

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Monika Váňová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Monika Váňová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Podnikatelský plán

Vypracovala:

Monika Váňová

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Slopné, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
“Podnikatelský plán“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Slopné, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Podnikatelský plán

Zpracování podnikatelského plánu konkrétní firmy, provedení ekonomického zhodnocení metodou finanční analýzy.

duben 2008

Poděkování

Za pomoc, ochotu a cenné rady, při tvorbě mé bakalářské práce bych chtěla

poděkovat vedoucímu práce,

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

Obsah

Úvod	3
1. Podstata podnikání	4
1.1. Podnikání a podnikatel.....	4
1.2. Živnostenské podnikání.....	4
1.3. Právní formy podniku	5
1.3.1. <i>Kritéria volby právní formy podniku.....</i>	6
1.3.2. <i>Obchodní společnosti.....</i>	7
Veřejná obchodní společnost.....	7
Komanditní společnost	8
Společnost s ručením omezeným.....	8
Akciová společnost.....	9
2. Podnikatelský plán.....	11
2.1. Využití podnikatelského plánu	12
2.2. Zásady pro zpracování	12
2.3. Příprava podnikatelského plánu	13
2.4. Struktura podnikatelského plánu.....	14
2.4.1. <i>Titulní strana.....</i>	14
2.4.2. <i>Exekutivní souhrn.....</i>	15
2.4.3. <i>Popis podniku.....</i>	15
2.4.4. <i>Analýza odvětví.....</i>	16
2.4.5. <i>Výrobní plán.....</i>	17
2.4.6. <i>Marketingový plán</i>	18
2.4.7. <i>Organizace podniku</i>	18
2.4.8. <i>Hodnocení rizik.....</i>	19
2.4.9. <i>Finanční plán.....</i>	19
2.4.10. <i>Příloha</i>	20
3. Analýza	21
3.1. Externí analýza	21
3.1.1. <i>Analýza makroprostředí.....</i>	21
PEST analýza	21
Metoda „4C“.....	23
3.1.2. <i>Analýza mikroprostředí.....</i>	24
Analýza odvětví.....	24
Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5F.....	26
3.2. Interní analýza	29
Analýza zdrojů.....	29
Analýza hodnotového řetězce.....	29
SWOT analýza.....	31

4. Podnikatelský plán.....	32
4.1. Úvod.....	32
4.2. Představení společnosti.....	33
4.2.1. <i>Základní údaje</i>	33
4.2.2. <i>Předmět podnikání</i>	33
4.2.3. <i>Historie</i>	34
4.2.4. <i>Organizace firmy</i>	36
4.2.5. <i>Výrobky a služby firmy</i>	36
Dovoz a prodej kancelářských křesel a židlí	37
Bytové textilní doplňky pro děti.....	38
4.3. Analýzy	39
4.3.1. <i>PEST analýza</i>	39
4.3.2. <i>Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5F</i>	41
Ohrožení ze strany nově vstupujících.....	41
Ohrožení ze strany dodavatelů	42
Ohrožení ze strany odběratelů	42
Ohrožení ze strany substitutů a komplementů	43
Konkurenční prostředí.....	43
4.3.3. <i>Analýza vnitřních zdrojů</i>	45
Lidské zdroje	45
Fyzické zdroje	46
Finanční zdroje	47
Nehmotné zdroje	48
4.4. Výrobní plán	48
4.4.1. <i>Popis výrobku</i>	48
4.4.2. <i>Výroba vzorku</i>	49
4.4.3. <i>Výroba a její zajištění</i>	51
4.4.4. <i>Cena pro zákazníka</i>	52
4.4.5. <i>Plán prodeje</i>	52
4.5. Finanční plán.....	54
4.5.1. <i>Finanční analýza</i>	56
Závěr	58
Literatura	60
Seznam obrázků.....	62
Seznam tabulek	63
Přílohy.....	64

Úvod

Významnou součástí podnikatelské sféry v České republice jsou malé a střední podniky. Podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu za rok 2006 bylo v České republice celkem 991 786 ekonomicky aktivních malých a středních podniků, což představuje 99,85 % z celkového počtu podniků. Malé a střední podniky zaměstnávají 61,38 % z celkového počtu zaměstnaných a 52,62 % se podílejí na účetní přidané hodnotě.

Malé a střední podniky hrají podstatnou roli při tvorbě nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Jejich charakteristickým rysem je flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. Jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitelů a angažují se v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Aby podnik uspěl v současných tržních podmínkách, měl by si svou činnost plánovat – vytvořit podnikatelský plán. Jeho obsahem by měly být informace o podniku, dosavadním vývoji, plánovaném rozvoji, potřebě kapitálu k jeho financování a jeho předpokládané výnosnosti. Neměly by chybět informace o trhu, na kterém se podnik pohybuje a zdrojích, které má podnik k dispozici. Mnoho malých a středních podniků často opomíjí důležitost tvorby podnikatelského plánu a nevěnují mu dostatečnou pozornost.

Proto jsem se rozhodla ve své diplomové práci zpracovat podnikatelský plán pro malý podnik, který se doposud zabýval převážně obchodní činností. Majitel podniká jako fyzická osoba a zabývá se velkoobchodním prodejem kancelářských židlí a křesel a výrobou bytových textilních doplňků pro děti. Nyní přišel s nápadem, kterým se chce pokusit reagovat na požadavky obchodníků a zákazníků, se kterými se často setkává. Jedná se o výrobu univerzální kancelářské židle pro děti a mládež, která by byla vyrobena kombinací materiálů dřevo a kov.

Cílem mé diplomové práce je tedy zpracovat pro majitele plán výroby pro tuto novou židli, provést kalkulaci nákladů na výrobu a propagaci a naplánovat prodej. V podnikatelském plánu bude také popsán současný vývoj podniku a přehledně ukázané všechny věcné požadavky, problémy a finanční nároky. Zpracovaný podnikatelský plán by měl do budoucna sloužit také pro případnou zpětnou vazbu a kontrolu.

1. Podstata podnikání

1.1. Podnikání a podnikatel

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (§ 2 odst. 1 Obchodního zákoníku)

Podnikatel (§ 2 odst. 2 Obchodního zákoníku) je:

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

Podnikem se podle § 5 odst. 1 Obchodního zákoníku rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

1.2. Živnostenské podnikání

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem. (§ 2 Živnostenský zákon)

Aby mohl podnikatel provozovat živnost, musí splnit *všeobecné podmínky provozování živnosti*, které jsou uvedeny v § 6 odst. 1 Živnostenského zákona. Jde o:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost,

- d) předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky. Doklad vyhotoví místně příslušný úřad,
- e) předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Druhy živností

- **živnosti ohlašovací** – které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení. Dělí se:
 - *živnosti řemeslné* – jde o živnosti specifikované v příloze č. 1 Živnostenského zákona. Řemeslo je zde bráno z pohledu profesní činnosti v určitém oboru. Z toho důvodu je vyžadována speciální odborná způsobilost, kterou je většinou možno získat vyučením v oboru a určitou délkou praxe.
 - *živnosti vázané* – jedná se o živnosti specifikované v příloze č. 2 Živnostenského zákona. U těchto živností je vyžadováno získání vyšší kvalifikace, která se většinou prokazuje dokladem vydaným zvláštní institucí. Jejich obsahem mohou být činnosti technického charakteru.
 - *živnosti volné* – v § 25 Živnostenského zákona je uvedeno, že jde o živnosti, pro jejichž provozování se nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti. Pro získání živnostenského oprávnění musí být splněny všeobecné podmínky (§ 6 odst. 1)
- **živnosti koncesované** – smějí být provozovány na základě koncese. Jejich obory jsou uvedené v příloze č. 3 Živnostenského zákona a jsou za ně považovány hlavně ty činnosti, kde je jejich provozování vázáno na povolení od věcně příslušného orgánu státní správy. Často je také žádáno i prokázání určité odborné způsobilosti.

1.3. Právní formy podniku

Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejichž výběr plně záleží na podnikateli. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím.

Otázka volby správní právní formy nevzniká jen při zakládání nového podniku, ale i v případě, že se podnikatel rozhoduje o změně právní formy svého podniku. Změnu právní formy podniku z jedné na druhou nazýváme **transformací**.

1.3.1. Kritéria volby právní formy podniku

Jsou to především:

- Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- Oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodovat apod.,
- Nároky na počáteční kapitál,
- Administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- Účast na zisku (ztrátě),
- Finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- Daňové zatížení,
- Zveřejňovací povinnost.

Tato kritéria je třeba důkladně zvážit nejen při zakládání nového podniku, ale i v případě, změny právní formy.

Nejdůležitější právní formy podnikání

Jsou to:

1. Samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)
2. Obchodní společnosti
 - Osobní:
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - Kapitálové:
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
3. Družstva
4. Státní podniky

5. Evropské hospodářské zájmové sdružení
6. Evropská společnost
7. Evropská družstevní společnost
8. Ostatní.

1.3.2. Obchodní společnosti

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je osobní společnost. V obchodním zákoníku je vymezena paragrafy § 76 až § 92.

Podle § 76 odst. 1 je veřejnou obchodní společností společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou. Tento stav musí být zachován i v případě změn v počtu a osobách společníků. Společníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba.

Veřejná obchodní společnost vznikne uzavřením společenské smlouvy, která musí mít písemnou formu a musí být podepsána všemi zakladateli. Jejich podpisy musí být úředně ověřeny. V § 78 obchodního zákoníku je uvedeno, že společenská smlouva musí obsahovat:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání společnosti.

Mezi další charakteristické rysy patří, že společníci nemají ze zákona vkladovou povinnost. Tato povinnost však může vzniknout na základě dohody společníků a musí to být zapsáno ve společenské smlouvě. Společnost nevytváří základní jmění a povinný rezervní fond je tvořen jen po dohodě všech společníků a musí to být zaznamenáno ve společenské smlouvě. Společnost také nemá ze zákona stanovenou povinnost vytvářet orgány společnosti. Povinnosti těchto orgánů plní společníci.

Pro veřejnou obchodní společnost platí, že její společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem (§ 76 odst. 1 a § 86 obchodní zákoník).

Komanditní společnost

Je vymezena v obchodním zákoníku v § 93 a následujících. Jedná se o smíšený typ společnosti. Objevují se v ní znaky jak z veřejné obchodní společnosti, tak ze společnosti s ručením omezeným.

Komanditní společnost zakládají alespoň dva společníci, kteří však mají různé právní postavení. Jeden musí být komanditista a druhý komplementář. Jejich rozdíl je dán výší jejich ručení za závazky.

Komanditista má ze zákona stanovenou vkladovou povinnost a za závazky společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsán v obchodním rejstříku. Výše vkladu je určena společenskou smlouvou, minimálně však 5 000 Kč.

Komplementář vkladovou povinnost nemá, za závazky ručí neomezeně celým svým majetkem a to i v případě, že do společnosti vloží vklad. Oba mohou být jak fyzická, tak právnická osoba.

Společnost je založena na základě uzavření společenské smlouvy, která musí mít písemnou formu a být podepsána všemi společníky. Podpisy společníků musí být úředně ověřeny. Obsahem společenské smlouvy je:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání,
- d) určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté,
- e) výši vkladu každého komanditisty.

Společnost s ručením omezeným

Jde o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Je vymezena v obchodním zákoníku § 105 až § 153 a jedná se kapitálovou společnost.

Základní kapitál společnosti je tvořen předem stanovenými vklady společníků. Jako jediná právní forma, může být společnost založena i jednou osobou. Zákonem stanovený maximální počet společníků je 50. Zakladatelem může být fyzická i právnická osoba. Společnost je založena

společenskou smlouvou a to v případě dvou a více společníků. Musí mít písemnou formu a musí být podepsána všemi společníky. Podpisy musí být úředně ověřeny. Jestliže společnost zakládá jedna osoba, je společenská smlouva nahrazena zakladatelskou listinou, která má formu notářského zápisu.

Základním charakteristickým rysem je, že povinně vytváří základní jmění, které má zákonem stanovenou minimální výši a že společníci jsou povinni dát do společnosti vklad a splatit ho. Tyto minimální částky jsou stanoveny zákonem - § 108 a § 109 Obchodní zákoník. Zákonem stanovená minimální výše základního jmění je 200 000 Kč. Výše vkladu společníka musí být alespoň 20 000 Kč.

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků.

Mezi další rysy tohoto typu společnosti patří, že povinně vytváří rezervní fond a orgány společnosti. Těmi jsou valná hromada, jednatel a dozorčí rada. Členové orgánů mohou být nejen společníci, ale i třetí osoby.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a zabývá se vnitřními záležitostmi společnosti. Jednatel je statutární orgán společnosti. V případě, že je více jednatelů, je každý jednatel oprávněn jednat za společnost samostatně. Pokud společenská smlouva nebo stanovy nestanoví jinak. Jednatele jmenuje valná hromada. Dozorčí rada je zřizována pokud tak stanoví společenská smlouva.

Akciová společnost

Akciová společnost je čistě kapitálová společnost. Její právní úprava vychází z Obchodního zákoníku, § 154 až § 220.

Její kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionáři neručí za závazky společnosti.

Akciová společnost může být založena jedním nebo dvěma a více zakladateli. V případě, že společnost zakládá jeden zakladatel, jedná se o právnickou osobu a je sepsána zakladatelská

listina. Dva a více zakladatelů uzavírají zakladatelskou smlouvu. Při zakládání mohou nastat dvě situace, kdy je společnost založena

- bez veřejné nabídky akcií nebo
- s veřejnou nabídkou akcií.

V prvním případě musí základní kapitál společnosti činit alespoň 2 000 000 Kč.

Jestliže je společnost založena s veřejnou nabídkou akcií, musí být její základní kapitál ve výši alespoň 20 000 000 Kč, pokud není zvláštními předpisy stanovena částka vyšší.

Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada, které jsou zřizovány povinně. Kromě nich může společnost zřizovat i další orgány.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Je tvořena všemi akcionáři. Svolává ji představenstvo a to nejméně jednou do roka. Statutárním orgánem je představenstvo. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Členy volí a odvolává valná hromada. Jejich počet musí být nejméně 3.

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada by měla mít nejméně 3 členy a počet by měl být dělitelný třemi. Členové dozorčí rady se účastní valné hromady a následně ji pak informují o výsledcích své činnosti.

2. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument podniku, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, které souvisí se založením nového podniku nebo s rozvojem již existujícího podniku. Jsou v něm popsány cíle podniku ve sféře vývoje, výroby, odbytu a financování.

Podnikatelský plán by měl zpracovat samotný podnikatel s pomocí dalších zainteresovaných osob, jako jsou účetní, marketingový poradci, technici či právníci.

Podnikatelský plán je nutné chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno neustále upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám, v nichž daný podnik pracuje.

Obecně se dá říct, že je podnikatelský plán rozdělen do tří základních částí:

- popisná část
- číselná část
- přílohy.

V popisné části najdeme základní fakta o organizaci, stručný vývoj, jaká je současná situace, plánované aktivity, jaká je strategie k dosažení plánovaných cílů, odhady, hodnocení rizik a údaje o odběratelích a dodavatelích.

Číselná část obsahuje podrobné kalkulace a číselné údaje, které by měly podpořit tvrzení z předchozí části. Jedná se o standardní účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích.

Příloha by měla obsahovat obrázky, nákresy, fotografie, smlouvy, certifikáty, studie trhu, podrobné výpočty a další podklady, které mohou podpořit obě předchozí části. Přílohy je dobré očíslovat, aby se na ně dalo v textu odkázat.

2.1. Využití podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může mít dvojí využití – interní a externí.

Interní – Podnikatelský plán je chápán jako vnitřní dokument podniku, který slouží pro rozhodování o činnosti organizace v budoucím období, jako nástroj plánování. Jsou v něm popsány cíle organizace, jak lze tyto cíle ekonomicky a technologicky uskutečnit a zda jich může být dosaženo v průběhu určitého období.

Externí – v tomto případě slouží podnikatelský plán ke komunikaci s okolím podniku. Jestliže chce firma financovat realizaci záměru využitím cizího kapitálu, slouží podnikatelský plán k přesvědčení finančních institucí (poskytovatelů kapitálu) o výhodnosti a nadějnosti projektu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán pak může výrazně zvýšit šance získání potřebného kapitálu.

Za poskytovatele kapitálu se obecně považují banky, investiční společnosti, státní instituce, ale i soukromé osoby.

Podnikatelský plán lze také využít jako nástroj kontroly. Můžeme porovnat plánované údaje s těmi skutečnými a zjistit tak, jestli bylo dosaženo stanovených cílů či jestli došlo k odchylkám a stanovit změnu.

2.2. Zásady pro zpracování

Při zpracování podnikatelského plánu by měli být dodrženy obecně platné zásady. Podle nich by měl být podnikatelský plán: [VEBER, SRPOVÁ a kol., 2005]:

- **Srozumitelný** – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné se vyjadřovat jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, opatrně vybírat přídavná jména a neplýtvat s jejich počtem, v případě vhodnosti pro přehlednost sestavit tabulku, závěry doložit čísly.
- **Logický** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat, časový průběh je vhodné znázornit graficky.

- **Uváženě stručný** – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem ne na úkor základních faktů, např. je dobré se ke zpracovanému textu vrátit po několika dnech, znova jej pročíst a provést případné úpravy.
- **Pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost předpokládaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán je o budoucnosti, podnikatelům dělá problém se orientovat v současné chaotické realitě a ještě obtížnější je pak předvídat vývoj budoucí, respektování rizik a jejich identifikace tak zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

2.3. Příprava podnikatelského plánu

Hloubka a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je plán určen. Rozdíl v rozsahu plánu bude dán také tím, zda se podnik bude zabývat poskytováním služeb nebo výrobou, nebo jestli půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Komplexnost podnikatelského plánu může být rovněž ovlivněna velikostí trhu, konkurencí a růstovým potenciálem. Při zpracování bereme v úvahu i to, zda podnikatelský plán zpracováváme k internímu nebo externímu využití. [VEBER, SRPOVÁ a kol., 2005]

Informace

Správné rozhodování při tvorbě podnikatelského plánu je také ovlivněno kvalitou a množstvím získaných informací. Problémy se získáváním informací mají hlavně malé a začínající firmy. Zavedené firmy mají výhodu v poměrně dobré znalosti celkového trhu a mají také informace z minulosti.

Velké množství informací a kontaktů lze v současnosti získat v elektronické podobě. Státní instituce, profesní sdružení, ale také firmy mají své internetové stránky, na kterých je možné najít potřebné informace. Tento způsob získávání informací však nemůže plně nahradit přímý osobní kontakt se zákazníky, dodavateli, experty z profesních sdružení či konkurencí.

2.4. Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím struktur podnikatelských plánů. Je to dáno především rozdílností organizací a jejich plánů. Jednotlivé podnikatelské plány se liší hlavně ve struktuře a názvech kapitol, celkový obsah a charakter informací však musí být stejný.

Například autoři Hisrich a Peters ve své knize uvádějí, že podnikatelský plán se skládá z následujících částí:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Analýza trhu
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizace podniku
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

2.4.1. Titulní strana

Jedná se o identifikační část dokumentu, kde je napsán jeho název (případně podtitul, který upřesní charakter dokumentu), autor či autoři a může zde být také logo podniku.

Za titulní stranou by měl následovat obsah se seznamem příloh.

V úvodní části plánu může také být Úvod či Účel, kde jsou definovány cíle podnikatelského plánu.

Jestliže podnikatelský plán použijeme jako podklad k získání cizího kapitálu, mělo by být v úvodu uvedeno následující [HISRICH, PETERS, 2007]:

- Název a sídlo firmy
- Jméno podnikatele/podnikatelů a telefonní čísla
- Odstavec věnovaný popisu společnosti a povaze podnikání

- Částka potřebného financování a jeho struktura (akcie, obligace atd.). Ovšem mnozí rizikovní kapitalisté dávají přednost tomu, aby si mohli tuto strukturu stanovit sami.
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy, které je pro podnikatele velmi důležité, se zařazuje z bezpečnostních důvodů.

2.4.2. Exekutivní souhrn

Tato část představuje shrnutí celého podnikatelského plánu. Finální podoba *Exekutivního souhrnu* vzniká až po dokončení podnikatelského plánu a ve zkrácené podobě jsou v ní uvedeny všechny důležité informace z podnikatelského plánu. V rámci jedné kapitoly jsou tak stručně a přesvědčivě popsány údaje o: [KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007]

- **Zakladateli/manažerovi** či manažerském týmu
- **Produktu a službě**, poukazujeme na to, čím jsou speciální a zajímavé pro trh
- **Trhu** s identifikací zajímavé tržní příležitosti
- **Silných stránkách**, výhodách zakládaného podniku
- **Strategii**, kterou bude dosaženo žádaného úspěchu
- **Finančních zdrojích**, které budou potřeba a jak budou použity.

Klíčovou úlohu má *Exekutivní souhrn* hlavně v případě, že je podnikatelský plán zpracováván pro externí využití. Investoři se totiž na jeho základě rozhodují, zda má cenu prostudovat podnikatelský plán celý. Proto by měl být sepsán co nejkvalitněji.

2.4.3. Popis podniku

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis podniku, který je důležitý hlavně při externím využití podnikatelského plánu.

Popis podniku by měl obsahovat fakta o založení podniku, typ právní formy, předmět podnikání, sídlo firmy, informace o majiteli/majitelích a historii podniku.

Dalšími klíčovými prvky v této části jsou [KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007]:

- Výrobky nebo služby
- Umístění a velikost podniku
- Přehled personálu, organizační schéma
- Kancelářské zařízení, technické vybavení
- Průprava podnikatele – znalost vybavení, předchozí praxe či reference.

Popis výrobků nebo služeb by měl ukázat na čem je založen předpoklad, že budou pro trh zajímavé a konkurenceschopné a v čem bude spočívat jejich další vývoj.

Součástí této části podnikatelského plánu je i popis organizace podnikání. Měla by tu být popsána a zdůvodněna organizační struktura podniku, prezentován manažerský tým, popsána podniková infrastruktura, tj. strojní a přístrojní vybavení, počítačová infrastruktura a softwarové vybavení, autopark apod.

Historie podniku je uváděna v podnikatelském plánu již existujícího podniku a to hlavně v případě, když je určen pro externí využití. Je lepší ji shrnout do samostatné podkapitoly, která by měla informovat o strategicky významných událostech ve vývoji společnosti. Důležitou součástí by měla být tabulka s historickými finančními údaji z předešlých tří až pěti let jako např. roční obchodní obrat (výnosy z hlavní činnosti), provozní zisk, čistý zisk po zdanění, vývoj provozních nákladů.

2.4.4. Analýza odvětví

Tato kapitola zahrnuje hlavně analýzu odvětví, analýzu konkurenčního prostředí a analýzu zákazníků. Vhodné je do této části zahrnout i přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj.

Podrobněji se budu jednotlivým analýzám věnovat v kapitole 3.

2.4.5. Výrobní plán

Jde-li o podnik výrobního charakteru, je v této kapitole podnikatelského plánu popsán celý výrobní proces. V případě využívání subdodavatelů ve výrobním procesu je nutné informovat o tom, kdo tito subdodavatelé jsou, odkud jsou, proč jsme vybrali právě je, informovat o nákladech a již uzavřených smlouvách. Jestliže si bude podnikatel zajišťovat výrobu zcela nebo z části sám, musí v této kapitole popsat závod, stroje a zařízení, kterých bude využívat, specifikovat suroviny, jména a adresy dodavatelů, smluvní podmínky, výrobní náklady a jakékoli budoucí kapitálové potřeby.

U nevýrobního podniku se tato kapitola bude nazývat „obchodní plán“ a bude informovat o nákupu zboží či služeb, inventurním systému a potřebných skladovacích prostorách.

Zde jsou některé z otázek, které jsou pro tuto část podnikatelského plánu důležité:

1. Budete výrobu zajišťovat zčásti nebo zcela?
2. Pokud část výroby objednáte jinde, uveďte jména a adresy subdodavatelů.
3. Proč jste si vybrali právě tyto subdodavatele?
4. Jaké jsou náklady na výrobu u subdodavatelů? (Připojte kopie všech uzavřených smluv)
5. Jaké bude schéma výrobního procesu? V případě možnosti popište jednotlivé kroky.
6. Jaké výrobní zařízení bude zapotřebí okamžitě?
7. Jaké suroviny budou zapotřebí pro výrobu?
8. Jména a adresy dodavatelů nových materiálů a příslušné náklady.
9. Jaké jsou výrobní náklady produktu?
10. Jaké investiční zařízení bude ještě podnik potřebovat?

V případě maloobchodu a služeb:

1. Od koho budete nakupovat zboží?
2. Jak bude fungovat váš inventurní systém?
3. Jaké skladovací prostory potřebujete a jak mají být zvelebeny?

V rámci *výrobního plánu* je vhodné uvést seznam těch produktů, které již podnik vyrábí a nebo které má v plánu začít vyrábět a ohodnotit jejich konkurenceschopnost na trhu. Uvádí se sem i různé certifikáty jakosti, jestliže jimi podnik disponuje.

2.4.6. Marketingový plán

Marketingový plán je vlastně strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. [KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007]

K naplnění marketingového plánu využívají podniky nástroje marketingového mixu 4P. Jde o produkt, cenu, promotion a distribuci. Jsou to čtyři parametry, kterými se musí podnikatel při tvorbě marketingového plánu zabývat. Nejsou však jedinými, které marketingový plán ovlivňují. K dalším patří potřeba vnitřních, finančních a lidských zdrojů.

Potencionální investoři ho považují za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku a z tohoto důvodu je potřeba věnovat potřebné množství času k zajištění toho, aby připravená strategie mohla být účinně realizována.

2.4.7. Organizace podniku

Je to část podnikatelského plánu, ve které je stručně popsán způsob, jak se podnikání strukturováno, jaké vnitřní zdroje podniku – hlavně personální – jsou pro realizaci plánu k dispozici. Součástí by mělo být přehledné schéma organizační struktury.

Jsou zde uvedeni klíčoví pracovníci podniku, u kterých se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti. Úplné životopisy nejsou nutné, patří spíše do přílohy. Je třeba je představit v pozitivním duchu a nebát se jejich úspěchy vyzdvihnout.

Organizační struktura slouží k popisu podniku. Klasickým nástrojem pro její znázornění je organigram. Jestliže se podnik nachází ve fázi zakládání, je vhodné uvést dvě organizační schémata, přičemž jedno slouží pro období rozběhu a druhé pro období, kdy už budou všechny klíčové pozice obsazeny.

Typ podnikání a předpokládaný rozsah podniku může do jisté míry ovlivnit, zda je tato kapitola začleněna do podnikatelského plánu. V případě velmi malé firmy je tato kapitola zbytečná a potřebné informace může zahrnout do části *Popis podniku*. V opačném případě je třeba personální oblast detailně zpracovat a prezentovat.

2.4.8. Hodnocení rizik

V každém odvětví a konkurenčním prostředí existují rizika, která ovlivňují podnik. Největší rizika vycházejí z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby, manažerského týmu nebo z technologie pokroku. Tato rizika je důležité včas rozpoznat a připravit si alternativní strategii k jejich zvládnutí. Součástí podnikatelského plánu by proto měla být analýza rizik.

Existují čtyři kroky jak postupovat při analýze [KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007]:

- **Identifikace rizikových faktorů** – jde o pečlivé promyšlení toho, co může způsobit, že náš plán nebude vycházet, tak jak bychom chtěli. Tato množina rizikových faktorů je velká a k nejsložitějším patří rizika spojená s externím prostředím.
- **Kvantifikace rizik** – jde o kvantifikaci, číselné vyjádření, rizika tj. například odhadnout pravděpodobnost výskytu nežádoucího faktoru a odvození možných důsledků.
- **Plánování krizových scénářů** – jde o vývoj a přípravu strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku pro případ negativního vývoje rizikového faktoru. Součástí procesu tvorby a výběru krizových scénářů by také měla být jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na podnik.
- **Monitoring a „řízení“** – je součástí prováděcí fáze plánu. Jde o průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů.

2.4.9. Finanční plán

Finanční plán je stejně důležitou součástí podnikatelského plánu jako marketingový, výrobní a organizační plán. Určuje objem investic, které potřebuje nový podnik, a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek.[HISRICH, PETERS, 1996]

Zabývá se třemi oblastmi. V rámci první sumarizuje předpovědi příslušných **příjmů a výdajů** alespoň na tři příští roky. Jsou zde také zahrnuty očekávané tržby, náklady realizovaného zboží, jakož i všeobecné a administrativní výdaje. Čistý zisk po zdanění se pak stanoví na základě odhadů důchodové daně.

Druhá část finančních informací pokrývá **hotovostní toky** v příštích třech letech. Protože se účty platí v různých termínech, musí se potřeba hotovosti určovat na měsíčním základě, a to zvláště během prvního roku provozu. Podnikatel by měl mít na paměti, že tržby nemusí být

systematické, a ani platby od zákazníků nemusí být rozloženy rovnoměrně, což zakládá potřebu výpůjček krátkodobého kapitálu, potřebného ke krytí pevných nákladů, jakými jsou například platy zaměstnanců, platby za pravidelně získávané služby atd.

Poslední složkou této části podnikatelského plánu je **odhad bilance**, který poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Shrnuje aktiva i závazky (dluhy) podniku, investice, vložené do něj podnikatelem či dalšími společníky, a nerozdělený zisk (či kumulovanou ztrátu). Pro potenciální investory by se v této souvislosti měly uvést i všechny předpoklady, z nichž se vycházelo při sestavování odhadu bilance nebo některé z jejích položek.

2.4.10. Příloha

Příloha k podnikatelskému plánu obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není zapotřebí začlenit do vlastního textu. Ten by však měl obsahovat odvolávky na ně.

Příkladem takové podpůrné dokumentace je korespondence od zákazníků, distributorů nebo subdodavatelů. Patří sem i další dokumenty informativní hodnoty, jako například zprostředkované údaje či informace z primárního výzkumu, jež slouží ke zdůvodnění rozhodnutí obsažených v plánu. Do přílohy by měly být zařazeny i všechny nájemní, subdodavatelské i jiné uzavřené smlouvy a také ceníky dodavatelů a konkurentů.

3. Analýza

„Analyzování“ je činnost, která nás provází téměř na každém kroku. Tzn., že i pro přípravu podnikatelského plánu jsou důležité výstupy analýzy, která však bývá daleko strukturovanější a formalizovanější než analýza při dennodenním rozhodování.

Strategická analýza se provádí jednak vzhledem k prostředí, ve kterém organizace existuje a jednak vzhledem k strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace. Můžeme tedy mluvit o externí a interní strategické analýze.

3.1. Externí analýza

Externí analýza se věnuje analyzování faktorů z okolí firmy. Jedná se o faktory velmi těžce ovlivnitelné a jsou proto považovány za neměnné. Pro každý podnik je však důležité, aby je poznal a posoudil jejich vývoj a změny, protože ovlivňují jeho fungování a strategické postavení. Ideální je příznivých faktorů využít a eliminovat ty, které pro podnik představují rizika a ohrožení.

Okolí firmy lze z ekonomického hlediska rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí.

3.1.1. Analýza makroprostředí

Faktorů makroprostředí je celá řada, na podnik působí ze širokého okolí a v podstatě je nelze ovlivnit. Mezi analytické nástroje, které se využívají pro zkoumání makroprostředí, patří například PEST analýza nebo Metoda „4C“.

PEST analýza

Základem PEST analýzy je zkoumání prostředí z hlediska politického, ekonomického, sociokulturního a technologického.

Analýza vychází z popisu skutečností, které byly důležité pro vývoj externího prostředí v minulosti, a zvažuje, jak se tyto faktory mění v čase. Poté je třeba odhadnout, do jaké míry může vývoj faktorů ovlivnit vývoj externího prostředí.

Není potřeba zkoumat a popisovat všechny faktory PEST analýzy, důležité je vytipovat ty nejpodstatnější a u nich posoudit možné dopady na podnikání firmy.

Ekonomické faktory

- Trendy vývoje HDP
- Ekonomické cykly
- Úrokové sazby
- Vývoj peněžní zásoby
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Disponibilita a cena energií

Politické a legislativní faktory

- Stabilita vlády
- Sociální politika
- Regulace zahraničního obchodu
- Politika zdanění
- Zákony na ochranu životního prostředí
- Antimonopolní opatření

Sociokulturní faktory

- Demografický vývoj
- Rozdělení důchodů
- Mobilita obyvatelstva
- Vývoj životní úrovně a životního stylu
- Míra vzdělanosti obyvatelstva
- Přístup k práci

Technologické faktory

- Vládní výdaje na výzkum a vývoj
- Trendy ve vývoji a výzkumu
- Rychlost technologických změn
- Míra zastarávání technologií
- Vládní přístup k výzkumu a vývoji

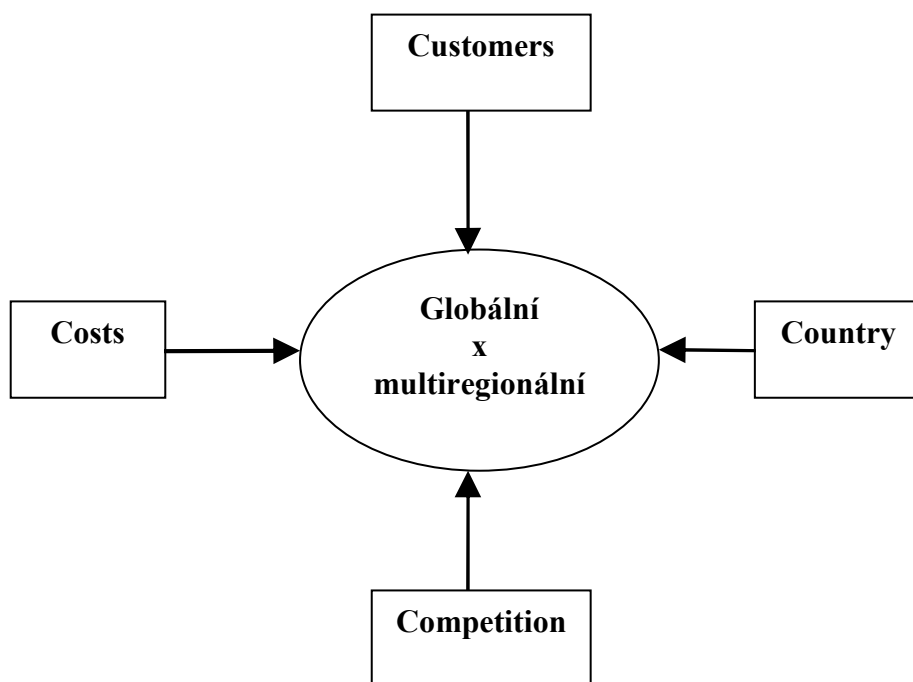
Informace k této problematice jsem čerpala z knih Veber, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace* a Koráb, V., Peterka, J., Režňáková, M. *Podnikatelský plán*.

Metoda „4C“

Metoda „4C“ nám pomáhá odpovědět na otázky, zda aktivity podniku rozšiřovat v rámci země, kontinentu či světa a jestli je možné takový region (multiregion) považovat za homogenní trh a tím využívat globální strategii nebo za region natolik specifický, že budeme využívat rozdílných strategií, případně se zaměříme na jednu oblast. [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]

Název metody je odvozeno z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin, do kterých dělíme globalizační faktory. Jde o:

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika
- Costs – náklady
- Competition – konkurence



Obrázek 1. Schéma faktorů metody "4C"¹

3.1.2. Analýza mikroprostředí

Nejbližším okolím podniku je mikroprostředí. Při jeho analyzování je posuzován především trh, na kterém bude podnikání realizováno. Mezi další důležité faktory mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé a konkurence.

Analýza odvětví

Odvětví je chápáno jako skupina firem, jejichž výrobky spolu soutěží o stejné zákazníky. Analýza odvětví zkoumá čtyři důležité oblasti:

- Základní charakteristiky odvětví
- Strukturu odvětví
- Hybné změnotvorné síly odvětví
- Klíčové faktory úspěchu

¹ Kovář, F., Štrach, P., *Strategický management*. 1. vydání. VŠE Praha nakladatelství Oeconomica, 2003 ISBN 80-245-0504-05

Základní charakteristiky odvětví

Při popisování základních charakteristik odvětví se pozornost soustředí hlavně na tyto faktory:

- Velikost trhu
- Geografický rozsah konkurence
- Vývoj trhu
- Konkurenti
- Zákazníci
- Míra vertikální integrace
- Vstupní bariéry
- Výstupní bariéry
- Diferenciace produktu
- Míra hospodárnosti.

Struktura odvětví

K provádění dalších analýz je nutné pochopit strukturu odvětví. Rozlišujeme odvětví atomizované a konsolidované.

Atomizované odvětví – je charakterizované nízkou úrovní vstupních bariér a malou diferenciací výrobku. Tzn., že v odvětví je velké množství firem, jejichž výrobky jsou si substituty. Pro přežití v takovémto prostředí je nutné soustředit se na minimalizaci nákladů. Je to základní cesta k dosažení zisku a přežití.

Konsolidované odvětví – vyznačuje se malým počtem firem s velkým tržním podílem (případně jedna firma – monopol), existencí vstupních bariér a produkty, které mohou být homogenní i diferenciované.

Hybné změnotvorné síly odvětví

Každé odvětví prochází vývojem, v jehož průběhu vznikají změnotvorné síly, které mají zásadní vliv na odvětví. Jde především o: [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci
- Způsob využívání produktu

- Výrobní inovace a změny technologií
- Nové formy marketingu
- Rostoucí globalizace
- Vstup nebo odchod významné firmy
- Změny nákladové efektivity

Důležité je vybrat ty nejdůležitější – tři nebo čtyři, odhadnout jejich důsledky a navrhnout variantní strategie.

Klíčové faktory úspěchu

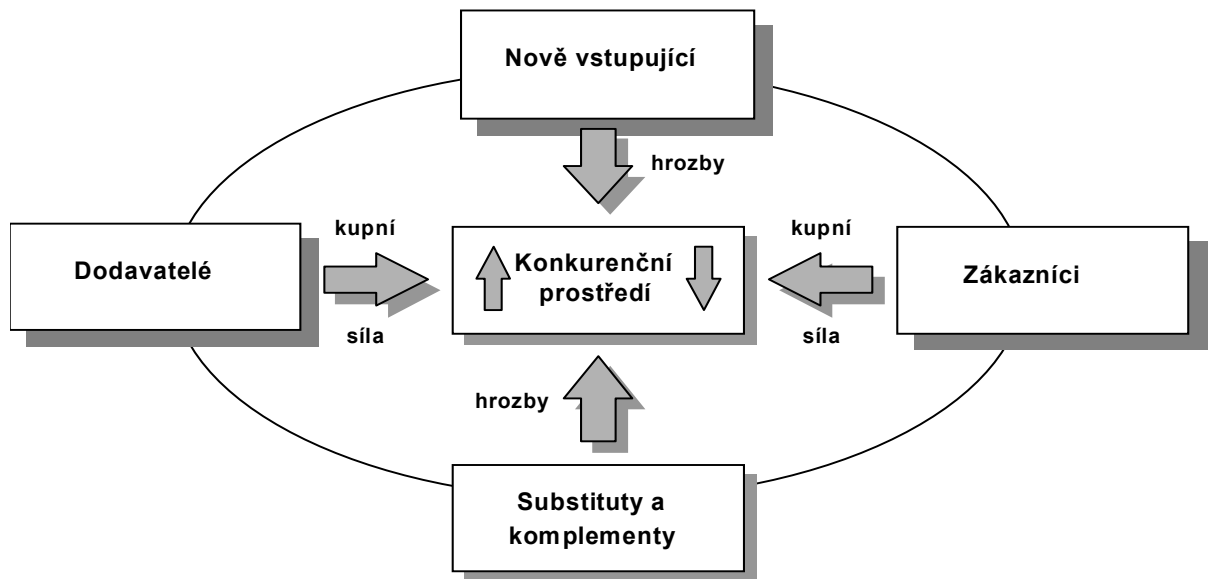
Jsou hlavními determinanty úspěšnosti firmy v odvětví a vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy a charakteristikami odvětví. V daném odvětví je jich pouze několik a je nutné se zaměřit na ty, které znamenají dlouhodobou úspěšnost firmy. Tyto faktory úspěšnosti hledáme v těchto oblastech [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]:

- Organizace a řízení
- Marketing
- Technologie
- Distribuce
- Výroba
- a další.

Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5F

Jedná se o analýzu, která navazuje na analýzu odvětví a do popředí se dostává konkurence. Zkoumá zdroje konkurence, její intenzitu, akce a reakce rivalů, současnou a budoucí situaci.

Ke zkoumání konkurenčního prostředí je dobré použít **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který umožňuje popsat a pochopit konkurenční prostředí v každém odvětví a vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z těchto pěti sil ovlivňuje intenzitu konkurence odvětví. [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]



Obrázek 2. Porterův model 5F²

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Příchod nově vstupujících na trh znamená zvýšení intenzity konkurence. Rozhodnutí vstoupit na nový trh je ovlivněno atraktivitou odvětví a existencí či neexistencí vstupních bariér (např.: ekonomické limity, investiční náročnost vstupu, možnost diferenciacce produktu atd.)

V této souvislosti si lze klást například otázky jako:

- jaké potenciální konkurenty lze očekávat,
- jaké jsou vstupní bariéry,
- jaký mohou mít noví konkurenti vliv na ceny atd.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Intenzita konkurence v odvětví je velmi ovlivněna úrovní koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů, které jsou pro existenci a činnost podniku nezbytné. Nebezpečí pro podnik vzniká, jestliže se stane závislý na jednom dodavateli nebo odběrateli. Roste tím totiž jejich vyjednávací síla a následně je také možné očekávat vyšší intenzitu konkurence v odvětví. Pro firmu je proto velmi důležité definovat, jak budou zajištěny dodavatelsko-odběratelské vztahy.

² Kovář, F., Štrach, P., *Strategický management*. 1. vydání. VŠE Praha nakladatelství Oeconomica, 2003 ISBN 80-245-0504-05

Otázky v této souvislosti [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]:

- Jaký je počet dodavatelů.
- Jaký může mít vliv změna dodavatelů na výši nákladů, kvalitu, dodací termíny atd.
- Jak se vyvíjí potřeby odběratelů, kam směřuje jejich zájem.

Ohrožení ze strany substitutů a komplementů

Výskyt substitučních a komplementárních produktů na trhu znamenají pro podnik existenci intenzity konkurence v odvětví. Nízká intenzita konkurence je projevem velkého množství komplementárních produktů k produktu daného podniku a naopak.

Hrozba substituce může mít několik podob [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovaného statku),
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků).

Konkurenční prostředí

Další síly, které mohou ovlivnit intenzitu konkurence v odvětví, lze chápat jako charakteristiky daného konkurenčního prostředí. Jsou to např. typ tržní konkurence, míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, výška fixních nákladů, míra možné diferenciacce výrobců a jejich produktů, možnost kapitálových akvizic či fúzí, existence výstupních bariér atd.

3.2. Interní analýza

Interní analýza by měla posoudit dostupné zdroje a schopnosti podniku a odhalit jeho přednosti, které jsou pak využity jako konkurenční výhoda.

Analýza zdrojů

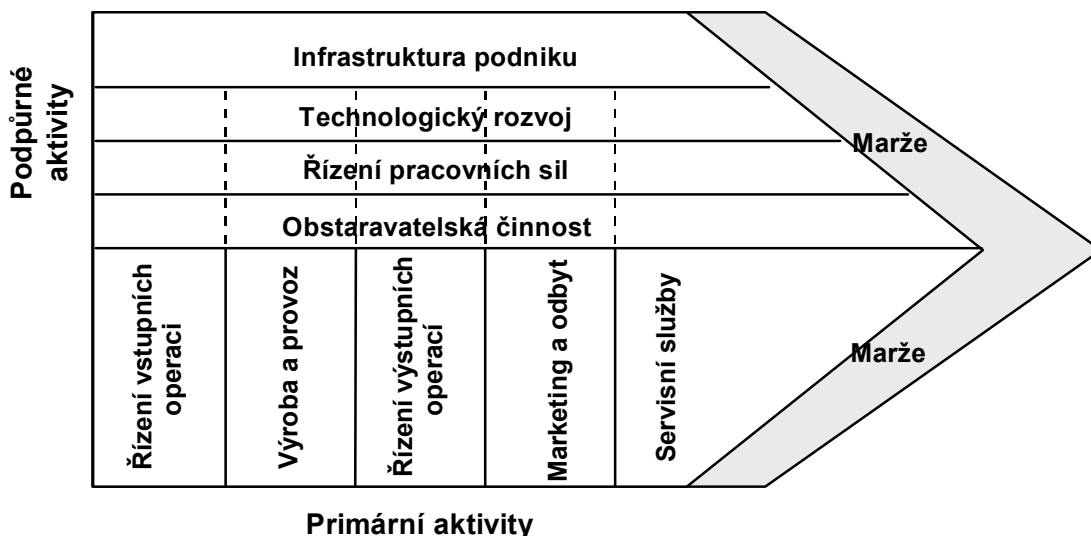
Analýza zdrojů se snaží odhadnout, jak velký objem zdrojům má podnik k dispozici a jak efektivně jsou vynaloženy. Je také nutné posoudit jedinečnost a nenapodobitelnost zdrojů a najít taky zdroje, které obsahují konkurenční výhodu.

Vnitřní zdroje podniku můžeme rozdělit do čtyř základních skupin [KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003]:

- Fyzické zdroje – stroje, zařízení, zásoby, hotovost, pozemky, budovy, dopravní prostředky a další.
- Lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců, kvalifikace, flexibilita, adaptabilita, motivace k práci a další.
- Finanční zdroje – vlastní a cizí zdroje, míra zadluženosti, náklady na kapitál, řízení pohledávek a závazků, vztah s věřiteli a dlužníky a další.
- Nehmotné zdroje – licence, patenty, ochranné známky, know-how, pověst podniku, loajalita zaměstnanců, kontakty, organizační kultura, vztahy s akcionáři, bankami, dodavateli a další.

Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce vede k určení vnitřních schopností podniku a její podstatou je analyzování primárních a podpůrných aktivit, které lze v určité podobě nalézt v každém podniku. Jejím autorem je Michael Porter.



Obrázek 3. Hodnotový řetězec podle Portera³

Primární aktivity jsou rozděleny do pěti základních oblastí:

- Řízení vstupních operací – jde o činnosti spojené s příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby.
- Výroba a provoz – činnosti zaměřené na přeměnu vstupů do finálního výrobku či služby.
- Řízení výstupních operací – sběr, uskladnění a distribuce finální výroby
- Marketing a prodej – jedná se o činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory.
- Služby – jde o činnosti zvýrazňující a udržující hodnotu podniku

Primární aktivity jsou následně propojeny s podpůrnými aktivitami, jsou čtyři:

- Obstaravatelská činnost – proces, který obstarává různé zdroje-vstupy k primárním aktivitám.
- Technologický rozvoj – vůči hodnotové činnosti mají „technologie“ – výzkum a vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů atd.
- Řízení lidských zdrojů – přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj, odměňování atd.
- Infrastruktura – patří sem systémy plánování, financí, řízení kvality atd.

³ Kovář, F., Štrach, P., *Strategický management*. 1. vydání. VŠE Praha nakladatelství Oeconomica, 2003 ISBN 80-245-0504-05

Porter také upozorňuje, že jen málo kdy organizace vykonává všechny tyto aktivity sama. Často do hodnotového řetězce vstupují i dodavatelé a odběratelé.

SWOT analýza

Představuje shrnutí informací zjištěných pomocí externí a interní analýzy. Ve SWOT analýze se teda kombinují silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí.

Silné stránky – pomáhají podniku získat převahu nad konkurenty. Mohou to být kompetence, zdroje nebo schopnosti, které umožní podniku získat konkurenční výhodu. Např. kvalitnější materiály, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Slabé stránky – mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Může jít o nedostatek potřebných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji, neúměrné finanční zatížení, zastaralé stroje apod.

Příležitosti – jde o podmínky v prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace. Může jít o příznivé změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, nové technologie.

Hrozby – jsou to podmínky, které jsou nepříznivé výstupům organizace. Může jít o vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

4. Podnikatelský plán

4.1. Úvod

Firma Ing. Karel Váňa se zabývá prodejem kancelářských křesel a židlí a výrobou bytových textilních doplňků pro děti. Na českém trhu s židlemi působí již několik let a postupně v panu majiteli dozrávala myšlenka na výrobu nového typu židle, která by byla založená na konstrukčních materiálech dřevo a kov, s minimálním podílem plastů, aby se použité materiály daly recyklovat. Tato myšlenka vychází i z požadavků trhu, kde se poptávka po tomto typu židle stále zvyšuje a na trhu je v tomto segmentu značný prostor. Židle by měla splňovat požadavky funkčnosti kancelářské židle, kvalitního designu a originality.

Vzhledem ke složitosti konstrukce kancelářské židle bylo nutné navázat spolupráci s odborníkem – architektem, který má zkušenostmi s konstrukcí nábytku. Tím se stal Ing. Arch. Vítězslav Petlák z Brna, který se ztotožnil s vizí majitele a na základě jeho požadavků a záměrů zpracoval projektovou dokumentaci na universální kolečkovou židli. Výrobní příprava je nyní ve fázi výroby vzorku židle, který má sloužit k ověření správnosti konstrukce a k různým atestům.

V podnikatelském plánu je zpracován plán výroby této nové židle, kalkulace nákladů spojených s výrobou a propagací a prodej. Součástí plánu jsou také základní informace o firmě, popis její vnitřní situace a rozbor externího prostředí, které firmu ovlivňuje. Na konci je pak zpracován finanční plán, jehož součástí je finanční analýza firmy.

4.2. Představení společnosti

4.2.1. Základní údaje

- **Název:** Ing. Karel Váňa
- **Sídlo:** 763 23, Slopné 49
- **Provozovna:** Polfín Ploština s.r.o. , 763 25 Loučka
- **Právní statut:** Fyzická osoba
- **IČ:** 45681333
- **DIČ:** CZ5606040924
- **Telefon/fax:** +420 577 350 279
- **Mobil:** +420 603 844 238
- **E-mail:** info@zidle-vana.cz
- **Webové stránky:** <http://www.zidle-vana.cz>

4.2.2. Předmět podnikání

Podnikání bylo založeno na základě živnostenského listu, který byl vydán dne 19. října 1992 pro činnosti:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodu.

V průběhu roku 1997 firma rozšiřuje své podnikatelské aktivity a byl jí vydán živnostenský list na činnost

- krejčovské práce.

4.2.3. Historie

Firma vznikla v roce 1992, majitelem a zakladatelem je pan Ing. Karel Váňa a její sídlo se nachází nedaleko města Zlín. Firma podniká jako fyzická osoba a od 1. ledna 1993 je registrována jako měsíční plátce DPH a dalších daní příslušných způsobu podnikání (daň z příjmů, silniční, z nemovitostí...) a od 1. září 1998 jako plátce daně z příjmů ze závislé činnosti a vybírané zvláštní sazbou. Firma vede jednoduché účetnictví.

Podnikání bylo zahájeno na konci roku 1992 výrobou čalouněných opěráků na dětské židle pro německou firmu TOPSTAR GmbH, která trvala do jara 1994. Tato výroba byla zajišťována z materiálu odběratele jako tzv. aktivní zušlechťovací styk (firma TOPSTAR GmbH dodávala potahovou látku s licenčním motivem a plastové díly).

Po útlumu této výroby se firma Ing. Karel Váňa rozhodla prodávat výrobky firmy TOPSTAR GmbH a zaměřila se hlavně na prodej dětských židlí s licenčními motivy Walt Disneye se snahou rozšířit prodej o kancelářské židle. Firma se tak stává výhradním zástupcem firmy TOPSTAR GmbH pro Českou republiku a Slovensko.

Po poklesu prodeje v roce 1998 a s nástupem obchodních řetězců se firmě Váňa podařilo postupně prosadit do supermarketů HYPERNOVA (Ahold), TESCO, CAREFFOUR a GLOBUS. Po několika úspěšných letech prodeje dětských židlí v těchto řetězcích začal obrat prodeje klesat a finanční nároky na podporu prodeje v těchto řetězcích stoupat tak, že to začalo být ekonomicky nevýhodné (platby za letáky, bonusy z obratu, vracení neprodaného zboží po skončení akce, tlak na nízkou cenu bez ohledu na kvalitu...) a tato spolupráce byla postupně ukončena. Výjimkou jsou hypermarkety Globus, kde prodej pokračuje i nadále.

Pokles prodeje dětských židlí s licenčními motivy byl následně nahrazen prodejem kvalitnějších a dražších kancelářských židlí, opět hlavně od firmy TOPSTAR GmbH. To se v začátcích spolupráce nedařilo z důvodů cen, které byly na úrovni cen západní Evropy a na našem trhu tak nebyly konkurenceschopné. To se však postupně měnilo a firma Ing. Karel Váňa se tak mohla začít zaměřovat na prodej dražších, kvalitních a designově zajímavých židlí a křesel.

Na trhu však brzo nastala situace, kdy začal být segment nižší a střední kategorie kancelářských židlí a křesel ovlivňován dovozem tohoto zboží z Číny. Firma tak byla přinucena, aby si udržela svou konkurenceschopnost na trhu, k přímým dovozům kožených kancelářských

křesel z Číny. Výběru dodavatele pomohla návštěva expozic čínských firem na Mezinárodním veletrhu nábytku IMM v Kolíně nad Rýnem a první dovoz byl realizován v roce 2005.

Na základě úspěchu dětských židlí s motivy pohádkových a filmových postav Walt Disney, se majitel rozhodl o získání licencí na pohádkové postavičky českých večerníčků. V lednu roku 1997 získala firma licenci na motiv večerníčku Malé čarodějnice od výtvarníka pana Smetany na dětské židle. Záměr s českými pohádkovými motivy se osvědčil a v současné době jsou využívány licence jak od pana Smetany, tak od paní Dubské a pana Pilaře. Poslední 2 licence zprostředkovává firma Merchandising Praha s.r.o.

Po úspěchu dětských židlí s motivy českých večerníčků se pan majitel rozhodl použít tyto motivy i na bytové textilní doplňky pro děti. Nápad měl úspěch a jejich škála se postupně rozšiřovala. V současnosti firma vyrábí 7 druhů výrobků v 9 motivech. (viz Příloha)

V roce 2007 byla obnovena licenční smlouva s panem Smetanou na další 4 roky a na základě jeho návrhu byl připraven nový vzor látky. Ten se použije nejen pro stávající výrobky, ale také pro nově připravované molitanové křesílka a pohovky, stavebnice z molitanových nebo polystyrénových tvarovek, pro tisk na kvalitní walk froté a výrobu ručníků různých rozměrů.

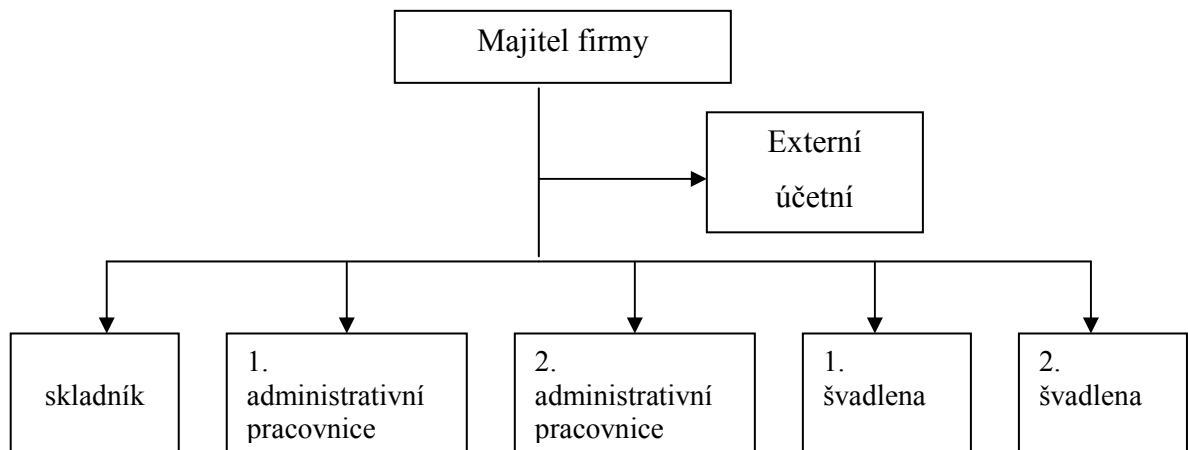
Snahou o diverzifikaci podnikání byla výsadba malé plantáže vánočních stromků v roce 1995 a 1996 (cca 0,5 ha). Záměrem bylo tuto výsadbu postupně rozšiřovat, ale po neúspěšných výsadbách v dalších letech byly další výsadby zastaveny. Od roku 2003 byly stromky postupně vytěženy a prodávány. Prodej první výsadby končí v roce 2007 a v obnově výsadby se bude pokračovat ve stejném rozsahu.

Tabulka 1. Výsledky hospodaření v posledních čtyřech letech

	2004	2005	2006	2007
Počet prodaných židlí a křesel (v ks)	7 306	6 491	5 538	12 594
Počet prodaného textilu (v ks)	20 906	15 684	28 720	19 000
Tržby (v Kč bez DPH)	9 676 067	10 141 403	11 691 222	15 173 849
Zisk před zdaněním (v Kč bez DPH)	361 648	553 865	488 232	626 292

4.2.4. Organizace firmy

Pan Ing. Karel Váňa je jediným vlastníkem firmy. Zaměstnává 5 lidí – dvě administrativní pracovnice, dvě švadleny a skladníka, a spolupracuje s externí účetní.



Obrázek 4. Organizační struktura firmy

Jak je vidět na obrázku má firma centralizovanou organizační strukturu. Vedení a řízení firmy je v rukou pana majitele Ing. Karla Váňi, který má jako jediný pravomoc rozhodovat a nese za jednotlivá rozhodnutí odpovědnost.

Zaměstnanci své povinnosti znají nebo dostávají pokyny. V případě problémů se obracejí na pana majitele.

Podrobnější popis povinností jednotlivých zaměstnanců je v podkapitole *Analýza vnitřních zdrojů*.

4.2.5. Výrobky a služby firmy

V současnosti se firma Ing. Karel Váňa zabývá dvojitou činností – dovozem a prodejem kancelářských židlí a křesel a výrobou dětského licenčního textilu.

Dovoz a prodej kancelářských křesel a židlí

Na základě smlouvy o výhradním zastoupení dováží firma výrobky německé firmy TOPSTAR GmbH. Její výrobní sortiment je velký, proto si z něho firma vybrala ty výrobky, u kterých je přesvědčena o jejich konkurenceschopnosti na českém a slovenském trhu. Firma má tak ve své stálé nabídce asi 65 židlí a křesel, přičemž u většiny z nich je možné volit látku v několika barevných provedeních.

Dají se rozdělit do čtyř kategorií, které vyplývají z technických parametrů jako je např. doporučená doba sezení nebo nosnost:

- Dětské židle
- Studentské židle
- Židle pro domácí a malou kancelář
- Profesionální židle

U dětských židlí se nosnost pohybuje v rozmezí od 45 do 60 kg podle typu židle, u studentských je to do 90 kg. Oba typy mají doporučenou dobu sezení 2 až 4 hodiny denně.

Židle a křesla pro domácí a malou kancelář mají nosnost v rozmezí od 100 do 120 kg podle typu židle a doporučená doba sezení je 4 hodiny denně.

Profesionální židle mají stejnou nosnost jako je pro domácí a malou kancelář, doporučená doba sezení je však až 8 hodin denně. Na tuto kategorii židlí má firma TOPSTAR GmbH tříletou záruční dobu.

Dětské židle s motivy českých pohádkových postaviček, na které firma vlastní licence, si nechává dělat u firmy RAMA a.s., která je výrobcem plastových a kovových komponentů pro kancelářské židle. Firma Ing. Karel Váňa jim dodává svou látku, kterou oni použijí pro čalounění. Tato dětská židle má šroubovici, opěrák je pevný, sedák má ze spodu kryt, nosnost je do 45 kg a je v provedení 8 motivů.

Firma ve svém sortimentu dále nabízí kožená kancelářská křesla, která dováží z Číny. Jak už jsem uvedla v historii firmy, bylo to hlavně proto, aby si firma udržela svou konkurenceschopnost na trhu. Firma nabízí 3 – 4 modely, které byly vybrány tak, aby sortiment výrobků dovážený od firmy TOPSTAR doplnily a nekonkurovaly mu. Dosavadní kvalita a vývoj prodeje těchto výrobků zatím svědčí o dobré volbě dodavatele.

Bytové textilní doplňky pro děti

V současnosti firma vyrábí sedm druhů výrobků v osmi motivech (*Příloha č. 1*), na které vlastní licence.

Druhy výrobků

- Polštářky
- Kapsáře
- Zástěrky
- Pytlíky
- Ručníky
- Podušky
- Hrací kostky

Motivy výrobků

- Malá čarodějnice
- Křemílek a Vochomůrka
- Rákosníček
- Skřítek Racohelej
- Maková panenka
- Motýl Emanuel
- Večerníček jarní
- Večerníček noční

Popis jednotlivých druhů textilních výrobků je v následující tabulce, jejich fotografická dokumentace je v *Příloze č. 2*.

Tabulka 2. Technické parametry textilních výrobků

Druh výrobku	Rozměr výrobku	Materiál	Poznámka
Polštářky	28 x 38 cm	Potah: 100 % bavlna s potiskem Výplň: 100 % polyester	Motiv je na obou stranách
Kapsáře	38 x 58 cm	100 % bavlna s potiskem 100 % polypropylen – netkaná textilie na zadní straně a uvnitř kapes	4 kapsy
Zástěrky	40 x 58 cm	100 % bavlna s potiskem	
Pytlíky	29 x 36 cm	100 % bavlna s potiskem	Motiv je na obou stranách
Ručníček	38 x 58 cm	Kvalitní česká bavlněná vafle	
Podušky na židle	29 x 29 cm	Potah: 100 % bavlna s potiskem, jednobarevná lemovka Výplň: 100 % polyester	Motiv na obou stranách
Hrací kostka	25 x 25 x 25 cm	Potah: 100 % bavlna s potiskem Výplň: kostka z polyuretanu (molitan)	Potah se dá svléknout

4.3. Analýzy

4.3.1. PEST analýza

Faktorů, které se dají zkoumat a popisovat v PEST analýze, je celá řada a v podstatě je nelze nijak ovlivnit. Proto jsem se zaměřila na ty, které mohou mít vliv na podnik a jeho podnikání.

Z **politických a legislativních faktorů** je podnikání nejvíce ovlivněno zákony. Jejich případné novelizace vyvolají v podnikatelské sféře vlnu diskusí a nespokojenosti. Příkladem je novelizace zákona o dani z příjmu, která vešla v platnost v ledna letošního roku.

Jde především o:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani

Mezi nejdůležitější **ekonomické faktory** patří:

- Míra inflace

Tabulka 3. Vývoj inflace⁴

Rok	%	Rok	%
1994	10,0	2001	4,7
1995	9,1	2002	1,8
1996	8,8	2003	0,1
1997	8,5	2004	2,8
1998	10,7	2005	1,9
1999	2,1	2006	2,5
2000	3,9	2007	2,8

⁴ Zdroj: Český statistický úřad

■ Míra nezaměstnanosti

Tabulka 4. Míra nezaměstnanosti⁵

Rok	%	Rok	%
1994	4,3	2001	8,2
1995	4,0	2002	7,3
1996	3,9	2003	7,8
1997	4,8	2004	8,4
1998	6,5	2005	8,0
1999	8,7	2006	7,2
2000	8,8	2007	5,4

Přestože se v posledních letech drží míra nezaměstnanosti na vysokém procentu, dochází k jejímu postupnému snižování. Z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem vyplývá, že v roce 2007 počet nezaměstnaných výrazně klesl. V 1. čtvrtletí roku 2007 to bylo 6,1 %, ve 2. čtvrtletí 5,3 %, ve 3. čtvrtletí 5,2 % a ve čtvrtém jen 4,9 %, což představuje desetileté minimum.

■ Vývoj mezd

Tabulka 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v ČR⁶

Rok	Nominální mzda v Kč	Rok	Nominální mzda v Kč
1994	7 004	2001	14 793
1995	8 307	2002	15 866
1996	9 825	2003	16 917
1997	10 802	2004	18 041
1998	11 801	2005	18 992
1999	12 797	2006	20 207
2000	13 614	2007	21 692

Z údajů v tabulce je patrné, že průměrná hrubá měsíční nominální mzda rok od roku roste. Český statistický úřad uvádí, že v roce 2007 dosáhla průměrná měsíční mzda výše 21 692 Kč. V meziročním srovnání je to přírůstek o 1 485 Kč (7,3 %). Reálná měsíční mzda tak vzrostla o 4,4 % a spotřebitelské ceny se zvýšily o 2,8 %.

⁵ Zdroj: Český statistický úřad

⁶ Zdroj: Český statistický úřad

Sociokulturní faktory:

- Vývoj počtu obyvatel

Tabulka 6. Vývoj počtu obyvatel⁷

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 odhad	2008 predikce
Počet obyvatel v tis.	10 206	10 203	10 221	10 221	10 251	10 287	10 319	10 351
Věkové skupiny								
0 – 19	2 296	2 255	2 219	2 184	2 155	2 131	2 104	2 076
20 – 59	6 005	6 016	6 022	6 020	6 042	6 033	6 024	6 025
60 a víc	1 905	1 932	1 971	2 017	2 054	2 123	2 190	2 250

Z údajů v tabulce je vidět, že počet obyvatel rok od roku roste a předpokládá se, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Roste porodnost a snižuje se úmrtnost. Přesto v České republice populace obyvatel neustále stárne. Je to výsledek poklesu porodnosti v devadesátých letech, která se v současnosti projevuje poklesem věkové kategorie mladých.

4.3.2. Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5F

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Největší ohrožení v tomto směru představuje dovoz kancelářských křesel a židlí z Číny. Jde hlavně o nižší a střední kategorii kancelářských křesel a židlí, které na trhu konkurují hlavně svou nízkou prodejní cenou. Na tuto situaci mohou firmy reagovat dvěma způsoby – buď přímým dovozem hotových výrobků nebo dovozem levnějších dílů a komponentů z Číny.

Tento problém pocítuje i firma TOPSTAR GmbH a řeší ho výrobou některých komponentů v Číně. Komponenty mají vyvzorované a snaží se hlídat jejich kvalitu.

Firma Ing. Karel Váňa se rozhodla pro dovoz výrobků z Číny (viz *Historie firmy*).

⁷ Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Ohrožení ze strany dodavatelů

Dodavatelů a výrobců kancelářských křesel a židlí je v současné době široká nabídka a to nejen v České republice, ale i na celém světě. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s firmou Topstar GmbH, necítí firma Ing. Karel Váňa velké ohrožení v případném vypovězení výhradního zastoupení nebo ukončení spolupráce s firmou TOPSTAR GmbH.

Stejný postoj firma zaujímá i u dodavatelů, kteří dodávají materiály pro výrobu bytových textilních doplňků pro děti.

Ohrožení za strany odběratelů

Odběratelský trh v segmentu kancelářských křesel a židlí je velmi rozsáhlý, firma tak nemá pocit ohrožení ze strany odběratelů a spíše ví, že na odběratelském trhu ještě existují rezervy, které se snaží využít.

K největším odběratelům v České republice v letech 2007, 2006 a 2005 patří:

- GLOBUS ČR k.s.,
- Kancelářský nábytek M1 s.r.o.,
- NO+BL kancelářský nábytek, s.r.o. Praha,
- PLUS Ostrava – dnes MANUTAN s.r.o.,
- Mercury Star s.r.o
- SPECTRUM UNITED MARKETS s.r.o.

Na Slovensku měla firma do loňského roku pouze jednoho velkého odběratele, paní Balažiovou a prodávala spíše jednotlivým drobným zákazníkům. V roce 2007 začala firma dodávat kancelářská křesla a židle firmě SEGUM – trade s.r.o. a vzájemná spolupráce se zatím vyvíjí velmi dobře. Cílem firmy Ing. Karel Váňa je získat na území Slovenska více takových odběratelů.

Firma také provozuje svůj internetový obchod, díky kterému má velké množství drobných zákazníků, kteří nakupují nejen kancelářské křesla a židle, ale také bytové textilní doplňky pro děti.

Ani v oblasti výroby textilních doplňků pro děti firma nepociťuje velké ohrožení. Je to hlavně z důvodu vlastnictví licencí jednotlivých motivů pohádkových postaviček na dané druhy výrobků. Na trhu tak nelze koupit např. jiný polštářek s motivem Malé čarodějnice. Největšími odběrateli jsou GLOBUS ČR k.s., internetový obchod Dráček, velkoobchod Vítek, dále jde o prodejny nábytku a bytových textilních výrobků po celé České republice. I zde firma ví o značných rezervách, které se snaží využít.

Ohrožení ze strany substitutů a komplementů

Substitučním výrobkem kancelářských křesel a židlí jsou typické dřevěné židle. Je však jen velmi málo zákazníků, kteří si dřevěnou židli koupí do své kanceláře či domácí pracovny. Z tohoto důvodu se není třeba obávat ohrožení ze strany substitutů.

Za komplement je možné považovat kancelářský nábytek. Dá se předpokládat, že s růstem jeho prodeje poroste i zájem o koupi kancelářských křesel a židlí.

V případě textilních doplňků pro děti, jsou substituty ty samé výrobky, ale s jinými motivy. Komplementem pak může být vše co souvisí s dětmi. Např. dětské povlečení nebo nábytek do dětského pokoje.

Konkurenční prostředí

Konkurenci lze chápat jako konkurenci v oblasti prodeje a výroby kancelářských křesel a židlí a jako konkurenci ve výrobě a prodeji bytových textilních doplňků pro děti.

Přímo v České republice je několik velkých výrobců kancelářských křesel a židlí. Například PROWORK, MAYER CZ spol. s r.o., RIM – CZ spol s r.o., LD seating, ANTARES, NOWY STYL, Chytré židle a další. Dle mého názoru jsou „zdravou“ konkurencí výrobků firmy TOPSTAR GmbH.

PROWORK – Firma má sídlo v Krnově. Je to český výrobce židlí vyšší třídy s desetiletou tradicí. Jejich největší konkurenční výhodou je, že mají certifikát kvality ISO 9001 na vývoj, výrobu a prodej židlí.

MAYER CZ spol. s r. o. – Firma vznikla v roce 1996 jako zástupce německé firmy MAYER se sídlem v Novém Jičíně. Stala se tak výhradním dovozcem a později i výrobcem výrobků této značky pro Českou republiku a Slovensko. Od roku 2004 je držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001 : 2001 pro obory vývoj, výrobu a prodej sedacího nábytku.

RIM – CZ, spol. s r. o. – Společnost má sídlo v Otrokovicích. Její hlavní činností je výroba kancelářských židlí a spolupracují s německou společností Bürositzmöbelfabrik Friedrich – W. Dauphin GmbH & Co.

LD seating – Společnost vznikla v roce 1993 se zaměřením na výrobu různých druhů sezení. Vyráběný sortiment se postupně vyprofiloval na židle, jak typické dřevěné, tak určené pro vybavování kancelářských interiérů. A právě židle pracovní, konferenční a sezení pro čekací prostory se postupně staly výhradní specializací, kterou v současnosti společnost LD seating vyvíjí a vyrábí.

V dnešní době se výrobci kancelářských křesel a židlí zajímají o trend zdravého sezení – ergonomii, který se snaží promítnout do svých výrobků. Jednotlivé výrobky si dále konkurují designem, technickým vybavením, rozměry, nosností, doporučenou dobou sezení a každý zákazník si nakonec z nabízených židlí vybere tu, která mu nejvíce vyhovuje. Pro většinu zákazníků je důležitým měřítkem cena, podle které se při své koupi rozhodují a často nevěnují dostatečnou pozornost kvalitě výrobku.

Na českém trhu je řada firem, které se také věnují výrobě již jmenovaných druhů textilních doplňků. Vzhledem k tomu, že firma využívá u svých výrobků licenční motivy, necítí firma Ing. Karel Váňa ohrožení ze strany konkurence. Má totiž licence nejen na dané motivy českých pohádkových postavíček, ale zároveň je ve smlouvě definováno pro jaké druhy výrobků. Je však nutné citlivě pracovat s cenou, aby byly výrobky pro zákazníky dostupné i cenově.

4.3.3. Analýza vnitřních zdrojů

Lidské zdroje

Jak už jsem uvedla v podkapitole *Organizace podniku*, má firma pět zaměstnanců:

- 2 administrativní pracovnice,
- 2 švadleny a
- skladníka.

Administrativní pracovnice

Povinnosti první pracovnice jsou v podstatě povinnosti asistentky. Má na starost:

- příprava ceníků, prospektů a dalších materiálů pro podporu prodeje;
- aktualizace internetového obchodu;
- příjem a evidence objednávek;
- evidence docházky a příprava výkazů pro mzdy;
- příprava podkladů a dokumentů pro zboží odesílané Českou poštou jako profi balík nebo obchodní balíky a to jak soukromým osobám, tak i firmám – jde o zjednodušené doklady, dodací listy, faktury.

Druhá pracovnice má na starost:

- evidence příjmu zboží na sklad a skladové karty;
- fakturace a evidence vydaných a doručených faktur;
- vykazování produkce zpoplatněných obalových materiálů pro EKO-KOM;
- výkazy a podklady o výrobě a prodeji licenčních výrobků potřebných pro vykazování a platbu licenčních poplatků;
- odepisování materiálů u textilní výroby;
- příprava podkladů pro evidenci účetnictví.

Skladník

Jeho činností je fyzický příjem zboží na sklad, příprava objednaného zboží k expedici, jeho naložení přepravci nebo jeho příprava a zabalení pro odeslání prostřednictvím České pošty. Zabezpečuje pořádek a přehledné uložení zboží ve skladu.

Švadleny

Obě švadleny mají stejné pracovní povinnosti. Mají na starost veškerou výrobu textilních výrobků. V případě nutnosti jim pan majitel přibere dočasnou výpomoc – brigádníky a to hlavně o prázdninách.

Pan majitel

Pan majitel se stará o prodej kancelářských křesel a židlí a dohlíží na textilní výrobu. Jedná s dodavateli a odběrateli, objednává židle k doplnění skladových zásob, spotřební materiál a materiál pro textilní výrobu. V neposlední řadě jedná s klienty a hledá nové zákazníky.

Fyzické zdroje

Firma Ing. Karel Váňa má pronajatou kancelář v administrativní budově firmy Polfin Ploština s. r. o. v obci Loučka. Šicí dílna a sklad jsou taktéž v pronájmu a nacházejí se v areálu, který sousedí s administrativní budovou.

Kancelář je vybavena kancelářským nábytkem, dvěma počítači pro administrativní pracovníce, další slouží externí účetní a pan majitel využívá notebook. K tisku dokumentů slouží dvě tiskárny a k dispozici je také kopírka. Dále je v kanceláři pevná telefonní linka s faxem a připojení na internet.

V šicí dílně jsou tři šicí stroje a stroj na vysekávání dílů z textilu. Skladník při své práci využívá vysokozdvíhový vozík (ruční, na akumulární baterie), páskovací stroj na balení balíků a paletovací vozík.

Firma dále vlastní tři auta. Passat Variant 2.0 TDI byl pořízen na úvěr v červenci roku 2007 a využívá ho pan majitel. Octavie Combi, Opel Combo a přívěsný vozík jsou využívány k závozu zboží k některým odběratelům.

Šablony pro tisk látek všech motivů jsou vlastnictvím firmy Ing. Karel Váňa a látky tištěné těmito šablonami mají celosvětovou exkluzivitu. To znamená, že firma Tiba a. s. (v současné době Slezan a.s.), u které si firma nechává látku tisknout, nemůže tuto látku použít pro další své odběratele. Tím se šablony stávají v textilní výrobě tím nejdůležitějším zdrojem.

V případě licencí získaných od pana Smetany vlastní firma i jednotlivé originální návrhy, podle kterých jsou udělány šablony pro tisk na látku.

Ke zdrojům firmy patří i zásoby kancelářských křesel a židlí. Ty se v průběhu roku mění a jsou objednávány průběžně během roku podle potřeby. Pro představu uvádím velikost zásob v Kč za poslední tři roky, vždy na začátku a na konci zdaňovacího období.

Tabulka 7. Velikost zásob v Kč bez DPH

	2004	2005	2006	2007
Začátek zdaňovacího období	3 124 980	2 125 514	2 513 799	3 274 411
Konec zdaňovacího období	2 125 514	2 513 799	3 274 411	3 258 340

Finanční zdroje

Většina volných finančních zdrojů je vázána v zásobách a to proto, že zákazníci a odběratelé vyžadují kratší dodací lhůty (14 – 20 dní), než jaké poskytuje hlavní dodavatel firma TOPSTAR GmbH (4 – 5 týdnů).

Podobná situace platí pro dovoz z Číny, kdy po zaplacení zálohy 30 %, je zboží vyrobeno do 30 dnů, naloženo do kontejneru a doručeno do 30 – 40 dní. Pro překlenutí nedostatku finančních prostředků slouží kontokorentní úvěr u GE Money (do 500 tis. Kč) a případný profi úvěr u téže banky nebo u Komerční banky, podle aktuálních nabídek těchto bank. S těmito zdroji bychom mohli počítat i pro financování dalšího rozvoje.

Nehmotné zdroje

Důležitým zdrojem nehmotné povahy je **smlouva o výhradním zastoupení** německé firmy TOPSTAR GmbH pro Českou republiku a Slovensko, na které je založen prodej jejich kancelářských křesel a židlí.

Neméně důležitými zdroji jsou **licence**, které firma získala na pohádkové postavičky z českých večerníčků. Jejich motivy jsou využity na bytové textilní doplňky pro děti. První licence byla získána od pana Smetany na motiv Malá čarodějnice. V současnosti má firmy licence na další tři motivy (Křemílek a Vochomůrka, Rákosníček a Skřítek Racochejl) a o dalším se jedná.

Další **licence** firma získala od firmy Merchandising Praha s.r.o. a to na pohádkové postavičky od paní Dubské (Maková panenka a Motýl Emanuel) a od pana Pilaře (Večerníček).

4.4. Výrobní plán

4.4.1. Popis výrobku

Plánovaným výrobkem je universální kolečková židle s dřevěnými a kovovými prvky, která bude mít parametry kancelářské židle pro děti a mládež. Projektová dokumentace pro výrobu je v příloze č. 3.

Konstrukční prvky:

- pětiramenný kříž s excentricky umístěným středem pro upevnění (uchycení) nosného sloupku,
- nosný sloupek, na kterém budou nasazeny držáky sedáku a opěráku,
- držák sedáku a držák opěráku – budou nezávisle na sobě výškově nastavitelné, aby si uživatel mohl zvolit pro sebe nejvhodnější polohu sedáku i opěráku,
- sedák bude uchycen na držáku sedáku,
- opěrák bude uchycen na držáku opěráku.

Materiál:

- Dřevo – pařený masivní buk pro výrobu pětiramenného kříže a nosného sloupku, tvarovaná buková překližka na sedák a opěrák
- Kov – kovové držáky sedáku a opěráku z nerezová ocel nebo s povrchovou úpravou komaxit
- Plastová dvojkolečka

Firma zvažuje dvě **výrobní varianty**.

- luxusnější provedení – kovové prvky z nerezové oceli, dřevěné prvky z masivního pařeného buku
- standardní provedení – kovové prvky s povrchovou úpravou komaxit, dřevěné prvky masivní buk nebo buková překližka – Multiplex

4.4.2. Výroba vzorku

Vzorek bude vyroben v luxusním provedení. Tzn., že dřevěné části budou z pařeného masivního buku, jemně mořené a kvalitně lakované, držáky sedáku a opěráku budou z nerezové oceli.

Výrobci jednotlivých částí budou firmy AnaK, TON Holešov a Pasířství B+T s.r.o. Jedná se o menší firmy, které se převážně zabývají výrobou na zakázku.

Firmě **AnaK** bude zadána výroba dřevěného kříže a sloupku. Jde o firmu, která se zabývá výrobou atypického nábytku a je vybavena přesnými obráběcími centry schopnými velmi přesného zpracování a kvalitní povrchové úpravy. Sedák a opěrák již byly zakoupeny u výrobce tvarovaných překližek **TON Holešov**. Opracování a povrchová úprava překližek bude provedena výrobcem dřevěného kříže a sloupku.

Držáky pro sedák a opěrák jsou v případě vzorku vyrobeny z nerezové oceli. Jejich výroba je zadána brněnské firmě **Pasířství B+T s.r.o.**, která se zabývá přesnou kovovýrobou z nerezové oceli, mosaze a mědi. Jejich zkušenosti v tomto oboru zaručí kvalitu výrobku pro ověření funkčnosti vzorku. Tato firma dodá i montážní a spojovací materiál.

Od německé firmy **TENTE s.r.o.** budou nakoupena plastová pojezdová dvojkolečka.

Atest a schválení výrobku

Protože se jedná o konstrukčně novou židli, bude nutné před zahájením výroby ověřit její funkčnost a bezpečnost testováním v akreditované zkušebně. To je také důvod proč je nejprve vyroben pouze jeden vzorek.

K ověření funkčnosti a bezpečnosti židle můžeme využít dvě možnosti:

- *Ústav nábytku, designu a bydlení na Mendlově zemědělské a lesnické universitě v Brně* – zkušebna se zaměřuje na testování dřevěného nábytku a provádí testy pro značku Česká kvalita a ověřování výrobků v návaznosti na udělení značky Czech made. Na základě testů akreditované zkušebny je vydáván příslušný certifikát.
- *Strojírenský zkušební ústav s.p.* – největší akreditovaná zkušebna se zkušenostmi v testování kancelářských židlí dle EN1335.

Zkušebna bude vybrána na základě finančních a časových možností.

Právní ochrana výrobku

Jestliže židle projde testováním a bude schválena, doporučuji firmě zvážit případnou právní ochranu vzoru. V úvahu přichází zapsání jako průmyslový vzor do rejstříku Úřadu průmyslového vlastnictví. Tato problematika se řídí zákonem č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů. Pro tento úkon bych panu majiteli doporučila využít pomoc specializovaného odborníka.

Podle tohoto zákona se rozumí průmyslovým vzorem vzhled výrobku nebo jeho části, spočívající zejména ve znacích linií, obrysů, barev, tvaru, struktury nebo materiálů výrobku samotného, nebo jeho zdobení.

Předpokládané náklady na výrobu vzorku

- | | |
|--|-------------|
| ■ Příprava projektové dokumentace, konzultace architekta | 30 000,- Kč |
| ■ Výroba vzorku | |
| • dřevěné prvky | 6 500,- Kč |
| • kovové prvky | 8 000,- Kč |
| • kolečka, montážní prvky | 500,- Kč |
| • Celkem za vzorek | 15 000,- Kč |

■ Atest

- Ústav nábytku, designu a bydlení na Mendlově zemědělské a lesnické universitě v Brně (česká kvalita)
- Strojírenský zkušební ústav v Jablonci nad Nisou 25 000 – 30000,- Kč

■ Právní ochrana výrobku jako průmyslového vzoru

- Za podání přihlášky 500,- Kč

■ **Náklady celkem 70 000 – 75 000,- Kč**

Firma teda předpokládá, že náklady spojené s výrobou vzorku židle se budou pohybovat v rozmezí 70 000 – 75 000,- Kč.

4.4.3. Výroba a její zajištění

Po vyrobení vzorku, provedení atestu a zajištění odpovídající právní ochrany nového výrobku bude zahájena výroba ověřovací série židle v množství 100 ks. Náklady na tuto výrobu nelze v současnosti spočítat. Firma čeká jak dopadne testování vzorku a teprve pak začne vyjednávat o cenách jednotlivých dílů. Dá se ale předpokládat, že cena za jeden díl bude klesat se zvyšujícím se počtem objednaných dílů.

Jelikož je firma Ing. Karel Váňa firmou obchodní, počítá s tím, že i následná výroba jednotlivých částí bude probíhat v kooperaci s již výše zmiňovanými subdodavateli. Balení si bude firma Ing. Karel Váňa zajišťovat sama. Musí si proto připravit vhodný prostor, kde bude probíhat nejen balení, ale také tam budou skladovány komponenty.

Přepravu komponentů od jednotlivých výrobců si bude firma zajišťovat sama. Využije k tomu buď svá auta nebo si přepravu objedná u některého z přepravců, jejichž služeb využívá v současnosti. Při přepravě budou komponenty zabaleny v bublinkové folii a budou uloženy v gitterboxech, které firma zakoupí. Cena jednoho gitterboxu je 1 650,- Kč. V první fázi výroby firma plánuje koupit 6 gitterboxů – cca 9 900,- Kč. Dva budou sloužit pro přepravu kovových částí a čtyři pro přepravu dřevěných dílů.

Židle budou baleny do papírových kartonů. Ty bude firma nakupovat od firmy TERMIL kartonáže, která se zaměřuje na zakázkovou výrobu krabic a obalů dle požadavku odběratele z vlnitých lepenek. Minimální objednávka je 250 ks a cena za jeden karton je cca 75,- Kč. To je za 250 ks cca 18 750,- Kč bez DPH.

Při manipulaci s komponenty nesmí firma zapomenout, že budou choulostivé na povrchové poškození. Balení proto musí být natolik bezpečné, aby nedošlo k poškození výrobku ani během jeho přepravy k zákazníkovi.

4.4.4. Cena pro zákazníka

Konečné ceny pro zákazníka budou přesně stanoveny po ukončení výroby vzorku a zpřesnění kalkulace jednotlivých prvků. Navrhovaná cena je proto na úrovni kvalifikovaného odhadu. Pro jednotlivé výrobky jde o tento odhad:

- Luxusnější provedenído 10 000,- Kč bez DPH
- Standardní provedenído 6 – 7 000,- Kč bez DPH

4.4.5. Plán prodeje

Firma obchoduje na trhu s kancelářskými křesly a židlemi už několik let a plánovanou výrobou dřevěné kancelářské židle hodlá reagovat na poptávku po tomto typu výrobku, která se neustále zvyšuje.

Předpokladem je, že tento výrobek osloví zákazníka, který je finančně středně situovaný a má zájem o designově a ekologicky zajímavý výrobek. Dětské a studentské pokoje jsou stále častěji vybavované nábytkem z masivních přírodních materiálů, proto je tato židle navržena tak, aby takový nábytek vhodně doplňovala. Židle by měla sloužit dětem od 5 let do teenagerského věku.

Pro dřevěnou kancelářskou židli navrhuji vytvořit vlastní obchodní značka, pod kterou bude prodávána. Propagace bude založena na faktech, že se jedná o český výrobek s českou kvalitou, který je vyrobený z recyklovatelných materiálů.

Na podporu propagace je důležité připravit kvalitní prospekty ve dvou velikostech – A4 a A2:

- A4 – jednolístý prospekt s oboustranným tiskem, na jedné straně bude velká fotka výrobku a název, na zadní straně popis výrobku, který bude doplněn menšími fotkami
- A2 – půjde o plakát, který bude sloužit pro vylepení v odběratelských prodejnách, případně do jejich výkladních skříní, bude tam velká fotka výrobku a název

Tvorba a tisk prospektů bude zadán firmě TOP LIMIT. Jedná se o reklamní a marketingovou agenturu, která pro firmu připravuje prospekty nyní a firma je s jejich prací spokojena.

Předpokládané ceny při množství 1000 ks:

- Formát A43,60 Kč bez DPH / ks
- Formát A27,50 Kč bez DPH / ks

Firma bude novou židli propagovat na svých internetových stránkách, kde si ji budou moct zákazníci také koupit.

S nabídkou nového výrobku firma osloví některé ze svých současných odběratelů. Např. NO+BL kancelářský nábytek s.r.o., Kancelářský nábytek M1 s.r.o., Integra VD Zlín, Mercury Star s.r.o., SPECTRUM UNITED MARTETS s.r.o. a další.

Firma bude také hledat nové odběratele, kteří by dřevěnou kancelářskou židli mohli prodávat. Půjde hlavně o specializované prodejny s židlemi a kancelářským nábytkem, prodejny nábytku a interiérová studia.

Za úvahu by stála možnost propagovat novou židli účastí na některém z veletrhů nábytku, které jsou v České republice každoročně pořádány v Brně a Praze.

4.5. Finanční plán

Firma Ing. Karel Váňa vede jednoduché účetnictví (daňovou evidenci), které je vedeno formou zápisů do účetních knih. Ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví je dána povinnost vést peněžní deník a knihu pohledávek a závazků. Firma dále vede evidenci zásob a mezd. Ve finančním plánu budu tedy vycházet z údajů, které získám z těchto dokumentů.

Jak prodej kancelářských křesel a židle, tak prodej textilních výrobků pro děti je závislý na zájmu zákazníků, takže se dá jen velmi těžko odhadnout jak velké budou tržby v následujících letech. Jejich velikost můžeme jen odhadovat podle vývoje z předchozích letech.

V loňském roce prodej kancelářských židlí a křesel překročil hranici 12,5 tisíc prodaných kusů. Bylo to však jen díky velké zakázce na 6 000 dětských židlí s motivy českých pohádek. Firma však nepředpokládá, že by se to v následujících letech opakovalo. I přesto se však prodalo více než 6,5 tisíce kusů kancelářských křesel a židlí, což je asi o 1 000 kusů více než v roce 2006. Firma tedy předpokládá, že i v následujících letech se bude prodávat více než 6,5 tisíc kusů kancelářských křesel a židlí.

Prodej textilu v předchozích několika letech kolísal. V letošním roce přichází firma nejen s novým motivem látky, ale také s novými výrobky a věří, že tak oživí zájem zákazníků o dětské textilní výrobky. Pro následující tři roky má firma plán prodat minimálně 20 000 kusů v každém roce.

Dá se tedy předpokládat, že i tržby můžou znova dosáhnout hranici 15 milionů Kč. Dříve by to pro firmu znamenalo povinnost přejít na podvojný účetnictví a pan majitel v takovém případě uvažoval o změně právní formy. V loňském roce však tuto hranici zvýšili na 25 milionů a pan majitel se rozhodl i nadále vést daňovou evidenci.

Tabulka 8. Přehled prodeje, tržeb a zisku

	Počet prodaných židlí a křesel (v ks)	Počet prodaného textilu (v ks)	Tržby (v Kč bez DPH)	Zisk před zdaněním (v Kč bez DPH)
2004	7 306	20 906	9 676 067	361 648
2005	6 491	15 684	10 141 403	553 865
2006	5 538	28 720	11 691 222	488 232
2007	12 594	19 000	15 173 849	626 292
2008 odhad	6 500	20 000	15 200 000	650 000
2009 odhad	6 500	20 000	15 300 000	660 000
2010 odhad	6 500	20 000	15 400 000	670 000

Přestože firma předpokládá rostoucí tržby, bude se snažit udržet si co nejnižší daňový základ, což se doposud daří nákupem zásob. Pan majitel k tomu využívá většinu části volných peněžních prostředků. Je proto předpoklad, že zásoby v následujících letech neklesnou pod hranici 3 miliony Kč.

Tabulka 9. Přehled zásob

	2004	2005	2006	2007	2008 odhad	2009 odhad	2010 odhad
Zásoby (v Kč bez DPH)	2 125 514	2 513 799	3 274 411	3 258 340	3 200 000	3 200 000	3 200 000

Z vývoje pohledávek je patrné, že platební schopnost odběratelů se rok od roku zlepšuje a v loňském roce dokonce klesla pod 1 milion Kč. Firma to považuje za velký úspěch a tento vývoj předpokládá i v následujících letech.

Výrazně se také zlepšila schopnost firmy splácet své závazky. Cílem je udržet tento vývoj i pro následující roky a nepřekročit závazky ve výši 500 000 Kč.

Tabulka 10. Přehled pohledávek a závazků

	2004	2005	2006	2007	2008 odhad	2009 odhad	2010 odhad
Pohledávky (v Kč s DPH)	2 968 438	2 075 571	1 340 731	918 073	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Závazky (v Kč s DPH)	2 383 038	873 915	700 560	83 541	500 000	500 000	500 000

4.5.1. Finanční analýza

Jelikož firma vede daňovou evidenci, není snadné vypočítat finanční ukazatele jako v případě podvojného účetnictví. Vybrala jsem proto ty ukazatele, pro které mám z daňové evidence potřebné údaje a které mají vypovídací schopnost pro pana majitele. Jsou to doba obratu zásob a doba obratu pohledávek.

Doba obratu zásob

Dobu obratu zásob vypočteme jako poměr stavu zásob a tržeb a vynásobíme počtem dnů v roce (365). Vypočítáme tak, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že doba obratu by měla být co nejkratší.

Tabulka 11. Doba obratu zásob

	Zásoby (v Kč bez DPH)	Tržby (v Kč bez DPH)	Doba obratu zásob (ve dnech)
2004	2 125 514	9 676 067	80,19
2005	2 513 799	10 141 403	90,47
2006	3 274 411	11 691 222	102,23
2007	3 258 340	15 173 849	78,38

Jak je vidět z vypočtených údajů v tabulce, je doba obratu velmi dlouhá. To potvrzuje mé tvrzení, že by firma měla optimalizovat zásoby a snažit se tak uvolnit peněžní prostředky, který by pak mohla uvolnit pro jiné účely.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek lze vyjádřit jako poměr stavu pohledávek a tržeb vynásobený počtem dnů v roce. Ukazuje nám, kolik dní se majetek podniku ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou pohledávky v průměru spláceny.

tabulka 12. Doba obratu pohledávek

	Pohledávky (v Kč bez DPH)	Tržby (v Kč bez DPH)	Doba obratu pohledávek (ve dnech)
2004	2 968 438	9 676 067	111,9
2005	2 075 571	10 141 403	74,7
2006	1 340 731	11 691 222	41,85
2007	918 073	15 173 849	22,08

Z vypočtených údajů je patrné, že ještě před několika lety měla firma problémy se platební schopností svých odběratelů. Postupně se ale doba obratu pohledávek zkracuje, což znamená, že se výrazně zlepšila platební morálka odběratelů.

Závěr

Podnikatelský plán je dokument, který se sestavuje nejen při zakládání nového podniku, ale také při plánovaném rozvoji již existujícího. Je to dokument, který lze využít jak pro vlastní činnost podniku, tak k získávání případných poskytovatelů kapitálu. Podnikatelský plán lze také využít jako nástroj kontroly

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro rozvoj již existujícího podniku, který přišel s nápadem výroby univerzální židle pro děti a mládež z přírodních, plně recyklovaných materiálů, dřeva a železa.

V teoretické části jsem nejdříve stručně charakterizovala podstatu podnikání, následně vysvětlila co je to podnikatelský plán, k čemu se využívá a jakou by měl mít strukturu a také jsem se zaměřila na strategickou analýzu, která je neodmyslitelnou součástí každého podnikatelského plánu.

V praktické části jsem se pak zaměřila nejen na plán výroby nové židle, ale také jsem popsala dosavadní vývoj firmy. V rámci finančního plánu jsem nastínila předpokládaný vývoj prodeje, tržeb, zásob, pohledávek a závazků pro následující tři roky a uvedla dva finanční ukazatele, které mají pro firmu největší vypovídací schopnost.

Plán výroby nové dřevěné židle je sice zatím ve fázi výroby vzorku, přesto by si firma již teď měla začít připravovat vhodné prostory ke skladování komponentů a pro následné balení, které si chce zajišťovat sama. Prozatím má firma všechny potřebné prostory pronajaté, s plánovaným rozvojem činnosti by ale bylo dobré zvážit investici do nákupu vlastních skladovacích a výrobních prostorů, čemuž nahrává i stabilizovaná finanční situace v posledních několika letech. Pro tento záměr se nabízí i možnost sledovat využití finančních prostředků ze strukturálních fondů.

S plánovaným rozšířením činnosti firmy také vzniká otázka, zda na to všechno bude stačit stávající počet zaměstnanců. Doporučuji proto panu majiteli zvážit přijetí nových zaměstnanců a to nejen pro nově chystanou činnost, ale také pro rozšíření činností dosavadních. Pan majitel je totiž jedinou osobou, která jedná se starými zákazníky a současně hledá nové, jak pro kancelářská křesla a židle, tak pro textilní výrobu. V případě přijetí nového zaměstnance by mu mohl předat starost o stávající zákazníky a věnovat se hledání nových. Nato nemá v současnosti

dostatek času, přestože si je vědom toho, že jak na trhu s kancelářskými křesly a židlemi, tak na trhu s textilními výrobky, existuje značný nevyužitý potenciál.

Pro propagaci nové dřevěné židle by firma měla využít nejen chystané prospekty a reklamu na svých internetových stránkách, ale využít i reklamu v časopisech a magazínech o bydlení. Doporučuji také účast na některém z veletrhu nábytků, které jsou v České republice každoročně pořádány.

Závěrem je možné konstatovat, že firma prokazuje svou dosavadní činností a plány dalšího rozvoje, že dokáže odstát v konkurenci na českém trhu i v dalších letech.

Literatura

Knihy

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

KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ., *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Computer Press, a. s., 2007 ISBN 978-80-251-1605-0

SEDLÁČEK, J., VALOUCH, P. *Jednoduché účetnictví*. 1. vydání. Computer Press, a. s., 2003 ISBN 80-7226-967-4

SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007 ISBN 978-80-247-1992-4

SYNEK, M., a kol., *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006 ISBN 80-7179-892-4

VALACH, J., a kol., *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. EKOPRESS, s. r. o., 1999 ISBN 80-86119-21-1

VEBER, J., a kole., *Management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000 ISBN 80-7261-029-5

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol., *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Grada Publishing, a. s. 2005 ISBN 80-247-1069-2

Internetové odkazy

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

<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>

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

<http://finance.indelec.cz/index.phtml?id=46>

<http://www.obaly-krabice.cz/termil/>

<http://www.rama-cz.com/CZ/onas.html>

<http://www.tente.cz/CZ/1.html>

<http://www.ldseating.com/>

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

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

<http://www.mayer.cz/index.php?action=historie&menuM=4&menuS=1>

<http://www.sagit.cz/pages/prehrub.asp?cd=431&typ=c>

Seznam obrázků

Obrázek 1. Schéma faktorů metody "4C"	24
Obrázek 2. Porterův model 5F	27
Obrázek 3. Hodnotový řetězec podle Portera	30
Obrázek 4. Organizační struktura firmy	36

Seznam tabulek

Tabulka 1. Výsledky hospodaření v posledních čtyřech letech.....	35
Tabulka 2. Technické parametry textilních výrobků	38
Tabulka 3. Vývoj inflace	39
Tabulka 4. Míra nezaměstnanosti	40
Tabulka 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v ČR	40
Tabulka 6. Vývoj počtu obyvatel.....	41
Tabulka 7. Velikost zásob v Kč bez DPH	47
Tabulka 8. Přehled prodeje, tržeb a zisku.....	55
Tabulka 9. Přehled zásob	55
Tabulka 10. Přehled pohledávek a závazků.....	56
Tabulka 11. Doba obratu zásob	57
tabulka 12. Doba obratu pohledávek	57

Přílohy

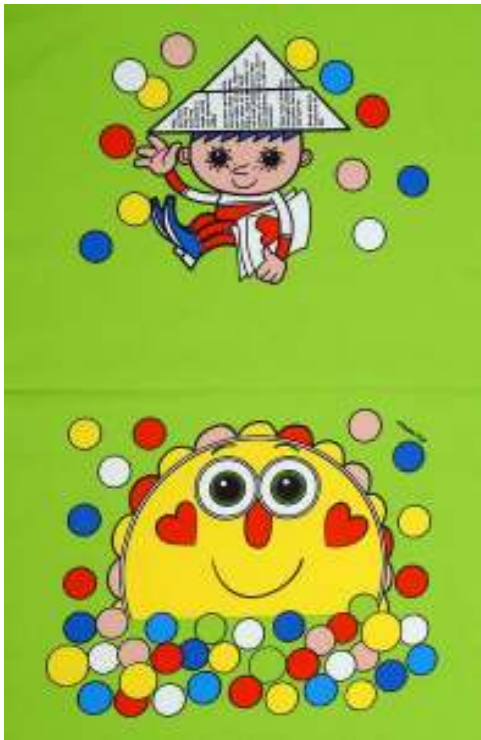
Příloha č. 1: Motivy textilních výrobků

Příloha č. 2: Druhy textilních výrobků

Příloha č. 3: Projektová dokumentace nové židle

Příloha č. 1 Motivy textilních výrobků





Příloha č. 2 Druhy textilních výrobků

Polštářek



Kapsář



Zástěrky



Pytlíky



Podušky



Hrací kostka



Ručníček



Příloha č. 3 Projektová dokumentace nové židle