 000 Kč (3x 35 000 Kč). Zbylých 295 000 Kč bude použito na provoz podniku, zaplacení nájmu, splacení úvěru, daně, do rezervních fondů.

Pro firmu vyplývá několik nesporných výhod díky spolupráci s firmou Urob:

- Systém dodání materiálu a odvezení hotového výrobku eliminuje náklady na dopravu, objednání a odběr materiálu.
- Vznikají minimální administrativní náklady.
- V počátku podnikání se minimalizují úkony, počet činností, potřeba řízení, logistiky.
- Nevzniká potřeba kapitálu na placení záloh, nákup materiálu, aj.
- Nedochozí k vázání kapitálu v zásobách.

### 3.5.2 Vedlejší výrobní činnost – zakázková výroba

Bude-li to z kapacitního hlediska možné, realizuje podnik několik menších zakázek pro širokou veřejnost. Tyto zakázky budou svým charakterem jednorázové.

Konkrétní výrobek není definován, sortiment se může skládat ze širokého spektra produktů. Firma je schopna vyrobit v podstatě cokoli z kovodělných produktů prováděných ručně. Omezení může představovat specifický požadavek zákazníka na zpracování technologií, kterou firma nedisponuje. Např. svařování pozinkovaných dílů na které je zapotřebí speciálních svářecích souprav. Specifické estetické úpravy, či speciálně tvářené polotovary je firma schopna zajistit spoluprací s jiným kovodělným subjektem.

V rámci výroby bude dílna disponovat následujícím technickým vybavením:

- **Svářecí souprava MIG \ MAG** - nezbytné zařízení, určené ke spojování kovových materiálů technologií svařování. Svařovat je možné pouze kovové materiály specifických vlastností. Např. oceli se zaručenou svařitelností (nízký obsah uhlíku) Výkon do 300 A.
- **Pásová pila** – slouží k dělení kovového materiálu do požadovaných rozměrů, např. nařezání tabulí plechu pro následné použití. Dělení do tloušťky materiálu 350mm.
- **Plasma na dělení materiálu** – řezání materiálu za pomoci plazmového plynu a stlačeného vzduchu. Možnost řezání oblouků a rádiusu, lze také použití šablony. Při dělení není třeba přehřevu materiálu a řez je čistý. Použitelné do tloušťky materiálu 20 mm
- **Kyslíko-acetylenová řezací souprava** – slouží k dělení kovového materiálu plamenem. Nutný přehřev materiálu. Možnost ohnutí nažhaveného materiálu i změna jeho vlastností např. zakalením.
- **Stojanová vrtačka** – slouží k provádění děr či drážek do materiálu, menších i větších průměrů
- **Ruční vrtačka** – pro ruční vrtání děr do průměru 10mm, operativnost, rychlé a snadné použití
- **Ruční úhlová bruska** – slouží k broušení hran materiálu a také svarů do požadovaných rozměrů.

S uvedeným technologickým parkem na dílně jsme schopni zajistit širokou škálu výrobků.

Konkrétně se může jednat o produkty:

- **kontejnery různých použití** (automobilový průmysl, doprava, stavebnictví)
- **branky, brány k domům, budovám**
- **konstrukce na zakázku**
- **produkty uměleckého kování**

Kromě přijímání drobných zakázek od veřejnosti existuje reálná možnost získat zakázku od jiného podniku realizujícího kovovýrobu. Vzhledem k tzv. 'ne-konkurenci' oboru v regionu, kdy si často firmy místo konkurenčního boje pomáhají, bude možná spolupráce. Respektive zhotovení určitého počtu kusů zadaného výrobku pro cizí subjekt, jenž není schopen z kapacitních důvodů dodat zakázku včas.

### **Příklad postupu vedlejší - zakázkové výroby**

Jelikož na trhu vzniká značná poptávka po kontejnerech na nákladní automobily, je dosti pravděpodobná zakázka takového produktu. Pro názornost a následný propočet kalkulace je zde uveden postup výroby **kontejneru** na **Avii** o rozměrech 3800 x 2300 x 500 mm:

Obecně jsou kontejnery na nákladní automobily typizované a rozměry i volba materiálu je dána dle dostupných norem. Zvláště důležitý je systém upevnění kontejneru na nápravu nákladního automobilu, jelikož od něj se odvíjí postup výroby. Upevnění se liší u každé automobilové značky. U Avie je kontejner postaven na Profilu I 120 (INP 120).

Celá výroba začne objednááním materiálu dle příslušné technické dokumentace. Nákup plechů tloušťky 2 a 3 mm, Profil INP 120, jakle na olemování (U profil), rolny, . Dodaný polotovár se upraví – nařeže do požadovaných rozměrů na pásové pile.

Určené plechy a U profily budou zpracovány **externím subjektem**, který provede požadovaný ohyb ohraňovacím lisem. Všechn materiál se následně zpracovává plasmovým a kyslíkovým řezáním do podoby dílů již připravených ke spojení svařovací technikou -nabodováním. Materiál se nejprve upne do již nastavených stolů a zabezpečí přípravky či upínkami. Postupně se boduje od spodu, tedy od spodních lyží na které se navaří žebrování. Na žebrování se navaří boční profily. Následuje nabodování obložení – nejprve boční strany kontejneru a poté se položí dno, celá konstrukce se z vnější strany zpevní lemy tvořenými U profily. Lemy jsou svařeny po obvodě konstrukce, přičemž na kratších stranách konstrukce jsou použity pevnější profily U 100 x 60mm, s ohledem na předpokládané větší zatížení. Takto zabezpečený základní tvar kontejneru se svaří finálními spoji normované tloušťky. Po provedení hlavní konstrukce se navaří doplňky

tvořené rolnou, jeřábovými kapsami, úchyty pro plachtu, vratami se zajištěním včetně centrálního zámku. Příprava těchto doplňků probíhá souběžně se stavbou konstrukce a proto je výroba plynulá.

V závěrečné fázi výroby probíhá broušení ostrých hran a svarových spojů, především viditelných a takových které mají vliv na funkci kontejneru. Dle přání zákazníka je také možno konstrukci nalakovat pomocí vlastního stříkacího centra. Kvalita a tedy tloušťka a provedení laku je dána normami které je nutno dodržet, aby nedocházelo k popraskání a odlupování laku.

Nákup materiálu bude proveden pro celou výrobní dávku, přičemž výrobní dávka představuje zadání počtu kusů zákazníkem. Část materiálu určená pro zpracování externím subjektem bude zpracovaná najednou, aby nedocházelo k přerušení výroby a zbytečným prostojům.

**tabulka 5: Časová náročnost výroby daného produktu**

Operace	Počet pracovníků	Časová náročnost
Výroba náběhu a nabodování celé konstrukce	2	2 h
Příprava doplňků na 2 ks kontejnerů	1	2 h
Provedení kompletních svarů	1	3 h
Osazení doplňky	2	1 h
Nanesení laku	1	1 h

Během jednoho pracovního dne jsou 3 pracovníci schopni vyrobit 2 ks kontejneru.

### **Kalkulace:**

**tabulka 6: Přímý materiál typového výrobku**

Polotovar s rozměry	Počet ks	Cena bez DPH
Profil I 120 (INP 120) 7600mm	1	3000 Kč
Plech 2000 x 1000 x 2 mm	3	4000 Kč
Plech 2000 x 1250 x 3 mm	4	5000 Kč
Profil Jakl 60 x 40 x 4000 mm	4	1150 Kč
Profil Jakl 100 x 60 x 4700 mm	1	850 Kč
Lak základní	1	3500 Kč
Doplňky (centrální zámek, úchyty)	1	1700 Kč
SUMA celkem		19 200 Kč

### ***Nepřímé - režijní náklady již rozpočítané na 1 hotový výrobek:***

- Zpracování externím subjektem 300 Kč (3000 Kč / materiál na dávku 10 ks kontejnerů)
- Náklady na spojovací a pomocný materiál (svářecí drát, brusivo) 150 Kč
- Spotřeba plynu Stargon: 150 Kč
- Stlačený kyslík 200 Kč

Režijní náklady na 1ks celkem: 800 Kč

*Výrobní náklady celkem*

Přímý materiál + režijní náklady = 19 200 + 800 = 20 000 Kč bez DPH

*Správní režie:*

Náklady na správní režii můžeme rozpočítat na 1 kus výrobku podílem celkových měsíčních nákladů příslušné položky a tyto denní náklady podělíme počtem vyrobených kusů v jednotlivém dni.

- Náklady na internet (měsíční platba / 20 dní / 2 kontejnery) = 12,50 Kč
- Nájem (15 000 Kč / 20dní = 750 Kč/ den; 750 Kč/ 2 ks) = 375 Kč
- Mobilní telefon (1000 Kč / 20 dní / 2 ks) = 25 Kč
- Správní režie celkem = 413 Kč

Náklady celkem = výrobní náklady + správní režie = cca 20 500 Kč

Mzdové náklady budou počítány z následných tržeb, nejsou tedy pro tuto kalkulaci zahrnuty, jelikož mzdy jsou jedním z faktorů, který chceme na daném příkladu zjistit.

Prodejní cena 40 000 Kč bez DPH, 47 600 Kč včetně DPH 19%

$40\,000 - 20\,500 = 19\,500$  Kč hrubý zisk

Měsíční mzdové náklady na zaměstnance činí 35 000 Kč, což představuje výdělek zaměstnance 1750 Kč za den, 5250 Kč pro všechny 3 zaměstnance.

Výrobou 2 kontejnerů může firma za den dosáhnout tržeb 39 000 Kč.

5250 Kč na mzdy představuje z daných denních tržeb zhruba 13,5 %.

U zakázkové výroby by se procentuální sazba na mzdy pohybovala kolem 13% - 20% z předpokládaných tržeb.

Zbylých 33 750 Kč bude použito na ostatní provozní náklady, splátku úvěru, do rezervních fondů, aj.

### 3.5.3 Výrobní souhrn

Uvedené propočty jsou kalkulovány s předpokladem plného využití kapacity podniku. Propočty slouží pouze jako orientační ukazatele pro lepší představu rozdílů jednotlivých variant výroby.

**Hlavní výrobní** činnost představuje především jistotu zakázek, jistotu příjmu. Pro přehlednost jsou v tabulce uvedeny základní údaje pro kalkulaci

**tabulka 7: Propočet zisku z výrobku hlavní výrobní činnosti**

Tržby / den	20 000 Kč
Mzdové náklady / den	5250 Kč
Správní a výrobní režie / den	1000 Kč
Zisk / den	13 750 Kč
Zisk / konstrukce	2750 Kč

Příklad uvedený pro **vedlejší výrobní činnost** vychází z reálných hodnot i ceny produktu.

**tabulka 8: Propočet zisku z výrobku vedlejší výrobní činnosti**

Hrubý zisk / den	39 000 Kč
Mzdové náklady / den	5250 Kč
Zisk / den	33 750 Kč
Zisk / konstrukce	16 875 Kč

Z uvedených přehledů je zřejmé, která výrobní činnost je výhodnější. O téměř 246 % vyšší zisk za den přináší vedlejší výrobní činnost. Výrobní strategie podniku tak bude přirozeně orientovaná na postupnou změnu poměru hlavní a vedlejší výrobní činnosti. Hlavní výrobní činnost můžeme termínem převzatým z managementu nazvat 'dojnou krávou' přinášející jistotu příjmů, kterou v počátku podnikání považujeme za klíčovou.

I přes do očí bijící rozdíl v ziscích z jednotlivých výrobních činností bude strategií podniku udržovat dobré vztahy s firmou Urob a. s., plnit v počátku podnikání zakázky dle zadání v plném rozsahu. Tato odrazová zakázka, respektive spolupráce umožní postupně získat jméno a pozici na trhu, získat důležité kontakty, své vlastní zákazníky, možnost realizovat vlastní výrobu. Další spolupráce s firmou Urob a. s. po dvou letech se rámcově uvažuje pouze při vyšší rentabilitě. U vedlejší činnosti je v počátku podnikání charakteristická zejména nepravidelnost zakázek, což by mohlo nově založenou firmu položit.



## Realizační strategie

- Firma bude vyrábět technologií svařování v ochranných atmosférách MIG\MAG
- Zaměstnanci budou veškeré práce provádět ve vlastní provozovně, (nebude-li se jednat o drobnější zakázku nezbytně realizovatelnou mimo provozovnu)
- Samotný proces výroby bude probíhat dle norem DIN EN 10 025 odpovídající DIN 18 800, se kterým jsou všichni zaměstnanci firmy důvěrně obeznámeni a ve stávajícím zaměstnání dle těchto norem denně pracují.
- Kvosad s. r. o. bude přísně dodržovat bezpečnostní normy při práci (samostmívací helmy, pracovní prostor, dostatečný přísun kyslíku, ochranné rukavice, pracovní boty atd.) Případná pokuta by mohla znamenat konec podnikání
- Dodržovány budou následující bezpečnostní normy:
  - ČSN 05 0600 – Svařování - projektování a příprava pracovišť.
  - ČSN 05 0601 – Svařování - provoz
  - ČSN 05 06010 – Bezpečnostní ustanovení pro plamenové svařování kovů a řezání kovů
  - ČSN 05 0630 –Bezpečnostní ustanovení pro obloukové svařování kovů
  - ČSN 05 0650 –Bezpečnostní ustanovení pro odporové svařování kovů.
- Při výrobě konstrukcí se vždy provede kontrola hotového výrobku
- Polotovary, spojovací a veškerý pomocný materiál bude odebírán od spolehlivých dodavatelů. Bude vedena evidence dodavatelů, jedenkrát za rok se provede jejich hodnocení.
- Bude stanovena rezervní zásoba materiálu pro hlavní i vedlejší výrobní činnost. Rezerva bude vytvořena pro zajištění chodu výroby bez prostojů v případě nečekaných ztrát materiálu.
- Držen bude minimální objem zásob, nebude vázán kapitál v zásobách.
- Objem výroby hlavní činnosti bude zvyšován pouze v případě vyšší rentability vzhledem k možné vedlejší výrobní činnosti.
- Volba materiálu bude na základě co nejvyšší hospodárnosti a racionality – tzn. nepoužít příliš kvalitní materiál v případě, kdy není kvalita zapotřebí, například u palet na převoz na motorů, které jsou na jedno použití.

### 3.5.4 Hlavní kvalitativní rizika při výrobě

Veškerá činnost nese možnost komplikace. Je důležité tyto možné komplikace neboli rizika odhalit a být na ně připraven popřípadě jim aktivně čelit. Během výroby může dojít k následujícím komplikacím, resp. rizikům:

- Nedokonalé svary – k tomuto negativnímu jevu dochází v praxi nejčastěji. Ve většině případů je tento nedostatek způsoben neprofesionálním provedením málo zkušeného pracovníka. Nedokonalé svary by se neměly vyskytovat vzhledem k zaměstnanecké politice zaměřené na precizní a spolehlivé svářeče.
- Příliš zbroušené svary – po spojení polotovarů svarem je často předepsáno svar brousit, především z hlediska estetického. Broušením však může dojít k narušení svaru a tím k ohrožení stability celé konstrukce. Je tedy nutno dbát na optimální míru broušení.
- Nepřesná konstrukce – během výroby může docházet k nepřesnostem způsobeným pracovníky naší firmy, za což nese fa Kovořad plnou zodpovědnost. Firma si vytvoří vlastní materiálové rezervy pro případ nutnosti zcela nahradit vadně vyrobenou konstrukci. Nepřesnosti ve vzdálenostech či rádiusech mohou vzniknout nechtěnou chybou pracovníka, pnutím, nedbalým měřením, náhodně. Toto riziko je vzhledem k uvedené personální politice nízké.
- Nekvalitní materiál – pro hlavní výrobní činnost bude materiál dodáván firmou Urob, zodpovědnost tedy nese ona, nicméně zaměstnanci budou provádět namátkové kontroly, popř. rámcové kontroly během výroby
- Chybná technická dokumentace; chyby ve výkresech – k tomuto jevu bohužel často dochází, záleží potom na zkušenostech samotných pracovníků zda včas odhalí nesrovnalosti, popř. zda poté odhadnou správný rozměr, či kontaktují zadavatele a vyřeší problém. Následnými opravami tak dochází ke ztrátám výrobního času. Vzhledem ke zkušenostem zaměstnanců je toto riziko redukováno na nízkou úroveň.

### 3.5.5 Dodavatelé

Pro přehlednost uvádíme dodavatele pro hlavní výrobní činnost odděleně od činnosti vedlejší.

**Hlavní výrobní činnost** bude materiálově zabezpečena firmou Urob s. r. o.

Veškeré dodávky materiálu budou realizovány včetně dopravy, i s následným odvozem konečných produktů.

Vyžádána bude rezervní zásoba materiálu pro zabezpečení plynulého chodu výroby.

#### **Vedlejší výrobní činnost:**

Předpokládáme, že objem i druh materiálu se bude lišit při každé nové zakázce. Firma tak bude do vysoké míry závislá na dodavatelích, jelikož bude držet v zásobách pouze rezervní materiál. Výběr spolehlivého dodavatele je značně důležitý. V případě zájmu zákazníka o vlastní výběr dodavatele materiálu, bude tento požadavek akceptován. V ostatních případech bude rozhodnutí čistě na příslušném zaměstnanci firmy. V regionu působení se nachází přibližně 6 vhodných dodavatelů - prodejců hutního materiálu. Při výběru konkrétních subjektů budou hodnocena následující kritéria, seřazených od nejvyšší váhy důležitosti:

- Cena
- Kvalita
- Spolehlivost
- Šíře sortimentu
- Rychlost dodání
- Dostupnost zboží

Přehled potenciálních dodavatelů:<sup>38</sup>

- **Daltek group a. s.** , Vsetín, Jesenice
- **Boden matte s. r. o.**, sídlo ve Vsetíně, sklad firmy v Liptále;
- **Cz Top trade s. r. o.**, Ústí u Vsetína
- **IPC - Ing. Pavel Čunek**, Valašské Meziříčí
- **Agrocentrum**, Kouty, Valašské Meziříčí
- **Danifera**, Vsetín
- **Tkadlec**, Jasenice, Vsetín

---

<sup>38</sup> Evropská databanka firem [databáze on-line], Praha.c2008[cit. 2008-2-9] <<http://www.edb.cz>>

Z důvodu jedinečnosti a tím odlišnosti zakázek firma nebude nakupovat materiál na sklad, což znamená, že nebude vázat peníze v zásobách. Určeno však bude množství rezervního materiálu, vždy připraveného na skladě.

Monitorování dodavatelů a jejich aktuálních cen bude mít na starost pan Laštovica.

Pro obě zmíněné výrobní činnosti je vždy nutno nakoupit pomocný materiál, nářadí a ochranné pomůcky, plyn. Tyto komodity budou nakupovány od jednoho stálého dodavatele, pravděpodobně stejného jako dodavatele materiálu a polotovarů. Pokusíme se získat slevu v rámci pravidelného odběru.

Dodávání zboží v oblasti kovovýroby doznalo změn a jde jednoznačně s dobou. Veškeré **objednávky se již vyřizují elektronicky** za pomoci internetu. Telefonicky se řeší pouze aktuální dotazy a požadavky. **Dopravu** objednaného zboží **zajišťují dodavatelé** a to většinou **zdarma**.

## 3.6 Obchodní činnost a marketing

### 3.6.1 Marketingové cíle

Podnik si klade za primární cíl v prvním roce podnikání bilančně vyjít v kladných hodnotách a k tomu splatit stanovenou část bankovní půjčky. Nicméně z propočtu plánovaného výkazu zisků a ztrát vyplývá reálný cíl podniku, v prvním roce činnosti dosáhnout hospodářského výsledku 1,5 miliónu Kč. V horizontu dalších dvou let tento roční hospodářský výsledek zdvojnásobit na 3 milióny. S těmito cíly je spjat dílčí cíl využít kapacity podniku alespoň na 70%. Cílem podniku v prvním roce je také získat zakázky od jiných subjektů než je Urob a. s., o celkovém objemu 24 ks větších kontejnerů.

Stanoveného cíle hodlá firma dosáhnout výrobou kovových konstrukcí a kontejnerů ve vhodném poměru. Zpracovány jsou varianty pesimistické, realistické a optimistické. Výpočty budou prováděny na základě určených typových výrobků. Hrubé zisky jsme získali propočty v kapitole výrobní postup:

- Typovým výrobkem č. 1 bude **konstrukce** přinášející hrubý **zisk 2750 Kč**. Výrobku č. 1 je možno vyrobit 5 ks za den
- Typový výrobek č. 2 bude příklad vedlejší – zakázkové činnosti, **kontejner na Avii** s hrubým ziskem **16 875 Kč**, možnost vyrobit 2 ks za den
- Typový výrobek č. 3 bude výhodná zakázka **kontejneru** pro **zahraničního zákazníka** s hrubým ziskem **40 000 Kč** s možností vyrobit 1 ks za den.

*Pesimistická varianta:*

**tabulka 9: Propočet hrubého zisku za rok – pesimistická varianta**

Rok podnikání:	1	2	3
Počet ks výrobku č. 1/ měsíc	60	60	40
Počet ks výrobku č. 2/ měsíc	0	3	10
Počet ks výrobku č. 3/ měsíc	0	0	0
Celkem hrubý zisk za měsíc	165 000 Kč	215 625 Kč	278 750 Kč
Celkem hrubý zisk za rok	1 980 000 Kč	2 587 500 Kč	3 345 000 Kč

Pesimistická varianta představuje v prvním roce průměrnou denní výrobu pouze 3 ks konstrukcí při možné kapacitě 5 ks (60% využití kapacit) a žádnou vedlejší zakázkovou výrobu. Ve třetím roce snížení výroby konstrukcí na průměrných 2 ks za den a navýšení výroby kontejnerů na 10 ks za měsíc. Výrobní kapacity nejsou zdaleka využity.

*Realistická varianta:*

**tabulka 10: Propočet hrubého zisku za rok – realistická varianta**

Rok podnikání:	1	2	3
Počet ks výrobku č. 1/ měsíc	70	60	50
Počet ks výrobku č. 2/ měsíc	2	7	20
Počet ks výrobku č. 3/ měsíc	0	0	0
Celkem hrubý zisk za měsíc	226 250 Kč	283 125 Kč	475 000 Kč
Celkem hrubý zisk za rok	2 715 000 Kč	3 397 500 Kč	5 700 000 Kč

Tato varianta představuje střízlivé odhady objemu produkce, respektive zakázek. Realistická varianta je spíše opatrná, počítá v prvních dvou letech se 70% využitím výrobních kapacit a téměř výhradně výrobou pro firmu Urob a. s. Ve třetím roce podnikání dojde k rozšíření podniku, omezí se výroba pro firmu Urob a. s. a navýší výroba kontejnerů. Nicméně realistické využití kapacity bude také zhruba 70 %, firma nezíská žádnou lukrativní zakázku od zahraničního odběratele.

*Optimistická varianta:*

**tabulka 11: Propočet hrubého zisku za rok – optimistická varianta**

Rok podnikání:	1	2	3
Počet ks výrobku č. 1/ měsíc	80	50	0
Počet ks výrobku č. 2/ měsíc	4	20	20
Počet ks výrobku č. 3/ měsíc	0	5	15
Celkem hrubý zisk za měsíc	287 500 Kč	675 000 Kč	937 500 Kč
Celkem hrubý zisk za rok	3 450 000 Kč	8 100 000 Kč	11 250 000 Kč

Při optimistické variantě bude firma v prvním roce vyrábět průměrně 4 ks z možných 5 ks konstrukcí denně pro firmu Urob a. s., k tomu vyrobí v průměru 4 kontejnery za měsíc v rámci vedlejší výrobní činnosti. Ve druhém roce bude možno omezit hlavní výrobní činnost na 50 ks za měsíc a soustředit produkci na výrobu kontejnerů. Sjednána bude zakázka pro zahraničního odběratele. Již ve druhém roce dojde k mírnému rozšíření počtu zaměstnanců. Ve třetím roce bude část výroby určena na export. Produkce bude tvořena téměř výhradně kontejnery. Spolupráce s Urob a. s. nebude ve třetím roce pokračovat.

Při výpočtu nebereme v úvahu rostoucí administrativní, provozní náklady, odvod daní z příjmu, náklady na manažera firmy ani dodatečné svářeče. Do výpočtu nejsou ani zahrnuty vnější vlivy jako zvyšování cen materiálu, mezd, inflace. Podrobnější, komplexní a propočty zahrnující výkaz zisků a ztrát a cash flow jsou uvedeny ve finančním plánu. Předěslé výpočty slouží především ke znázornění vlivu poměru vyráběného sortimentu na zisk.

### 3.6.2 Strategie firmy

Základní strategie a poslání firmy můžeme shrnout do přehledných odrážek dle logického sledu:

- Zaměření se na kvalitně odvedenou práci, produkce bez vad; vyrábět tak, aby se k nám zákazníci vraceli
- Aktivní zaměstnanecká politika – přísný výběr schopných a spolehlivých zaměstnanců
- Postupné rozšiřování výroby podniku, investice, uvážené nakládání se ziskem
- Zaměřit se na vlastní výrobu; získat vlastní zákazníky, zaměřit se na export
- Zaměření se na výrobu kontejnerů či konstrukcí s vysokou přidanou hodnotou
- Spolupráce s Urob a. s. v budoucnu dle rentability v porovnání s možnou vlastní výrobou, spíše však výrobu pro tuto firmu omezovat
- Odkoupit výrobní prostory od firmy Winpro s. r. o.
- Získat certifikaci ISO 9001:2001.

Z výše uvedené strategie je zřejmé zaměření na kvalitu produkce, s čímž jde ruku v ruce potřeba schopných zaměstnanců. Aktivní zaměstnaneckou politikou je myšlen především pečlivý personální výběr a také dostatečná finanční stimulace v podobě mezd.

Kovosad s. r. o. bude razit strategii rozvoje firmy. Majitel nehodlá tzv. usnout na vavřínech, jeho strategií je promyšlené nakládání se ziskem, odkup výrobních prostor, nákup strojů, rozšíření kapacit, zaměstnání více zaměstnanců. To vše samozřejmě podmíněno poptávkou, respektive zakázkami, které bude v budoucnu zajišťovat manager.

### 3.6.3 Strategie výrobní činnosti - Product

Strategie podniku bude dosahování stabilních zisků v začátku podnikání, což zajistí spolupráce s firmou Urob a. s. ošetřená smlouvou. Tato strategie se jeví jako ideální do začátku podnikání, kdy je zapotřebí pravidelných příjmů, co nejnižších finančních výdajů a co nejmenších administrativních a manažerských aktivit. Pro dlouhodobý rozvoj je však firma limitována danými stejnými příjmy, které brání progresu a investicím. Postupně tedy bude podnik přecházet na spolupráci s jinými subjekty, získávat vlastní zákazníky, popř. konstruovat vlastní produkty. S časovou linií se tak bude postupně měnit poměr mezi výrobou pro firmu Urob a pro jiné subjekty, zákazníky. Tyto změny jsou samozřejmě

závislé na příjmech z jednotlivých zakázek, avšak je reálný předpoklad, že příjmy z vlastních zakázek budou vyšší.

Výrobní strategii můžeme shrnout do několika přehledných odrážek:

- Hlavním rysem výrobní strategie je produkce dle poptávky. Výroba se bude řídit dle aktuálních zakázek, firma v začátku podnikání nemá vlastní výrobek a tak nehodlá ani vyrábět na sklad. Strategie výroby dle zakázek bude uplatňována i v budoucnu.
- Vedlejší výrobní činností firma zjistí podrobněji poptávku a potřeby trhu.
- Ačkoli firma nemá certifikaci ISO 9001:2001, pracovní postupy budou v souladu s normami.
- Objem výroby hlavní činnosti bude zvyšován pouze v případě vyšší rentability vzhledem k možné vedlejší výrobní činnosti.
- Provoz na dílně bude striktně dodržovat bezpečnostní předpisy a nařízení.

Realizační strategie výroby je uvedena blíže již v kapitole výrobního plánu.

### **3.6.4 Získávání zákazníků, propagace – Promotion and Place**

Vzhledem k zajištěnému odběru prakticky není třeba propagovat firmu Kovošad s. r. o. Odpovídat tomu budou poměrně nízké náklady na podporu prodeje. Předpokládané náklady na reklamu v počátku podnikání jsou 2000 Kč. Po zhruba 2 měsících fungování podniku bude v místních inzertních novinách i regionálním deníku otištěna informace o firmě Kovošad s. r. o. včetně nabízených služeb. Reklama bude otištěna celkem ve 3 vydáních obou médií.

Účelem prvotní propagace je informování veřejnosti a dostání se do povědomí obyvatel, potažmo potenciálních zákazníků. Důležitou informací bude představovat odkaz na webové stránky firmy. Ty budou zhotoveny na zakázku pravděpodobně studentem informatiky za poměrně nízkou částku 3000 Kč. Stránky budou jednoduché - statické a tak nebudou vznikat náklady na správu stránek, pouze budou prováděny drobné aktualizace za nízké poplatky.

Předpokládáme, že z kapacitních důvodů nebude v počátku podnikání možno uspokojit poptávku. Uvedený způsob propagace inzercí v novinách je brán spíše jako průzkum potenciálních zákazníků, s tím, že bohužel většině zájemců nebude vyhověno. Apelovat bude firma v počátcích činnosti pouze na menší, ale výnosné zakázky.



Po navýšení výrobních kapacit bude hlavním rysem získávání zákazníků uplatňování cílené focus strategie. Kivosad s. r. o. vyhledá potenciální zákazníky, které osloví s nabídkou služeb. Nezastupitelnou roli bude mít manažer, který bude mít tuto činnost na starost. Aktivní přístup ve shánění zakázek je k úspěchu nezbytný. Vzhledem k vysoké poptávce po kovovýrobě bude zohledňováno spíše hledisko výše zisku ze zakázky, než objem či dlouhodobost zakázky. Firma se hodlá v rámci exportu orientovat na Nizozemí, Belgie, Dánsko a Skandinávské země. Požadavky na schopnosti manažera jsou v tomto případě shledány jako vysoké. Je to však logické vzhledem k tomu, že podnik bude závislý na zakázkách, přičemž propagace prostřednictvím inzercí či reklamou nebude realizována. Manažer musí splňovat kritéria samostatnosti, přesvědčovací a vyjednávací schopnosti, komunikační schopnosti na vysoké úrovni, jazyková vybavenost anglickým popř. německým jazykem.

### **3.6.5 Cenová strategie - Price**

Cenová strategie pro hlavní výrobní činnost bude dána odběratelem firmou Urob a. s.

Cena za zhotovení konstrukce se nebude výrazně měnit, zohledňovány mohou být aspekty jako inflace, růst průměrných mezd a také růst energie, cena materiálu, aj.; nepředpokládá se však že dojde během dvouleté spolupráce k výrazným změnám zmíněných faktorů.

Co se zakázkové výroby týče, můžeme cenovou strategii označit za operativní. V počátku podnikání bude firma tlačit ceny o něco níže než bude cena konkurence, to v zájmu budování dobrého jména. Postupem času bude cena srovnatelná s cenou konkurenční či vzhledem ke kvalitně provedeným výrobkům o něco vyšší.

Cenová strategie bude silně závislá na aktuálních zakázkách, to znamená, že při aktuálně plném vytížení kapacit bude potenciálním zákazníkům nabízena cena podstatně vyšší než při aktuálně nízkém objemu zakázek.

Např. jestliže Kivosad s. r. o. v době, kdy bude mít plně vytíženou kapacitu, získá možnost potenciálně výhodné zakázky, potom na tuto poptávku reaguje nadsazenou cenovou nabídkou. Pokud dojde k situaci, že poptávající přistoupí i na tuto nadsazenou cenu, bude mu vyhověno, s tím, že aktuální zakázka bude v případě možnosti odsunuta na později nebo zadána 'konkurenčním' firmám. Cenová strategie je do veliké míry závislá na poptávce trhu. Z uvedených statistik vyplývá, že obor kovovýroby má vysokou přidanou hodnotu, což nás odkazuje na možnost cenové manipulace.

V rámci regionu podnikání nehodlá Kivosad s. r. o. vést cenovou válku, radikálně nesnižovat ceny za zakázky oproti konkurenčním firmám.

### **3.7 Organizační plán**

Právní forma podniku je zvolena jako společnost s ručením omezeným. Zakladatel pan Novosad je výhradní majitel firmy, tzn. že ve firmě nefiguruje více společníků. Z tohoto postu vyplývá pro pana Novosada výhradní právo nakládat se ziskem. Vklad do podniku bude tvořen 500 000 Kč, získaných bezúročným úvěrem v rámci programu pro podporu podnikání START. Splátky budou činit roční anuitu 100 000 Kč. Celkové administrativní výdaje spojené se založením s. r. o. jsou předpokládány na 30 000 Kč, zahrnující výdaje za notáře, kolky a další poplatky.

Podnik bude řízen majitelem. Ve fázi zakládání a počátku provozu podniku bude externě využívat služeb odborníka specializovaného na daně a právní záležitosti. Externě bude řešeno také účetnictví.

Pracovní doba bude 8,5 h denně, zahrnující půlhodinovou pauzu na oběd a 15 minutovou pauzu na kouření či svačinu. Práce přesčas bude realizována pouze při možnosti vysokých zisků ze zakázky. Vzhledem k úkolové mzdě nejsou očekávány problémy s případnou prací přesčas.

Platby za prodané zboží budou přijímány na bankovní účet podniku. Splatnost faktur bude požadována do 30 dnů. Záloha od zákazníků bude vyžádána v případě větší zakázky, kdy je zapotřebí nakoupit velkého množství materiálu.

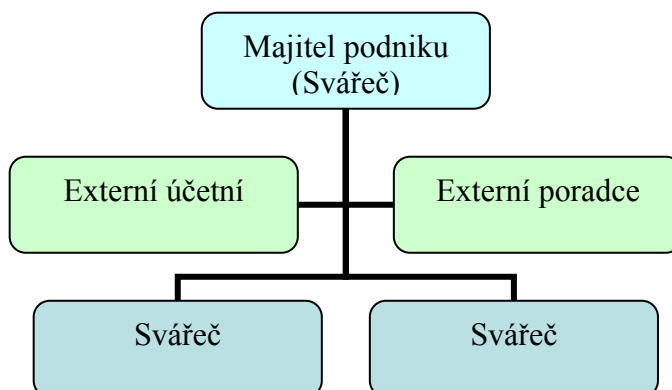
Organizace výroby je díky spoluprací s Urob a. s. vysokou mírou zjednodušena. Firmě odpadají úkony spojené s nákupem materiálu, dopravou, i odbytové náklady jsou téměř nulové.

Firma se zaregistruje jako plátce DPH. Ve druhém roce činnosti je předpokládáno čtvrtletní odvádění DPH.

Jedním z bodů strategie firmy je rozumné a účelné nakládání se ziskem. Pan Novosad hodlá zisk postupně investovat především do rozšíření strojového parku, navýšit kapacity podniku, zaměstnat více pracovníků, odkoupit výrobní prostory. Část zisku bude ukládána do zákonného rezervního fondu (ne více než 5% z hodnoty základního kapitálu). Materiál na sklad nebude nakupován; spekulativní zásoby nejsou přípustny.

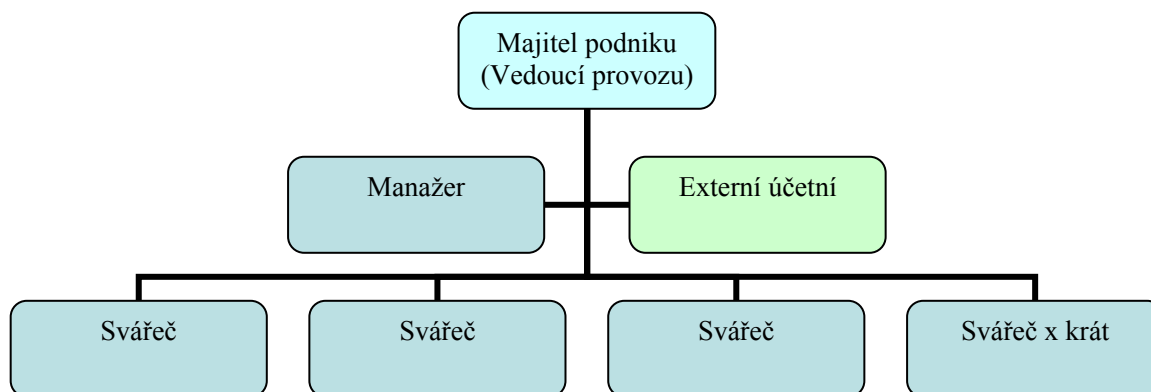
### 3.7.1 Organizační schéma

Organizační schéma v **prvním roce** podnikání:



Organizační struktura je **liniová**. V prvním roce podnikání není předpokládána náročná administrativa, proto se majitel podniku může většinu pracovní doby věnovat práci v dílně, kde bude realizovat výrobu spolu se dvěma spolupracovníky.

Předpokládané organizační schéma ve **2-3 roce**:



Během druhého roku podnikání je očekáváno zvýšení počtu zaměstnanců z důvodu navýšení zakázkové výroby. S tím je spjata náročnější administrativa, kterou bude zajišťovat manažer, dosazený z nejbližšího okolí pana Novosada, pravděpodobně rodinný příslušník. Manažer bude zodpovědný majiteli; důležité rozhodnutí budou provedeny na základě projednání a schválení majitelem. Jednotlivé funkce a zodpovědnosti pracovníků jsou uvedeny v následující kapitole.

### 3.7.2 Mzdové náklady

#### Přehled funkcí jednotlivých pracovníků:

Funkce a zodpovědnosti:

Jaromír Novosad:

- Vedení podniku
- Svářeč
- Zajištění zakázek
- Komunikace s dodavateli i odběrateli
- Fakturace zakázek
- Příprava podkladů a vyplácení mezd

Laštovica Ladislav:

- Svářeč
- Kontrola výrobků
- Výběr, monitorování a komunikace s dodavateli
- Vedení materiálové evidence

Chvátík Martin:

- Svářeč
- Příprava výroby (analýza výkresů, měření, příprava stolů)
- Evidence a kontrola přípravků, pomůcek a nářadí

I přes rozdílné míry zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, budou platy svářečů na dílně stejné.

Předpokládané měsíční mzdové náklady na osobu jsou následující:

Mzdové náklady na zaměstnance	Částka v Kč / měsíc
Hrubá mzda	26 000
Zdravotní pojištění 9%	2340
Sociální pojištění 26 %	6760
Náklady na zaměstnance celkem za měsíc	35 000

Majitel bude za podstupování rizika, vyšší počet funkcí a zodpovědnosti odměňován benefity ze zisku, se kterým má výhradní právo vynakládat.

Uvedené mzdové náklady jsou orientační a představují ideální mzdu, kterou hodlá majitel svým zaměstnancům vyplácet. Reálně bude mzda tvořena dle aktuálních příjmů podniku, respektive zakázek, s tím, že by neměla klesnout pod stanovených 26 000 Kč. Pracovníkům bude počítána mzda úkolová, přičemž její sazby budou rozpočítány procentuálně z jednotlivých zakázek. Dle předběžných propočetů se bude sazba za úkol pohybovat ve výši 7 - 30 % z příjmu za hotový produkt; (podrobněji je výpočet mezd zpracován v kapitole „výrobní plán.“)

Procentuelní sazba představuje část příjmu, který se dále rozdělí na mzdy zaměstnancům – v tomto případě na 3 rovnoměrné částky. Procentuelní sazba bude závislá na výši příjmu ze zakázky, složitosti operací, časové náročnosti, aj. V případě hlavní výrobní činnosti nebude výpočet složitý, jelikož se jedná o výrobu téměř totožných konstrukcí s nevýraznými modifikacemi a také nebude potřeba počítat s náklady na polotovary. Do budoucna se předpokládá nákup softwaru pro výpočet nákladů a mezd.

Platy **externím** pracovníkům – účetní a právní poradce, budou vypláceny dle aktuálních průměrných sazeb. Manažer bude mít mzdu stejnou jako svářeči.

Shrnutí kapitoly mzdové náklady:

- rovné mzdy pracovníkům dílny
- předpokládaná hrubá mzda 26 000 Kč
- mzda úkolová; sazba 7-30 % z tržeb za hotový výrobek; v budoucnu kalkulace softwarem

### 3.8 Hodnocení rizik

Zde jsou vypsána největší rizika, včetně jejich hodnocení a možných opatření:

- Odchod zaměstnanců – velkou hrozbou pro podnik je právě možnost odchodu zaměstnanců. Firma je bytostně závislá na pracovnících. V případě automatizace nejsou vysoké nároky a zaměstnanci jsou nahraditelní, nikoli však při výrobní činnosti Kocosad s.r.o, kde jsou veškeré práce prováděny ručně. Majitel podniku si je dobře vědom této hrozby a i proto jednou z priorit firemní politiky jsou nadprůměrné platy. Finanční stimul a liberální styl řízení by měl dopomoci eliminovat toto riziko.
- Nespokojenost zákazníků – firma je orientovaná na zákazníka a kvalitu, proto by v toto ohledu nemělo docházet ke komplikacím. Pokud se vyskytne problém, servis či reklamace bude vyřízena v co nejrychlejším čase ku spokojenosti zákazníka.
- Nízká úroveň odběru – toto riziko nastane v případě nedostatečné poptávky po produkci firmy Urob a. s. Ovlivnit toto riziko není možné, nicméně pro firmu není tento scénář katastrofický, jelikož existuje reálná šance získat jiné zakázky a naplnit tak výrobní kapacitu firmy. V každém případě náklady na provoz podniku jsou relativně nízké a tak v krátkodobém období nemusí dojít ke ztrátám.
- Vypovězení nájemní smlouvy firmou Winpro s. r. o. – do 2 let je areál zajištěn smlouvou. Vzhledem k tomu že je areál dostatečně veliký a dílna je delší dobu nepoužívaná, nepředpokládají se komplikace v této záležitosti.
- Riziko úrazu. Riziko je bohužel reálné, proto jedním z bodů strategie podniku je dodržování bezpečnostních předpisů. Krom hrozby vysoké pokuty je riziko tíživé z morálního hlediska.
- Porucha výrobních zařízení – nuceným přerušením produkce dochází ke ztrátám na zisku. Tato hrozba je vždy přítomna. Firma ji redukovala nákupem kvalitních osvědčených strojů. V případě poruchy a naléhavosti na dokončení je možnost zadat zakázku konkurenční firmě, popř. si nechat požadované operace u ní zhotovit (ohnutí plechu atd.). Strojový park firmy je však snadno nahraditelný, proto je riziko nízké.
- Finanční nedostatečnost, platební neschopnost, zadlužení - problémy s financováním či zadlužením nejsou očekávány. Spoluprací s Urob a. s. dochází k výrazné eliminaci tohoto rizika. Kocosad s. r. o. nebude vázat finance v zásobách

materiálu ani zboží na skladě. Výraznější investiční činnost je očekávána až ve druhém roce podnikání, nákup bude proveden ze zisku.

### 3.9 Finanční plán

#### 3.9.1 Počáteční kapitál a rozvaha

Počáteční kapitál podniku je tvořen následujícími vklady, přičemž hodnota nepeněžitých vkladů bude doložena znaleckými posudky:

*Vklady nepeněžené:*

Svářecí souprava MIG / MAG (krátkodobý hmotný majetek)	16 000 Kč
Automobil Škoda Felicia, rok výroby 1998	70 000 Kč

*Vklady peněžité:*

Peněžitý vklad	200 000 Kč
----------------	------------

*Celkem upsaný základní kapitál* 286 000 Kč

tabulka 12: Vstupní rozvaha ve zjednodušené podobě k 1.1. 2009

Aktiva			Pasiva		
		Kč			Kč
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>286 000</b>
B	<b>Dlouhodobý majetek</b>		A.I.	Základní kapitál	286 000
B.I.	Dlouhodobý nehmotný. majetek		A.II.	Kapitálové fondy	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	86 000	A.III.	Rezervní fondy a fondy ze zisku	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek		A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	
C.	<b>Oběžná aktiva</b>		A.V.	Hospodářský výsledek běžného období	
C.I.	Zásoby		B.	<b>Cizí zdroje</b>	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		B.I.	Rezervy	
C.III.	Krátkodobé pohledávky		B.II.	Dlouhodobé závazky	500 000
C.IV.	Finanční majetek	700 000	B.III.	Krátkodobé závazky	
D.I.	<b>Časové rozlišení</b>		B.IV.	Bankovní úvěry	
			C.I.	<b>Časové rozlišení</b>	
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>786 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>786 000</b>

Peněžitý vklad bude vložen na bankovní účet podniku v okamžiku jeho založení – 200 000,-.

Dlouhodobé závazky představují bankovní půjčku. Firma Kovosad s. r. o. má šanci získat bezúročný úvěr programem START od Českomoravské záruční a rozvojové banky a. s. v rámci operačního programu průmyslu a podnikání, podporovaného vládou ČR. Pouze pesimistická varianta počítá, že firma tento bezúročný úvěr nezíská a tak je částka v propočtech finančních nákladů vyšší o úrok. Splátkový kalendář zahrnující úroky (12%) je uveden v **příloze**. Splácení úvěru je předpokládáno na dobu 5 let, což v případě bezúročné varianty znamená finanční náklady 100 000 Kč za rok (se zanedbáním poplatků za zřízení a vedení účtu).

### 3.9.2 Plán pořízení dlouhodobého a krátkodobého majetku

Tyto výdaje představují jednorázový nákup zboží a služeb spojených se založením a výbavou podniku: výdaje na úpravy pracovních prostor, nákup technického zařízení a strojů. Jednotlivé položky jsou uvedeny v příslušných kapitolách, proto zde bude proveden pouze součet daných skupin.

**tabulka 13: Vstupní výdaje**

<b>Položka:</b>	<b>Částka v Kč</b>
Vybavení dílny k provozu	90 000
Technologické zařízení, stroje, nástroje	163 500
Ochranné pomůcky pro pracovníky	22 000
Výdaje spojené se založením podniku (notář, kolky)	30 000
Kancelářské vybavení, položky pro administrativu	35 000
<b>Celkem</b>	<b>340 500</b>

Uvedené celkové vstupní investice budou kryty ze základního kapitálu a půjčky od banky. Prostředky se použijí také v počátku provozu na krytí mezd, nákup pomocného a přímého materiálu, než dojde k proplacení prvních faktur.

Krom prvotních investic do podniku budou v dalších letech vynaloženy prostředky na položky spojené s rozšířením podniku. **Plán investic** je následující:

**tabulka 14: Plánované investice**

<b>Rok</b>	<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
2010	Ohraňovací lis	750 000
2011	Plasma	120 000

Roční **odpisy** zahrnující všechny technologické zařízení a stroje, počítány lineární metodou byly stanoveny:

- prvním roce činnosti 75 500 Kč
- druhém roce činnosti 46 000 Kč
- třetím roce činnosti 96 000 Kč



### 3.9.3 Náklady na provoz podniku

Náklady na provoz podniku představují fixní náklady, které se s objemem výroby nemění. Nejvyšší položku samozřejmě představuje nájem dílny.

tabulka 15: Náklady na provoz podniku

<b>Položka:</b>	<b>Částka v Kč/ měsíc</b>
Nájem dílny	15 000
Průměrné náklady na elektřinu	10 000
Náklady na mobilní telefon	1000
Náklady na provoz internetu	500
Zaplacení externích pracovníků	2000
Ostatní poplatky (odpad, kolky, opravy, aj)	1500
<b>Celkové měsíční náklady na provoz podniku</b>	<b>30 000</b>
<b>Celkové roční náklady na provoz podniku</b>	<b>360 000</b>

Bereme v úvahu, že dojde k navýšení provozních nákladů ve druhém roce podnikání o 10% na 396 000 Kč. Navýšení bude způsobeno jednak inflací, ale také zvýšenou administrativní náročností.

### 3.9.4 Náklady na zaměstnance podniku

Pro výpočty byla stanovena mzda, jenž bude v ideálním případě vyplácena zaměstnancům. V praxi bude mzda počítána úkolově s tím, že procentuelní sazba na mzdy všech pracovníků za hotový produkt se bude pohybovat v rozmezí 13 – 30 %, dle náročnosti, objemu a tržbám z dané zakázky.

tabulka 16: Mzdové náklady na zaměstnance

<b>Mzdové náklady na zaměstnance</b>	<b>Částka v Kč / měsíc</b>
Hrubá mzda	26 000
Zdravotní pojištění 9%	2340
Sociální pojištění 26 %	6760
<b>Náklady na 1 zaměstnance celkem za měsíc</b>	<b>35 000</b>
Náklady na 3 zaměstnance za rok celkem	1 260 000
Náklady na 4 zaměstnance za rok celkem	1 680 000
Náklady na 6 zaměstnanců za rok celkem	2 520 000

Náklady na zaměstnance a provoz podniku budou kryty z tržeb. V případě dočasné neschopnosti krýt tyto závazky, bude použito prostředků z úvěru.

V prvním roce bude podnik operovat ve 3 zaměstnancích. Během druhého roku činnosti bude zaměstnán manažer a v optimistické variantě i další dva svářeči. Ve třetím roce je předpokládán počet zaměstnanců 6. V propočtech nepočítáme se zvýšením nominální hrubé mzdy, jelikož mzda vychází z tržeb za produkt a se zvýšením tržeb za kus taktéž nepočítáme.

### 3.9.5 Přímé náklady na výkon

Předpokládané provozní náklady jsou zpracovány na 3 roky dopředu ve variantě pesimistické, realistické a optimistické:

**tabulka 17: Přímé náklady na výkon první rok činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks
Nákladové položky:						
Materiál konstrukce T1	720	0	840	0	960	0
Pomocný materiál, režie T1	720	100	840	100	960	100
Materiál kontejner T2	0	19 200	24	19 200	48	19 200
Pomocný materiál, režie T2	0	800	24	800	48	800
Materiál kontejner T3	0	32 000	0	32 000	0	32 000
Pomocný materiál, režie T3	0	2750	0	2750	0	2750
Přímé provozní náklady $\Sigma$	72 000 Kč		564 000 Kč		1 056 000 Kč	

**tabulka 18 : Přímé náklady na výkon druhý rok činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks
Nákladové položky:						
Materiál konstrukce T1	720	0	720	0	600	0
Pomocný materiál, režie T1	720	100	720	100	600	100
Materiál kontejner A	36	19 200	84	19 200	240	19 200
Pomocný materiál, režie A	36	800	84	800	240	800
Materiál kontejner B	0	32 000	0	32 000	60	32 000
Pomocný materiál, režie B	0	2750	0	2750	60	2750
Přímé provozní náklady $\Sigma$	792 000 Kč		1 752 000 Kč		6 945 000 Kč	

**tabulka 19: Přímé náklady na výkon třetí rok činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks	Ks / rok	Cena/1ks
Nákladové položky:						
Materiál konstrukce T1	480	0	600	0	0	0
Pomocný materiál, režie T1	480	100	600	100	0	100
Materiál kontejner A	120	19 200	240	19 200	240	19 200
Pomocný materiál, režie A	120	800	240	800	240	800
Materiál kontejner B	0	32 000	0	32 000	180	32 000
Pomocný materiál, režie B	0	2750	0	2750	180	2750
Přímé provozní náklady $\Sigma$	2 448 000 Kč		4 860 000 Kč		11 055 000 Kč	

Přímé náklady vycházejí z předpokládaného objemu zakázek a poměru výroby jednotlivých produktů. Počty vyráběných kusů jsou vynásobeny příslušnými náklady jak

přímého tak i pomocného materiálu včetně režie. Součet těchto nákladů potom tvoří roční přímé náklady na výkon.

Doslova nápadný je rozdíl v nákladech u pesimistické varianty v prvním roce. Pouhých 72 000 Kč za rok je dáno faktem, že by firma vyráběla pouze pro firmu Urob a. s., která zabezpečuje veškerý materiál a dopravu. Firmě tak téměř nevznikají přímé náklady a jedná se víceméně o přidání hodnoty zpracováním.

### 3.9.6 Plán Tržeb

Plán tržeb vychází, stejně jako plán přímých provozních nákladů, z předpokládaných objemů výroby. Plán je zpracován na varianty pesimistické, realistické i optimistické.

**tabulka 20 Tržby v prvním roce činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks
Produkty:						
Konstrukce pro firmu Urob	720	4 000	840	4 000	960	4 000
Typový výrobek č. 2	0	40 000	24	40 000	48	40 000
Typový výrobek č. 3	0	80 000	0	80 000	0	80 000
Tržby celkem	2 880 000 Kč		4 320 000 Kč		5 760 000 Kč	

**tabulka 21: Tržby ve druhém roce činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks
Produkty:						
Konstrukce pro firmu Urob	720	4 000	720	4 000	600	4 000
Typový výrobek č. 2	36	40 000	84	40 000	240	40 000
Typový výrobek č. 3	0	80 000	0	80 000	60	80 000
Tržby celkem	4 320 000 Kč		6 240 000 Kč		16 800 000 Kč	

**tabulka 22: Tržby ve třetím roce činnosti**

Varianta	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks	Ks / rok	Tržba/ks
Produkty:						
Konstrukce pro firmu Urob	480	4 000	600	4 000	0	4 000
Typový výrobek č. 2	120	40 000	240	40 000	240	40 000
Typový výrobek č. 3	0	80 000	0	80 000	180	80 000
Tržby celkem	6 720 000 Kč		12 000 000 Kč		24 000 000 Kč	

Tržby za daný rok jsou vypočteny jako předpokládaný objem výroby vynásobený příslušnou tržbou. Celkové tržby pak tvoří součet tržeb tří stanovených typových výrobků (viz. marketingový plán).

### 3.9.7 Výkaz zisků a ztrát

Mezi nejdůležitější finanční výkazy podniku patří výkaz zisků a ztrát. Jeho hlavní funkcí je výpočet hospodářského výsledku za účetní období.<sup>39</sup> Pro tento podnikatelský záměr je vypracován plán výkazu zisků a ztrát na 3 roky, ve variantě pesimistické, realistické a optimistické.

tabulka 23: Výkaz zisků a ztrát v prvním roce činnosti

Výkaz zisků a ztrát v 1.roce činnosti (2009)	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 880 000	4 320 000	5 760 000
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	249 000	741 000	1 233 000
<b>Přidaná hodnota</b>	2 631 000	3 579 000	4 527 000
Osobní náklady (mzdy)	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Náklady na provoz (správní a režijní)	360 000	360 000	360 000
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	75 500	75 500	75 500
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	935 500	1 883 500	2 831 500
Finanční náklady	138 700	100 000	100 000
Daň z příjmů za běžnou činnost (20%)	159 360	356 700	546 300
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	637 440	1 426 800	2 185 200

Uvedená daň z příjmů je reálná pro rok 2009, pro rok 2010 a 2011 je snížena na 19%. Odpisy v prvním roce činnosti zahrnují stroje s cenou pořízení do 40 000 Kč v plné výši, odpisy strojů nad 40 000 Kč jsou počítány účetní metodou.

tabulka 24: Výkaz zisků a ztrát ve druhém roce činnosti

Výkaz zisků a ztrát v 2.roce činnosti (2010)	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	4 320 000	6 240 000	16 800 000
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	792 000	1 752 000	6 945 000
<b>Přidaná hodnota</b>	3 528 000	4 488 000	9 855 000
Osobní náklady (mzdy)	1 260 000	1 680 000	1 680 000
Náklady na provoz (správní a režijní)	360 000	396 000	396 000
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	46 000	46 000	46 000
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1 862 000	2 366 000	7 733 000
Finanční náklady	138 700	100 000	100 000
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	327 427	430 540	1 450 270
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	1 395 873	1 835 460	6 182 730

<sup>39</sup> SEDLÁČEK, J. Účetnictví pro manažery. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8

Realistická a optimistická varianta počítá s bezúročným úvěrem z programu START v rámci podpory podnikání ČR. Proto se ve finančních nákladech varianty realistické a optimistické objevuje pouze roční splátka 100 000 Kč.

**tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát ve třetím roce činnosti**

Výkaz zisků a ztrát v 3.roce činnosti (2011)	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	6 720 000	12 000 000	24 000 000
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	2 448 000	4 860 000	11 055 000
<b>Přidaná hodnota</b>	4 272 000	7 140 000	12 945 000
Osobní náklady (mzdy)	1 260 000	2 520 000	2 520 000
Náklady na provoz (správní a režijní)	396 000	396 000	396 000
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	96 000	96 000	96 000
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	2 520 000	4 128 000	9 933 000
Finanční náklady	138 700	100 000	100 000
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	452 447	765 320	1 868 270
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	1 928 853	3 262 680	7 964 730

Hospodářský výsledek je v jednotlivých letech velice příznivý. I dle pesimistické varianty by měla firma dosahovat již v prvním roce kladného výsledku hospodaření. Realistická varianta přináší poměrně vysoké zisky, respektive hospodářský výsledek téměř 1,5 milionu korun v prvním roce činnosti. Pokud by se uplatnila strategie podniku a došlo k potřebnému rozvoji i získání zakázek, podnik by mohl ve třetím roce činnosti dosahovat zisku 8 milionů Kč.

### 3.9.8 Plán cash flow

Cash flow představuje skutečný pohyb, tedy tok peněžních prostředků podniku za dané období. Je východiskem pro řízení likvidity firmy. Na rozdíl od zisku, který je sestaven z rozdílu výnosů a nákladů je cash flow rozdílem mezi příjmy a výdaji podniku.<sup>40</sup> Existují v zásadě dvě metody na sestavení cash flow – přímá a nepřímá. V této práci je použita přímá metoda, kdy se vykazují vhodně zvolené skupiny příjmů a výdajů, např. v návaznosti na členění výkazu zisků a ztrát. Cash flow sleduje tvorbu zdrojů odděleně ve 3 hlavních oblastech podnikového řízení – provozní, investiční a finanční činnosti.

Plán cash-flow je pro jednotlivé časové období činnosti podniku vypracován rovněž ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické). Pro první rok činnosti je plán vypracován také po měsících, viz příloha. Vypracování cash flow je založeno na předpokladech, že:

- Lhůta splatnosti přijatých faktur je do 30 dnů
- Podnik bude plátcem DPH
- Dodavatelé materiálu jsou plátcí DPH
- Odběratelé budou plátcí DPH

tabulka 26: Cash flow – pesimistická varianta

Rok činnosti	2009	2010	2011
<b>Provozní činnost</b>			
Příjmy z provozní činnosti celkem	2 880 000	4 320 000	6 720 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-1 692 000	-2 412 000	-4 104 000
Daň z příjmu právnických osob		-180 100	-328 130
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	1 188 000	1 727 900	2 287 870
<b>Investiční činnost</b>			
Investiční výdaje	-340 500	-120 000	-750 000
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500	-120 000	-750 000
<b>Finanční činnost</b>			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-138 700	-138 700	-138 700
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	361 300	-138 700	-138 700
Hotovostní tok	1 208 800	1 469 200	1 399 170
Kumulovaný CF	1 208 800	2 678 000	4 077 170

V prvním roce je cash flow příznivé. I přes počáteční výdaje spojené se založením a fungováním podniku dosahuje hotovostní tok hodnot 1,2 miliónu korun. Tento kladný

<sup>40</sup> MAZANCOVÁ, P. *Výkaz Cash flow* [on-line]. Ústí nad Labem. Dostupné na <<http://fse1.ujep.cz/>> [citováno 2008-5-10]

výsledek je podpořen úvěrem ve výši 500 000 Kč, a dále faktem, že daň z příjmů bude placena na konci období a tak se úbytek prostředků projeví až v období následujícím.

**tabulka 27: Cash flow – realistická varianta**

Rok činnosti	2009	2010	2011
<b>Provozní činnost</b>			
Příjmy z provozní činnosti celkem	4 320 000	6 240 000	12 000 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-2 184 000	-3 828 000	-7 776 000
Daň z příjmu právnických osob		-376 700	-430 540
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	2 136 000	2 035 300	3 793 460
<b>Investiční činnost</b>			
Investiční výdaje	-340 500	-120 000	-750 000
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500	-120 000	-750 000
<b>Finanční činnost</b>			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-100 000	-100 000	-100 000
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	400 000	-100 000	-100 000
Hotovostní tok	2 195 500	1 815 300	2 943 460
Kumulovaný CF	2 195 500	4 010 800	6 954 260

Realistická varianta počítá s bezúročným úvěrem, a tak je v prvním roce čistý peněžní tok z finanční činnosti 400 000 Kč, respektive úvěr snížený pouze o roční splátku. Realistická varianta představuje na konci druhého roku činnosti dostupné finanční prostředky o hodnotě téměř 7 milionů Kč.

**tabulka 28: Cash flow – optimistická varianta**

Rok činnosti	2009	2010	2011
<b>Provozní činnost</b>			
Příjmy z provozní činnosti celkem	5 760 000	16 800 000	24 000 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-2 676 000	-9 021 000	-13 971 000
Daň z příjmu právnických osob		-566 300	-1 450 270
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	3 084 000	7 212 700	8 578 730
<b>Investiční činnost</b>			
Investiční výdaje	-340 500	-120 000	-750 000
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500	-120 000	-750 000
<b>Finanční činnost</b>			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-100 000	-100 000	-100 000
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	400 000	-100 000	-100 000
Hotovostní tok	3 143 500	6 992 700	7 728 730
Kumulovaný CF	3 143 500	10 136 200	17 864 930

Při bezproblémové realizaci plánů a strategií je podnik schopen již v prvním roce dosáhnout cash flow přes 3 milióny Kč. Na konci třetího roku činnosti by potom dostupné finanční prostředky činily téměř 18 milionů. Při takto optimistickém vývoji, by však došlo k razantnějšímu využití zisku a tím tedy navýšení investic. Nakoupeny by byly drahé stroje v částkách přesahujících milión korun, a pravděpodobně by došlo k odkoupení dílny od firmy Winpro s. r. o.

### 3.9.9 Hodnocení ekonomické efektivity projektu

Z výše uvedených výkazů je zřejmé, že podnikatelský záměr je jednoznačně rentabilní. Nicméně pro vyjádření této skutečnosti je vhodné provést výpočty konkrétních ukazatelů. Z nejdůležitějších ukazatelů jsou uvedeny ukazatele rentability vloženého kapitálu, vlastního kapitálu, ukazatel rentability tržeb a spočítána je také doba návratnosti investic. Hodnocení efektivity je provedeno pro první rok činnosti. K výpočtům byl použit program MS Excel

#### Doba návratnosti

Pro zakladatele podniku je vždy klíčová otázka, kdy se navrátí investované prostředky. Výpočet doby návratnosti vychází z výkazu cash flow. Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt výhodnější.<sup>41</sup>

*Doba návratnosti = vstupní výdaje (investice) / (vstupní výdaje + příslušný hotovostní tok)*

Získaný poměr po vynásobení 12 představuje dobu návratnosti investic v měsících

tabulka 29: Doba návratnosti investic

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Doba návratnosti investic	6,22	3,42	2,39

Podnikatelský záměr má dobu návratnosti již při pesimistické variantě zhruba 6 měsíců a 6 dní. Optimistická varianta potom počítá s návratností 3 měsíců a 12 dnů. Takto pozitivní výsledky jsou do určité míry dány nízkými vstupními výdaji. Dalším faktorem je vysoká přidaná hodnota produkce.

<sup>41</sup> FOTR, J. - SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2



## Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatelem úzce souvisejícím s dobou návratnosti je rentabilita vlastního kapitálu. Jedná se o návratnost peněz vložených zakladatelem, v našem případě o základní kapitál.

Výpočet:<sup>42</sup>  $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Pro případného investora je důležité, aby ROE bylo vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování.

tabulka 30 Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	222,88%	498,88%	764,06%

Návratnost je vysoká již při pesimistické variantě. Hodnoty jsou příznivé z důvodu nízkého vkladu zakladatele. Společnost s ručením omezeným vyžaduje minimální základní kapitál o hodnotě 200 000 Kč. Vklad zakladatele je 286 000 Kč, což způsobuje vzhledem k vysokým tržbám rentabilitu přes 200%.

## Rentabilita vloženého kapitálu

Patří k nejdůležitějším ukazatelům jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Vypočítá se podle vzorce:  $ROI = (\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{celkový kapitál}$

Ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.<sup>43</sup>

tabulka 31: Rentabilita vloženého kapitálu

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	119,02%	239,63%	360,24%

Získané výrazně kladné hodnoty jsou způsobeny poměrně nízkou potřebou kapitálu a nízkými investicemi do začátku podnikání. Realistická varianta počítá s návratností vloženého kapitálu 240% již v prvním roce činnosti.

<sup>42</sup> SEDLÁČEK, J. Účetnictví pro manažery. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8

<sup>43</sup> Tamtéž

## Rentabilita tržeb

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují uznání výsledků práce firem v částce, která se do firmy vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku<sup>44</sup>.

Výpočet se provede poměrem:  $ROS = zisk / tržby$

tabulka 32: Rentabilita tržeb

	Varianta		
Ukazatel	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Rentabilita tržeb (ROS)	22,13%	33,03%	37,94%

Je zřejmé, že i rentabilita tržeb vykazuje příznivé hodnoty. Realistická varianta počítá s 33%, což koresponduje s faktem tvorby nejvyšší přidané hodnoty daným oborem v rámci odvětví průmyslu.

Z uvedených ukazatelů je nasnadě konstatovat, že rentabilita vložených prostředků je vysoká. Značná ziskovost vybízí k investicím, k rozšíření podniku a jeho činností v souladu se stanovenou strategií firmy.

---

<sup>44</sup> SEDLÁČEK, J. Účetnictví pro manažery. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8

## Závěr

Otázka, zda začít podnikat, zda se postavit na vlastní nohy a založit svou firmu, často patří mezi dramatické otázky typu „být či nebýt“. Jedná se totiž o zásadní, často životní rozhodnutí. Učinit onen krok od vize a snění k jejímu naplnění, tedy založení podniku, představuje poměrně náročný proces. Na zakladatele jsou kladeny nemalé nároky; měl by být obeznámen s legislativou, právními předpisy, s problematikou daní, způsobech kalkulací, fakturací, atd., v úvahu musí brát například také normy bezpečnostní, hygienické a ekologické. Krom těchto praktických informací a znalostí by měl podnikatel být schopen uplatňovat základní principy řízení podniku.

Významnou roli má vypracování podnikatelského plánu, a to nejen proto, že se předkládá případným investorům či bankám, ale hlavně proto, že podnikatel pronikne hlouběji do dané problematiky. Při samotném zpracování (nebo i četbě) plánu, se naskýtá podnikateli možnost, uvědomit si komplexnost problému. Jistě nejednou zabrousí do oblastí, jenž ve svých vizích opomenul. Při sestavování plánu dochází k vykreslení nejrůznějších scénářů, k objevování skrytých aspektů a povinností vyplývajících z provozu podniku.

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru, respektive sestavení podnikatelského plánu. Tomuto konečnému výstupu předcházelo vypracování teoretických podkladů, které byly následně aplikovány v praktické návrhové části.

Teoretická část podává praktické informace o právních formách podnikání. Vzhledem ke zvolené právní formě je uveden postup včetně náležitostí pro založení společnosti s ručením omezeným. Dále je zpracována problematika Malých a středních podniků v ČR, obsahující důležité informace o možnostech využití podpory podnikání, ze strany vlády české republiky. Majitel hodlá k financování podniku využít program START, který je podrobněji popsán včetně potřebných náležitostí pro žádost. Nosnou část představují teoretické východiska při sestavování podnikatelského plánu, zahrnující strukturu a podrobnější popis nejpoužívanějších metod či analýz.

Návrhová část je daleko obsáhlejší, přesahující uvedené teoretické východiska. Tato skutečnost je dána komplexností obsahu podnikatelského plánu, ve kterém je možno uplatnit celé spektrum znalostí získaných během studia ekonomického oboru.

Praktická část je tvořena v duchu vyváženosti, což znamená, že každá kapitola obsahuje zhruba stejnou hloubku pozornosti a řešení. Nicméně, s ohledem na externí použití práce, je nosnou částí marketingový plán, strategie podniku, a především finanční plán.

Můžeme jednoduše konstatovat, že podnikatelský záměr má při realizaci velikou šanci na úspěch. Z výsledků finančního plánu je zřejmé, že záměr bude ekonomicky úspěšný. Dle pesimistické varianty výkazu zisku a ztrát, by podnik již v prvním roce dosáhl kladného hospodářského výsledku 637 440 Kč, na konci třetího roku činnosti, by čistý zisk byl dva miliony korun. Návratnost investic je již po 6 měsících, s rentabilitou vlastního kapitálu přes 200%. Záměrně je uvedena pesimistická varianta, jelikož demonstruje velice nízké riziko podnikání a současně poměrně vysoké zisky.

Realistická varianta by přinesla návratnost investic již za tři a půl měsíce a při rozumném nakládání se ziskem, by podnik po třech letech činnosti mohl disponovat hotovostním tokem o hodnotě 7 milionů Kč. Rentabilita celkového vloženého kapitálu je 240%. Až příliš pozitivní procentuální hodnocení, je však způsobeno nízkými kapitálovými nároky na vstup do podnikání.

Rentabilita tržeb jen dokládá skutečnost, že se jedná o obor podnikání s vysokou přidanou hodnotou. Realistická varianta počítá s rentabilitou tržeb 33%.

Na závěr finančního hodnocení projektu, je vhodné dodat variantu, kdy by došlo k bezproblémové realizaci plánů a strategií. Při optimistické variantě by na konci třetího roku činnosti měl podnik k dispozici téměř 18 milionů korun.

Je nutno uvést, že celý plán výdajů, tržeb a nákladů byl sestavován s jistými rezervami, že např. realistická varianta tržeb předpokládá pouze 70% využití kapacit podniku, anebo že je počítáno s prodejní cenou o něco nižší, než je cena tržní. Tento fakt podporuje oprávněnost tvrzení, že projekt má šanci na úspěch.

Významným argumentem podporující nízkou rizikovost projektu, je spolupráce s jiným subjektem v počátku podnikání, přinášející jistotu odbytu a tržeb. Z oborové analýzy a analýzy trhu plynou také velmi dobré předpoklady:

nízká úroveň konkurenčního boje, vysoká poptávka, vysoká přidaná hodnota oboru. Abychom nezůstali pouze u vychvalování a vypichování kladů, je třeba uvést rizika. Znovu zde uvádím slova budoucího zakladatele firmy, že „vše stojí a padá na lidech“, a tak rizika plynou právě z této strany. Proto hlavní doporučení pro firmu, kromě rozumného nakládání se ziskem, je zajištění pozitivní zaměstnanecké politiky.

## Literatura

### Monografie

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2. vydání. Praha: Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

HISRICH, R.D. - PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-453-8

KORÁB, V. – PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha.C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha:Grada, 2004. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

WUPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Management Press. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

## Internetové zdroje

MAZANCOVÁ, P. *Výkaz Cash flow* [on-line]. Ústí nad Labem. [citováno 2008-5-10]  
Dostupné na <[http://fse1.ujep.cz/materialy/KFU\\_mazancova\\_FIUCkoncepramec910.pdf](http://fse1.ujep.cz/materialy/KFU_mazancova_FIUCkoncepramec910.pdf)>

PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. 98 s.  
Dostupné na <[http://www.michaelprokop.cz/doc/podnikatelsky\\_plan.pdf](http://www.michaelprokop.cz/doc/podnikatelsky_plan.pdf)>

*Daň z příjmů PO*, [on-line]. c2008 [citováno 2008-5-4], dostupný z  
<<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/dane-z-prijmu-tuzemsko/pravnicke-osoby-dan-z-prijmu/>>

*Definice MSP* [on-line]. Praha, c2008 [cit. 2008-1-13] Dostupný na <<http://www.mpo.cz>>

*Evropská databanka firem* [databáze on-line], Praha c2008 [cit. 2008-3-4]  
<<http://www.edb.cz>>

*Informace o novelách zákona o DPH účinných od 1.1.2008*, [on-line]. c2008 [citováno 2008-5-4],  
dostupný z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/info-novely-zak-o-dph-ucinnost-od-1-1-08/1001635/46779/>>

Koncepce podpory malého a středního podnikání [on-line]. Praha, c2008  
[ citováno 2008-1-7] Dostupný na  
<<http://download.mpo.cz/get/28172/29964/322193/priloha001.pdf>>

*Operační program Podnikání a inovace* [on-line]. Praha, c2008 [cit.2008-1-7]  
Dostupný na <<http://www.mpo.cz/dokument10331.html>>

*Průmysl v březnu 2008* [on-line]. c2008 Praha [citováno 2008-4-12]  
Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

*Statistiky ČSÚ* [on-line]c2008 [cit. 2008-4-12]dostupných na <<http://www.czso.cz>>

*Text programu START* [on-line]. Praha, c2008[citováno 2008-4-3] Dostupný ke stažení na <<http://www.czechinvest.org/ostatni-programy>>

*Založení s.r.o.*, [on-line] AccArt.s.r.o., c2008[cit.2008-3-6] dostupný na <<http://zalozeni-spolecnosti.accart.cz/>>

*Vývoj měnového kurzu* [on-line] Praha.c2008 [cit.2008-4-12] Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

*Vývoj zahraničního obchodu* [on-line] Praha.c2008 [cit. 2008-4-12] Dostupný z <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>

***Další použité internetové stránky:***

<<http://www.seznam.cz>>

<<http://www.firmy.cz>>

<<http://www.feromax.cz>>

<<http://www.prumyslovydum.cz>>

<<http://www.sagit.cz>>



## Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
CF	cash flow
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČSN	České technické normy
DIN	Německé národní normy
DPH	daň z přidané hodnoty
DzP	daň z příjmů
EU	evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Standard Organization – mezinárodní standardy norem
INP	profil materiálu
MSP	malý a střední podnik
MIG/MAG	Metal Inert Gas / Metal Active Gas – svařování v ochranných atmosférách
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba
ROA	return on assets – ukazatel míry výnosu na aktiva
ROE	return on common equity – ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	return on investment – ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROS	return on sales – ukazatel rentability tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
UNP	profil materiálu
Wifi	Wireless fidelity – bezdrátová technologie (internetová síť)

## Seznam tabulek

tabulka 1: Nakoupené stroje a zařízení použité .....	64
tabulka 2: Nakoupené stroje a zařízení nové .....	64
tabulka 3: Náklady na ochranné pomůcky.....	64
tabulka 4: Celkové investice pro vybavení firmy .....	65
tabulka 5: Časová náročnost výroby daného produktu.....	70
tabulka 6: Přímý materiál typového výrobku .....	70
tabulka 7: Propočet zisku z výrobku hlavní výrobní činnosti.....	72
tabulka 8: Propočet zisku z výrobku vedlejší výrobní činnosti .....	72
tabulka 9: Propočet hrubého zisku za rok – pesimistická varianta.....	77
tabulka 10: Propočet hrubého zisku za rok – realistická varianta .....	78
tabulka 11: Propočet hrubého zisku za rok – optimistická varianta .....	78
tabulka 12: Vstupní rozvaha ve zjednodušené podobě k 1.1. 2009.....	87
tabulka 13: Vstupní výdaje .....	88
tabulka 14: Plánované investice.....	88
tabulka 15: Náklady na provoz podniku .....	89
tabulka 16: Mzdové náklady na zaměstnance .....	89
tabulka 17: Přímé náklady na výkon první rok činnosti .....	90
tabulka 18 : Přímé náklady na výkon druhý rok činnosti .....	90
tabulka 19: Přímé náklady na výkon třetí rok činnosti .....	90
tabulka 20 Tržby v prvním roce činnosti .....	91
tabulka 21: Tržby ve druhém roce činnosti .....	91
tabulka 22: Tržby ve třetím roce činnosti .....	91
tabulka 23: Výkaz zisků a ztrát v prvním roce činnosti.....	92
tabulka 24: Výkaz zisků a ztrát ve druhém roce činnosti .....	92
tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát ve třetím roce činnosti.....	93
tabulka 26: Cash flow – pesimistická varianta .....	94
tabulka 27: Cash flow – realistická varianta .....	95
tabulka 28: Cash flow – optimistická varianta .....	95
tabulka 29: Doba návratnosti investic.....	96
tabulka 30 Rentabilita vlastního kapitálu .....	97
tabulka 31: Rentabilita vloženého kapitálu.....	97
tabulka 32: Rentabilita tržeb .....	98

## Seznam grafů

Graf 1: Výnosy oboru .....	37
Graf 2: Přidaná hodnota.....	37
Graf 3: Objemy výroby kovových konstrukcí .....	38
Graf 4: Aktuální růst průmyslové produkce .....	39
Graf 5: Počet podniků v regionu podnikání.....	40
Graf 6: Vývoj stavební výroby .....	41
Graf 7: Dlouhodobý vývoj zakázek stavebních prací.....	41
Graf 8: Struktura stavebních prací .....	42
Graf 9: Vývoj počtu nákladních vozidel.....	43
Graf 10: Vývoj počtu nákladních návěsů .....	43
Graf 11: Vývoj kurzu české koruny k dolaru a euru .....	50
Graf 12: Meziroční přírůstek spotřebitelských cen .....	51
Graf 13: Obchodní bilance ČR za první kvartál 2008 .....	51
Graf 14: Vývoj mezd .....	52
Graf 15: Míra nezaměstnanosti a počet nezaměstnaných na 1 volné místo .....	52

## Seznam příloh

Příloha č. 1:	Fotografie možného sortimentu firmy
Příloha č. 2:	Návrh na zápis do obchodního rejstříku
Příloha č. 3:	Splátkový kalendář
Příloha č. 4:	Plán cash flow

**Příloha č. 1: Fotografie možného sortimentu firmy**



**Obrázek: konstrukce kontejneru**



**Obrázek: kontejner na Avii**



**Obrázek : kovové bedny**



**Obrázek: kontejner typu Abroll**



**Obrázek : skladovací kontejner**



**Obrázek: Kontejner typu Abroll**

## Příloha č. 2: Návrh na zápis do obchodního rejstříku

Příloha č. 9 k vyhlášce č. 250/2005 Sb.

### Návrh na zápis nebo zápis změny zapsaných údajů do obchodního rejstříku

#### I. REJSTRÍKOVÝ SOUD

##### 1 Adresa rejstříkového soudu

Krajský soud v Ostravě			
Ulice	Havlíčkovo nábřeží		
Číslo domu	34	PSČ	72881

Místo pro nalepení kolkových známek

#### II. NAVRHOVATEL

2 Jméno a příjmení nebo obchodní firma či název + IČ	3 Adresa bydliště nebo sídla			
	Obec a u zahraničních osob i stát	Ulice	Číslo domu	PSČ
Jaroslav Novosad	Halenkov	Lušovská	23	75234

#### III. SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM – údaje o společnosti, již se návrh týká

4 Obchodní firma					
5 Sídlo					
6 Identifikační číslo					
7 Rejstříkový soud					
8 Spisová značka	Oddíl		Vložka		
9 Požadovaná akce					
<input checked="" type="checkbox"/> prvozápis	<input type="checkbox"/> změna	<input type="checkbox"/> změna právní formy	<input type="checkbox"/> rozdělení	<input type="checkbox"/> fúze	<input type="checkbox"/> převod jmění

Strana návrhu 1

**IV.  
NÁVRH NA ZÁPIS**

Navrhují zapsat do obchodního rejstříku tyto zapisované údaje nebo jejich změnu či výmaz:

ÚDAJ	ZAPISOVANÝ	VYMAZÁVANÝ
<b>10 Obchodní firma</b>		Zapsat ke dni: 1.1.2009
	Kovosad	
<b>11 Cizojazyčný název</b>		Zapsat ke dni:
<b>12 Adresa sídla</b>		Zapsat ke dni: 1.1.2009
Obec	Halenkov	
Část obce		
Ulice	U Továrny	
Číslo domu	39	
PSC	75234	
Stát		
<b>13 Identifikační číslo</b>		Zapsat ke dni:
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným	
<b>14 Doplnující text za právní formu</b>		Zapsat ke dni:
ÚDAJ	ZAPISOVANÝ	VYMAZÁVANÝ
<b>15 Předměty podnikání</b>		Zapsat ke dni: 1.1.2009
	Kovovýroba	
ÚDAJ	ZAPISOVANÝ	VYMAZÁVANÝ
<b>16 Předměty činnosti</b>		Zapsat ke dni: 1.1.2009
	Výroba kontejnerů	
	Výroba konstrukcí	

Strana návrhu 2

ÚDAJ	ZAPISOVANÝ	VYMAZÁVANÝ
<b>Statutární orgán</b>		
<b>17 Jednatel – fyzická osoba</b>		Zapsat ke dni: <input type="text"/>
Funkce	Jednatel	
Titul		
Jméno	Jaroslav	
Příjmení	Novosad	
Titul za jménem		
Rodné číslo nebo datum narození	XXXXXXXX	
<b>18 Adresa bydliště</b>		
Obec	Halenkov	
Část obce	Lušovská	
Ulice		
Číslo domu	23	
PSČ	75234	
Stát		
19 Den vzniku funkce	1.1.2009	
20 Den zániku funkce		
<b>21 Doplnující text</b>		

ÚDAJ	ZAPISOVANÝ	VYMAZÁVANÝ
<b>Základní kapitál</b>		Zapsat ke dni: 1.1.2009
<b>73 Základní kapitál</b>	286 000 Kč	
<b>74 Rozsah splacení základního kapitálu</b>		100%
<b>75 Doplnující text k základnímu kapitálu</b>		
	Peněžitý vklad tvoří 200 000 Kč, Nepeněžitý vklad, doložený posudkem soudního znalce je v hodnotě 86 000 Kč	

V.  
**PŘÍLOHY**  
Výše uvedený návrh dokládám následujícími listinami

Pořadové číslo	Příkládaná listina	Počet vyhotovení
I.		

Strana návrhu



**VI.  
DATUM PROVEDENÍ ZÁPISU**

<input type="checkbox"/>	Žádám, aby všechny výše uvedené skutečnosti byly zapsány do obchodního rejstříku v zákonem stanovené lhůtě.
<input type="checkbox"/>	Všechny výše uvedené skutečnosti žádám zapsat do obchodního rejstříku ke dni: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 150px; height: 20px; vertical-align: middle;"></span>

**VII.  
ZÁVĚREČNÁ ČÁST**

Na základě výše vyplněného formuláře a příloh k němu přiložených, podávám návrh na zápis těchto skutečností do obchodního rejstříku.

Tento návrh podává navrhovatel

Jméno a příjmení navrhovatele	Vlastnoruční podpis	Úřední ověření pravosti podpisu
Jaromír Novosad		

Tento návrh podává zástupce navrhovatele

Jméno, příjmení a rodné číslo (u cizince datum narození) zástupce navrhovatele	Vlastnoruční podpis	Údaj o zástupci <sup>*)</sup>	Úřední ověření pravosti podpisu
Mgr. Jiří Kačor, xxxxxxxx			

<sup>\*)</sup> uvede se advokát, notář, obecný zmocněnc a další dle §21 občanského soudního řádu

V  dne



### **Příloha č. 3**

#### **Splátkový kalendář:**

Výše potřebného úvěru byla stanovena na 500 000 Kč. Při pesimistické variantě vycházíme z předpokladu, že by firma nezískala bezúročný úvěr od Českomoravské záruční a rozvojové banky a. s. Částka 500 000 Kč by tedy byla půjčena od nejmenované komerční banky, s roční úrokovou sazbou 12%. Doba splatnosti je počítána na 5 let.

<b>Zadané údaje</b>			
Výše úvěru:	500 000	Doba splácení:	5 roků
Perioda splácení:	ročně	Úroková sazba:	12% p.a.

<b>splátka</b>	<b>počáteční stav úvěru</b>	<b>anuitní (konstantní) splátka</b>	<b>úrok</b>	<b>úmor</b>	<b>konečný stav úvěru</b>
1	500 000	138 705	60 000	78 705	421 295
2	421 295	138 705	50 555	88 149	333 146
3	333 146	138 705	39 977	98 727	234 418
4	234 418	138 705	28 130	110 575	123 844
5	123 844	138 705	14 861	123 844	0
<b>Celkem</b>		<b>693 524</b>	<b>193 524</b>	<b>500 000</b>	

Na úrocích zaplatíte celkem 193 524 Kč

*Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz), upraveno autorem*

K sestavení splátkového kalendáře byl použit kalkulátor dostupný na  
<<http://www.finance.cz/ekonomika/financni-kalkulacky/splatkovy-kalendar/>>

#### Příloha č. 4

#### Plán Cash flow v prvním roce činnosti – pesimistická varianta

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Provozní činnost</b>												
Příjmy z provozní činnosti celkem	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000	-141 000
Daň z příjmu právnických osob												
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
<b>Investiční činnost</b>												
Investiční výdaje	-340 500											
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500											
<b>Finanční činnost</b>												
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000											
Snížení finančních nákladů (úrok, spl)	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	488 440	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560	-11 560
Hotovostní tok	246 940	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440	87 440
Kumulovaný CF	246 940	334 380	421 820	509 260	596 700	684 140	771 580	859 020	946 460	1 033 900	1 121 340	1 208 780

### Plán Cash flow v prvním roce činnosti – realistická varianta

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Provozní činnost</b>												
Příjmy z provozní činnosti celkem	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000
Daň z příjmu právnických osob												
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000	178 000
<b>Investiční činnost</b>												
Investiční výdaje	-340 500											
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500											
<b>Finanční činnost</b>												
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000											
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	491 666	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334
Hotovostní tok	329 166	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666	169 666
Kumulovaný CF	329 166	498 832	668 498	838 164	1 007 830	1 177 496	1 347 162	1 516 828	1 686 494	1 856 160	2 025 826	2 195 492

### Plán Cash flow v prvním roce činnosti – optimistická varianta

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Provozní činnost</b>												
Příjmy z provozní činnosti celkem	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Výdaje z provozní činnosti celkem	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000	-223 000
Daň z příjmu právnických osob												
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000	257 000
<b>Investiční činnost</b>												
Investiční výdaje	-340 500											
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>	-340 500											
<b>Finanční činnost</b>												
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	500 000											
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	491 666	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334	-8 334
Hotovostní tok	408 166	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666	248 666
Kumulovaný CF	408 166	656 832	905 498	1 154 164	1 402 830	1 651 496	1 900 162	2 148 828	2 397 494	2 646 160	2 894 826	3 143 492