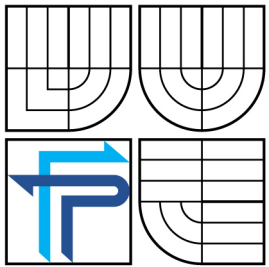


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU (ÚM)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁVĚR ROZŠÍŘENÍ FIRMY

BUSINESS PROJECT EXPANSION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ROBERT VAŠÍČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

BRNO 2008

Prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSr.

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení:

Bytem:

Narozen/a (datum a místo):

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

➤ Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: _____

Vedoucí/ školitel VŠKP: _____

Ústav: _____

Datum obhajoby VŠKP: _____

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů
- elektronické formě – počet exemplářů

➤ Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a

* hodící se zaškrtněte

specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

- Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
- Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

- Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
 - Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
 - Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy
- (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
- Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

- Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
- Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
- Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
- Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace:

V této diplomové práci je zpracován podnikatelský záměr rozšíření projekčně stavební firmy. Je zde zahrnut teoretický popis podnikatelského záměru a vlastní návrh obsahující postupy řešení realizace rozšíření.

Anotace:

This diploma thesis deals with the business plan on expanding the design-building company. It covers theoretical description of the business aims and the proposition itself containing the procedures of how expansion can be realized.

Klíčová slova:

Podnikatelský záměr, zisk, výnosy, náklady

Key words:

Business plan, profit, yields costs

VAŠÍČEK, R. *Podnikatelský záměr rozšíření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 70 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury, konzultace s vedoucími pracovníky firmy a vedoucím mé diplomové práce.

V Brně, dne 10.1.2008

.....

Bc. Robert Vašíček

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Petru Němeček, DrSc. za odborný dohled, čas, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Děkuji rovněž všem osobám firmy P-spektrum spol s r.o. za poskytnuté informace a čas který mi věnovali.

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. Úvod..... | 10 |
| 2. Představení společnosti..... | 11 |
| 2.1 Historie a současný stav společnosti..... | 12 |
| 3. Analýza zakázek..... | 25 |
| 2.4 Dodavatelsko - odběratelské vztahy..... | 28 |
| 2.4.1 Vztah dodavatel, odběratel..... | 28 |
| 2.4.2 Kupní smlouva a její náležitosti..... | 30 |
| 3. Teoretické poznatky..... | 32 |
| 3.1 Základní názvosloví..... | 32 |
| 3.2 Co znamená podnikatelský plán..... | 33 |
| 3.3 Obsah podnikatelského plánu..... | 33 |
| 3.4 Zrod podnikatelského plánu..... | 34 |
| 3.5 Podrobná struktura podnikatelského plánu..... | 36 |
| 3.6 Přípravenost podnikatelského plánu | 39 |
| 3.7 Financování podnikatelského plánu..... | 40 |
| 3.8 Forma financování ke vztahu k vlastníkovi firmy..... | 42 |
| 3.8.1 Vlastní zdroje financování | 42 |
| 3.8.2 Cizí zdroje financování..... | 44 |
| 4. Vlastní návrh řešení..... | 46 |
| 4.1 Popisná část podnikatelského záměru..... | 47 |
| 4.2 SWOT analýza..... | 49 |
| 4.3 Potřeby – zahajovací výdaje..... | 51 |
| 4.4 Výpočet měsíčních nákladů na zaměstnance | 52 |
| 4.4.1 Výpočet na zaměstnance projekční skupiny..... | 52 |
| 4.4.2 Výpočet na zaměstnance realizační skupiny..... | 52 |
| 4.4.3 Celkové měsíční náklady na zaměstnance..... | 54 |
| 4.5 Výpočet měsíčních výnosů | 55 |
| 4.5.1 Projekční činnost | 55 |
| 4.5.1 Stavební činnost..... | 57 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.5.3 | Způsoby získání zakázek..... | 58 |
| 4.5.1 | Rekapitulace | 59 |
| 4.6 | Zdroje financování..... | 60 |
| 4.6.1 | Financování celého podnikatelského plánu..... | 60 |
| 4.6.2 | Postupné financování | 62 |
| 4.6.3 | Zhodnocení zdrojů financování..... | 63 |
| 4.7 | Analýza poměrových ukazatelů..... | 64 |
| 4.7.1 | Ukazatel likvidity..... | 64 |
| 4.7.2 | Ukazatel zadluženosti..... | 65 |
| 4.7.4 | Ukazatel rentability..... | 66 |
| 4.7.4 | Zhodnocení analýzy..... | 67 |
| 5. | Závěr..... | 68 |

1. Úvod

Cílem mé diplomové práce je zpracovat podnikatelský záměr rozšíření projekčně stavební firmy P-spektrum spol. s r.o.

V první části diplomové práce se zabývám představením společnosti a její historií za dobu působení na trhu. Při práci jsem vycházel z dokumentů zapůjčených z firmy a z osobních konzultací se zakladateli společnosti.

V následující části teoreticky rozebírám způsob sestavení podnikatelského plánu a různé možnosti financování podniku.

V poslední části diplomové práce zpracovávám vlastní návrh podnikatelského záměru. Zaměřuji se v něm na výpočet zahajovacích výdajů, stanovuji měsíční náklady na zaměstnance a rozebírám způsoby realizace rozšíření projekčně stavební firmy.

2. Představení společnosti

Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně

Den zápisu: 21.7.1991

Obchodní firma: P-spektrum, spol. s r.o.
Zapsáno: 21.7.1991

Sídlo:
Zapsáno: 21.7.1991

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti:

- velkoobchod
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Statutární orgán :

jednatel: Ing. Ludvík Havelka, Ing. Karel Vašíček

Způsob zastupování: Jednatelé za společnost jednají a podepisují

tak, že k psané nebo tištěné obchodní firmě společnosti připojí

svůj vlastnoruční podpis alespoň dva jednatelé.

Zapsáno: 21.7.1991

Výše vkladu každého společníka a rozsah splacení:

Vklad: 100.000,- Kč **Splaceno:** 100.000,- Kč
Obchodní podíl: 1/2
Zapsáno: 21.7.1991

Vklad: 100.000,- Kč **Splaceno:** 100.000,- Kč
Obchodní podíl: 1/2
Zapsáno: 21.7.1991

Základní kapitál: 200.000,- Kč
Zapsáno: 21.7.1991

2.1 Historie a současný stav společnosti

Firma P-spektrum spol. s r. o. byla založena v roce 1991 na základě domluvy tří profesních specialistů inženýrského a projekčního závodu Potravinoprojekta Brno.

Rozhodnutí o založení firmy, která by se v první fázi podnikání zabývala pouze projekční činností, bylo způsobeno porevoluční situací po roce 1989, která dovolovala veškerým osobám podnikat v jejich oboru. Neméně důležitou roli hrál také vstup nových zahraničních firem na český trh a rovněž vysoká oborová profesionalita budoucích zakladatelů.

Před počátkem podnikání však bylo nutné zodpovědět si několik otázek. První byla, zda obor projekčně inženýrské činnosti, tj. projekce staveb a technologických zařízení, bude pro český trh atraktivní. Proto byl proveden průzkum trhu cílových zákazníků, který se soustředil na firmy požadující rekonstrukci stávajících objektů, popřípadě rozšíření nebo vybudování nových vlastních provozů. Po uskutečnění potřebných analýz se zakladatelé rozhodli vstoupit na český trh v projekční a stavební činnosti.

Další otázka, kde a jak získat potřebný kapitál k založení společnosti, byla vyřešena půjčkami zakládajících společníků od rodinných příslušníků. Uzavřením dohody definující splácení těchto půjček měli zakládající členové k dispozici potřebný kapitál pro zahájení jejich podnikání.

Jedna z dalších důležitých otázek byla, jakým směrem se bude společnost v budoucnosti ubírat. Všichni zakladatelé byli bývalí pracovníci firmy Potravinoprojekta Brno, kde se zabývali projekční činností v oboru potravinářství. Proto bylo před začátkem podnikání pravděpodobné, že zakladatelé zůstanou podnikat v oboru projekční činnosti, ve které měli dostatečnou praxi. Tedy v projekční činnosti potravinářských a technologických zařízení.

Neméně důležité také bylo zodpovědět si otázku, kde a v jakých prostorách bude firma podnikat. V době zakládání společnosti byly požadavky na vybavenost kanceláří a potřeba prostor malé. Dostačující byl vlastně jen psací stroj a projekční stůl, a proto byl zakladateli zvolen jako sídlo společnosti, které bude zapsáno v obchodním rejstříku, byt jednoho ze zakladatelů.

V roce 1991 byla po uvážení a zohlednění veškerých rizik třemi společníky založena firma P-spektrum s právní formou společnost s ručením omezeným. Každý ze společníků se specializoval na konkrétní úsek. Těmito úseky byly projekční úsek, inženýrsko-obchodní úsek a úsek ekonomický.

V prvním roce podnikání firma P-spektrum spol. s r.o. v maximální míře využila vlastní know-how a od začátku se specializovala na obor projekční činnosti potravinářských zařízení a technologií. V této oblasti ještě nebylo v České republice vybudováno silné konkurenční prostředí a zabývala se jí pouze malá skupina specializovaných firem. Díky této situaci získala společnost v prvních dvou letech potřebný kapitál jak ke splácení veškerých závazků spojených se založením firmy tak i k rozšíření počtu pracovníků a s tím i souvisejícím přesunem firmy do více vyhovujících prostor. Ve fázi před prvním rozšířením byla organizační struktura firmy tzv. funkční. Vzhledem k tomu, že se skládala pouze ze tří pracovníků, koordinace všech vstupů a výstupů, udržování bezchybné komunikace, výměna informací mezi tzv. jednotlivými úseky a rozdělení pravomocí jednotlivých členů byla z toho důvodu jednoznačně dána.

V roce 1993 se po uvážení společnost P-spektrum spol. s r.o. přemístila do prostor bývalých kanceláří podniku, který ukončil svou podnikatelskou činnost. Vzhledem k tomu, že se předchozí firma zabývala podobnou činností, bylo od ní zakoupeno potřebné vybavení související s jejím podnikáním. Došlo ke zvýšení počtu pracovníků, kteří se zabývali projekční činností s různými specializacemi. Tento nárůst pracovníků nebyl velký, avšak byl velice důležitý pro další růst společnosti a následné realizování dalších zakázek. Pro bezchybnou spolupráci při kompletaci jednotlivých částí projektů bylo po nárůstu počtu pracovníků nutné změnit organizační strukturu z jednoduché funkcionální, která se skládala ze tří členů, na funkcionální systém.

V následujících letech si firma vytvořila dobrou pozici v povědomí potencionálních zákazníků na tuzemském trhu jednak svou specializací a znalostí v oboru, ale také rychlou a bezchybnou realizací veškerých projektů. Proto se společníci rozhodli rozšířit podnikatelské činnosti zapsané v obchodním rejstříku o velkoobchod. V praxi se jednalo o zprostředkování dodávek, tj. nákup a prodej různých výrobních technologií jak pro vlastní projekty, tak pro firmy, které požadovaly pouze dodání nebo zprostředkování instalace příslušných technologií. V souvislosti s rozšířením obchodní činnosti bylo zapotřebí také rozšířit firmu o další pracovníky, kteří by tyto montáže prováděli. Organizační struktura se změnila na kombinaci více organizačních struktur, protože organizační struktura v čisté formě se ve větší míře u jednotlivých společností nevyskytuje.

Začátek roku 1996 nebyl pro fungující a plně se rozvíjející firmu příznivý. Byl ovlivněn dlouhodobým onemocněním jednoho ze zakladatelů (společníka) firmy. Ten byl nakonec vzhledem ke svému vážnému zdravotnímu stavu nucen ukončit svoji podnikatelskou činnost. Výsledkem této situace bylo nezbytné vyrovnání příslušného podílu zbylými vlastníky společnosti.

Za těchto okolností bylo nutné upravit veškeré dokumenty týkající se podnikatelské činnosti a to od změny zápisu v obchodním rejstříku, přes úpravy vzorů nejrůznějších dokumentů až po úpravu podpisových práv v příslušných institucích. Vypořádání 1/3 podílu odcházejícímu společníkovi bylo pro postupně se rozšiřující firmu finančně náročné, nikoli však likvidační. I přes různé problémy však tedy mohla dále pokračovat ve své činnosti .

V polovině roku 1997 se firma díky většímu počtu výhodných zakázek opět plně stabilizovala a mohla pokračovat v realizaci svých předchozích plánů. Jednalo se o další postupné rozšíření personálu v projekčním úseku, ekonomickém a inženýrsko-obchodním úseku, a dále i o realizaci vstupu na zahraniční trh. Jednalo se především o trh slovenský. Jelikož v České republice nastala na trhu v tomto odvětví mírná stagnace a jazyková bariéra nebyla překážkou, nic nebránilo v jednání se slovenskými firmami a společnost P-spektrum spol. s r.o. začít realizovat akce projekčního typu i ve Slovenské republice. Jednalo se například o realizaci masokombinátu, lihovaru a dalších projektů, které firma úspěšně dokončila.

V tomto období se firma rozšířila o nový počet zaměstnanců natolik, že byla opět z důvodu nedostatku potřebného prostoru nucena změnit své pracovní prostředí. V souvislosti s přemístěním společnosti do vyhovujících prostor bylo zapotřebí provést opravu dat týkajících se přesídlení společnosti v obchodním rejstříku a upravit veškeré dokumenty související s vlastní činností firmy. Organizační struktura firmy se po rozšíření nezměnila, jednalo se pouze o doplnění pracovníků v projekčním úseku. Bylo však nutné rozdělit pravomoci jednotlivých pracovníků a současně s tím určit způsoby komunikace mezi jednotlivými útvary a toky dat.

Koncem roku 1998 se majitelé společnosti rozhodli rozšířit své služby zákazníkům o další obor činnosti – o provádění staveb, jejich změny a odstraňování. Na to bylo nutné vynaložit určitou část finančních prostředků, protože se uvažovalo o rozšíření počtu pracovníků, kteří by tvořili stavební četu. Tato úvaha mohla být rychle realizována, jelikož společnost rozšířila svou působnost i na ruský trh, kde realizovala několik akcí projekčního typu. Tím získala potřebné finanční prostředky k uskutečnění požadovaného nárůstu pracovníků.

Společnost P-spektrum spol. s r.o. se do této doby úspěšně zabývala projektovou činností potravinářských zařízení, realizací a rekonstrukcí staveb, změnami a odstraňováním staveb a v neposlední řadě dodávkami a montážemi technologických zařízení. Později se společnost mohla začít zabývat nejen projekcí potravinářských zařízení, ale také projekcí rodinných domů a byla schopna realizovat téměř jakoukoli projekční zakázku. Další úvaha společníků o rozšíření firmy souvisela se zaměstnáním nových pracovníků za účelem rozšíření o další stavební čety, které by zajišťovaly výstavbu realizovaných projektů i občanskou výstavbu a dále rekonstrukce veškerých objektů. V této fázi se rozšířila organizační struktura o další jednotku, a to o realizační skupinu.

V roce 2000 firma P-spektrum spol. s r.o. vykazovala takové zisky, že vlastníci firmy začali uvažovat o odkoupení a rekonstrukci nemovitosti, do které by mohla firma přesunout veškeré svoje aktivity. Zajistili by si tím vlastní sídlo společnosti. Po určité době, během které došlo k odkupu příslušného objektu odpovídající velikosti, vypracování projektu a získání veškerých potřebných dokumentů a povolení, nic nebránilo tomu, aby firma začala realizovat svůj podnikatelský záměr rekonstrukce zakoupeného objektu.

Přelom let 2002 a 2003 nebyl pro plně fungující společnost příliš úspěšný. Problémy způsobilo nesplacení realizovaných velkých, a pro firmu klíčových, zakázek, týkajících se projekční činnosti. Firma byla nucena provést částečnou restrukturalizaci, propouštění vlastních zaměstnanců jak z řad projekčního úseku tak i z části realizační skupiny nevyjímaje. Jednou z velkých výhod dříve zrealizovaného sídla bylo pronajmutí části budovy externí společnosti. Na základě nájemní smlouvy plynul do firmy pravidelně měsíční nájem, což zajistilo dostatečný přísun finančních prostředků k udržení chodu zeštíhlené firmy.

Do roku 2005 se firma potýkala s různými problémy a komplikacemi při svém opětném růstu. Realizace veškerých projektů projekčního typu bylo z dílčích částí zajišťováno externími pracovníky, a to buď jednotlivci působícími v oboru nebo smluvně jinými firmami. Realizační skupina se podílela pouze na lehkých rekonstrukcích jednorázového typu. Díky svému know-how se společnost postupně dostala z potíží a podařilo se jí stabilizovat do stavu, kdy mohla opět přijmout nové zaměstnance a postupně rozšiřovat svou působnost v realizaci projektů.

Do konce roku 2006 si firma P-Spektrum spol. s r.o. stabilizovala a je schopna konkurovat firmám působícím v projekční činnosti i v realizačních pracích. Finanční situace firmy se stabilizovala natolik, že vlastníci společnosti jednájí o záměru dalšího rozšíření firmy.

Rok 2007 byl pro společnost úspěšný v oblasti projekční činnosti, stavební činnost byla omezena z důvodu snížení počtu pracovníků, jejich odchodem ze zdravotních a jiných důvodů.

2.2.2 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka č. 2 – Měsíční náklady

| NÁKLADY(tis. Kč) | | |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------|
| 501. | Spotřeba materiálu | 149 668,84 |
| 501.100 | Spotřeba materiálu | 109 860,34 |
| 501.103 | Spotřeba nářadí | 786,08 |
| 501.105 | Kancelářské potřeby | 1 246,10 |
| 501.106 | Čistící prostředky | 236,00 |
| 501.108 | Drobný DM – do 5000 | 6 409,98 |
| 501.121 | Spotřeba PHM – služební automobily | 31 130,34 |
| 502. | Spotřeba energie | 6 949,34 |
| 502.100 | Elektrická energie | 6 771,60 |
| 502.300 | Vodné a stočné | 177,74 |
| 511. | Opravy a udržování | 15 997,05 |
| 511.300 | Opravy a údržba aut | 15 997,05 |
| 513. | Náklady na reprezentaci | 108,50 |
| 513.100 | Náklady na reprezentaci | 108,50 |
| 518. | Ostatní služby | 51 806,81 |
| 518.100 | Subdodávky – stavební práce | 31 830,50 |
| 518.101 | Subdodávky – projekt | 700,00 |
| 518.102 | Telefonní služby | 9 892,43 |
| 518.103 | Poštovné, známky | 326,00 |
| 518.107 | Inzerce, reklama, propagace | 204,00 |
| 518.112 | Ostatní služby | 7 835,78 |
| 518.116 | Internetové služby | 1 000,00 |
| 521. | Mzdové náklady | 123 364,00 |
| 521.100 | Mzdové náklady | 123 364,00 |
| 524. | Zák. sociální pojištění | 44 229,00 |
| 524.100 | Soc. pojištění - organizace | 32 855,00 |
| 524.200 | Zdrav. pojištění - organizace | 11 374,00 |
| 527. | Zákonné soc. náklady | 1 144,82 |
| 527.100 | Náklady na stravování | 1 144,82 |
| 538. | Ostatní daně a poplatky | 180,00 |
| 538.300 | Ostatní poplatky | 180,00 |

| NÁKLADY(tis. Kč) | | |
|--------------------------|-----------------------------|------------------|
| 548. | Ostatní provozní náklady | 12 418,64 |
| 548.200 | Zák. pojištění mot. vozidel | 12 420,00 |
| 568.300 | Zaokrouhlovací rozdíl | -1,36 |
| 568. | Ostatní finanční náklady | 1 056,00 |
| 568.100 | Poplatky peněžnímu ústavu | 1 056,00 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Tabulka č. 3 – Měsíční výnosy

| VÝNOSY(tis. Kč) | | |
|-------------------------|--|-------------------|
| 602. | Tržby z prodeje služeb | 520 617,50 |
| 602.100 | Tržby z prodeje služeb – stavební činnost | 480 117,50 |
| 602.200 | Tržby z prodeje služeb – projekční činnost | 40 500,00 |
| 648. | Ostatní provozní výnosy | -1,83 |
| 648.200 | Zaokrouhlovací rozdíl | -1,83 |
| 662. | Úroky | 8,73 |
| 662.200 | Úroky přijaté nezdaněné | 8,76 |
| | | |
| | | |

Zdroj : Vlastní zdroj

- Výpočet zisku

$$\text{ZISK} = \text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY}$$

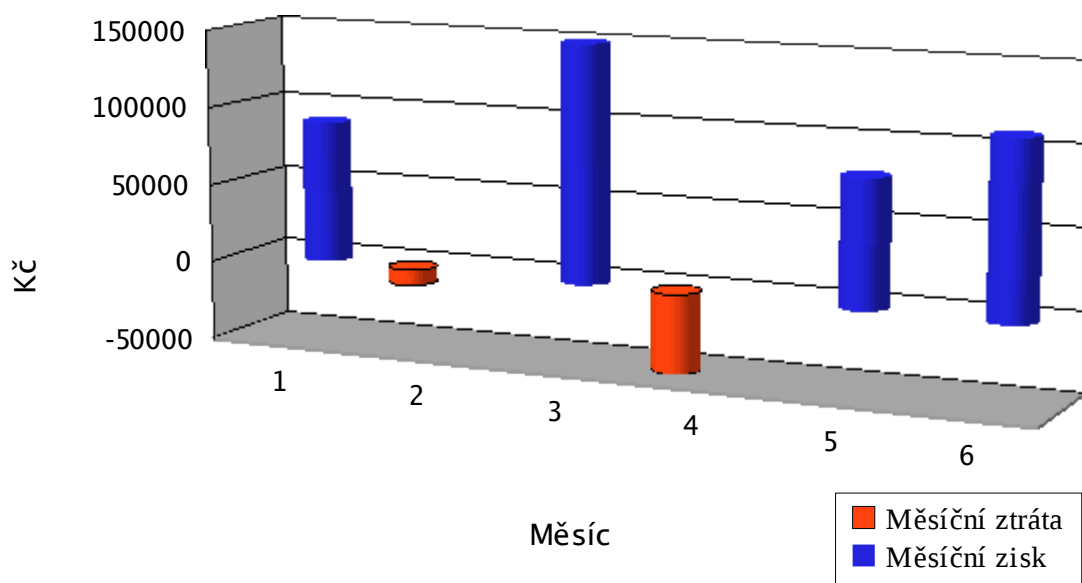
VÝNOSY 520 624,43 Kč

NÁKLADY 409 923,00 Kč

 ZISK 110 701,43 Kč

- Hospodářský výsledek z rozvahy HV= 110 701,43 Kč

Graf č.1 Výše zisku



Zdroj : Vlastní zdroj

Tabulka č.4 – Výše zisku/ztráty

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Suma |
|------|--------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|
| 2006 | 90 000 | - 10 000 | 150 000 | - 50 000 | 80 000 | 110 000 | 370 000 |

Zdroj : Vlastní zdroj

V grafu č.4 jsem zaznamenal výši zisku za uplynulých šest měsíců. Musím však podotknout, že měsíční zisky např. z projekční činnosti jsou použity při realizaci staveb. Současně jsou tyto měsíční zisky sníženy osobními výběry společníků.

Bez občasných půjček jednatelů ze společnosti by měsíční zisky dosahovaly potřebných finančních zdrojů na pokrytí části nákladů rozšíření společnosti, např. k rozšíření projekční skupiny.

Vzhledem k tomu že nemám propočítané veškeré finanční výstupy spojené s tímto podnikatelským plánem rozšíření firmy, předpokládám měsíční náklady na podnikatelský plán rozšíření společnosti cca 150 000 Kč. Tímto tématem se budu zabývat v dalších částech .

2.3 Výrobní program, výrobní profil

Následující kapitoly poukazují na množství majetku k projekční a realizační činnosti, kterým firma P-spektrum s.r.o. disponuje a její výrobní program, tj. obor činnosti firmy ve kterém podniká.

2.3.1 Výrobní program

Firma se za dobu své existence specializovala do několika odvětví, které na sebe navazují – projekční činnost, stavební činnost a dodávky technologií. V poslední době rozšířila svoji působnost do realizací telekomunikačních zařízení.

Stavební činnost:

- zednické práce
- zemní práce strojem UNC 600
- rekonstrukce staveb
- zhotovení půdních vestaveb
- stavby na klíč
- zhotovení betonových podlah
- zhotovení komunikací

Projekční činnost:

- vypracování podnikatelských záměrů
- vypracování projektů pro stavební a územní řízení
- vypracování realizačních projektů
- inženýrská činnost
- stavební a autorský dozor

Obchodně dodavatelská činnost:

- poradenství v oblasti potravinářských technologií
- dodávky a montáže technologických zařízení
- dodávky zařízení kuchyní

2.3.2 Výrobní profil

Společnost svým zákazníkům poskytuje komplexní služby v oboru projekčním, stavebním a technologicko-dodavatelském.

Jednou z předností společnosti je vlastní administrativní budova, která je plně funkčně vybavena pro projekční činnost a disponuje značnou částí nástrojů pro samotnou realizaci staveb.

Při samotné realizaci projekčního či stavebního projektu je firma schopna pružně reagovat na nové trendy ve stavebnictví, ale např. i na změny v odvětví software a hardware pro větší a rychlejší upokojení zákazníků.

- Administrativní budova
- Automobil
 - Škoda Octavia 1,9 TDI rok výroby 1997
 - Opel Astra 1,4 rok výroby 2001
 - Renault 1,9 DI rok výroby 1994
 - Škoda Favorit 1,3 rok výroby 1990
- Vybavení kanceláří :
 - počítačová podpora
 - 2x vedení společnosti
 - 2x ekonomický úsek
 - 2x inženýrsko-obchodní úsek
 - 4x projekční úsek
 - zařízení tisku
 - 2x vedení společnosti
 - 1x ekonomický úsek
 - 2x inženýrsko-obchodní úsek
 - 4x projekční úsek
 - 1x kopírka - minolta
- Vybavení pro stavební činnost:
 - Avia
 - UNC 600
 - ruční stroje a nástroje a nářadí potřebné pro stavbu

2.4 Ukázka realizovaných akcí

Tato část je zaměřena na ukázkou realizovaných projektů, staveb a technologií firmy P-spektrum spol. s r.o.

Projekčně inženýrská činnost:

- Pekárny - Benešov, Moravské Prusy, ČR
- Porážky - Úvaly u Prahy, ČR
- Masozávod - Komárno, SR
- Rybný závod – Žalhostice, ČR
- Mrazírny – Višňová, ČR
- Lihovar – Leopoldov, SR
- Zpracovna brambor – Torbajevo, RUS
- Masokombinát – Nitra, SR

Dodávky a montáže technologie

- Pekárna – Bzinec, SR
- Masozávody – Drumas Hluk, ČR
- Jatky – Velké Meziříčí, ČR
- Masná výroba – Hrušovany u Brna, ČR

Výstavba a rekonstrukce

- Pekárny- Prostějov, Moravské Prusy, ČR
- Mrazírny – Brno, ČR
- Prodejní hala – Filiálka Brno, ČR
- Reexpediční sklad kůží – Hrušovany u Brna, ČR
- Lisovna olejů a motel – Slavkov u Brna, ČR
- Rodinné domky – Brno a okolí, ČR
- Masozávody – Francova Lhota, Staré Hradiště, ČR
- Provozní budovy tv – Brno, ČR
- Výrobní lepidel – Slavkov u Brna, ČR

Tabulka č.5 Počty zaměstnanců uplynulých let

| Vlastníci spol. | Rok | Ekonom. úsek | I-O úsek | Projekční úsek | Realizační úsek | Suma |
|-----------------|------|--------------|----------|----------------|-----------------|------|
| 3 | 1991 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 3 | 1993 | 1 | 1 | 4 | 2 | 8 |
| 3 | 1996 | 2 | 1 | 9 | 2 | 14 |
| 2 | 2003 | 2 | 1 | 3 | 5 | 10 |
| 2 | 2005 | 2 | 1 | 3 | 8 | 14 |
| 2 | 2007 | 2 | 1 | 3 | 4 | 10 |

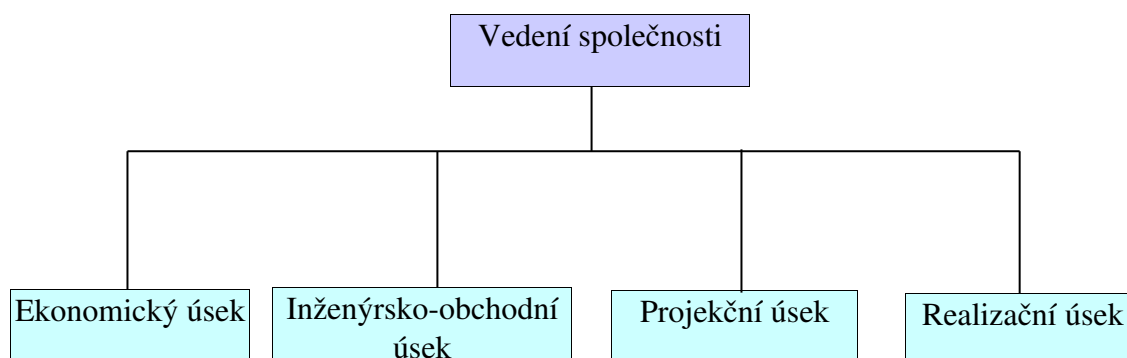
Zdroj : Vlastní zdroj

Tabulka č.5 zachycuje změny počtu zaměstnanců od založení společnosti roku 1991 a počtu 3 zakladatelů, nárůst zaměstnanců v jednotlivých úsecích po dobu její činnosti a počtu 14-ti zaměstnanců na konci roku 2007 .

2.5 Struktura firmy

Organizační struktura firmy je funkční. Každý úsek má zodpovědnost za plnění dané funkce, a k tomu odpovídající zodpovědnost. Vedení společnosti koordinuje všechny funkce a činnosti podniku.

Obrázek č. 1 – Struktura firmy



Zdroj : Vlastní zdroj

3. Analýza zakázek

Firma prezentuje vlastní činnost dvěma způsoby – prezentací v tištěné formě jako jsou billboardy a letáky a elektronicky formou internetových stránek.

Analýza zakázek iniciovaných telefonicky nebo pomocí internetu vychází z průměrného měsíčního počtu poptávek, které firma obdržela. Grafy dělím do tří částí: realizované poptávky, poptávky na které je odpovězeno (do kterých je zahrnut počet realizovaných nabídek) a poptávky, které nebyly zrealizovány např. z důvodu své velikosti, nedostatku zdrojů apod.

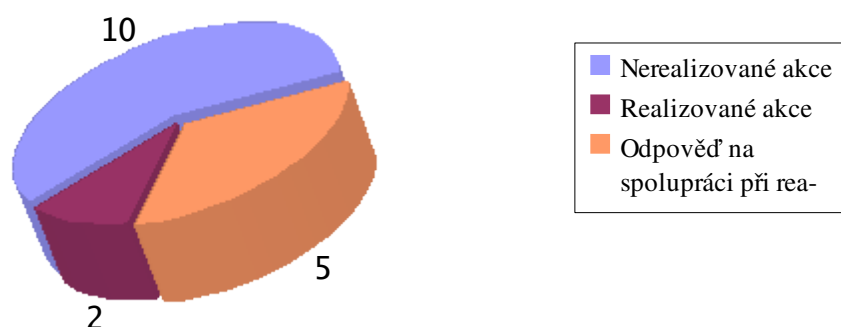
Grafy musíme považovat jako orientační, z důvodu rozdílnosti ve velikosti a časovém horizontu projektů.

- Nerealizované akce – poptávka typu převyšující schopnosti firmy
- Odpověď na poptávku – poptávka
- Realizované akce – uskutečněná činnost stavebního či projekčního charakteru

2.1 Analýza telefonických poptávek

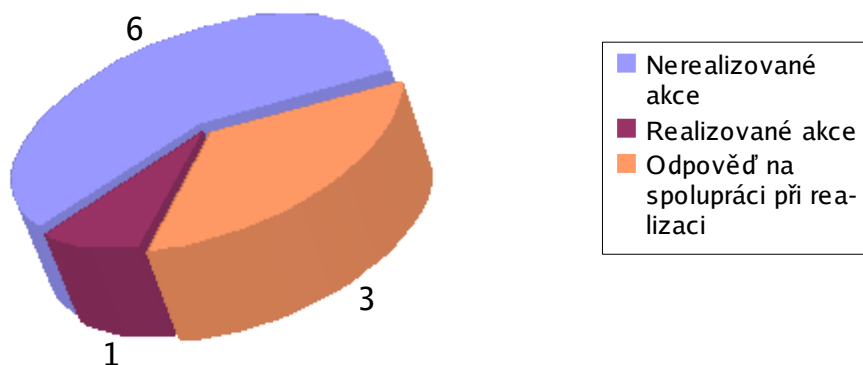
Tato analýza je zpracována na základě konzultace s obchodním úsekem firmy a je zde zaznamenán měsíční počet poptávek stavebních a projekčních prací.

Graf č.2 Stavební práce



Zdroj : Vlastní zdroj

Graf č.3 Projekční činnost

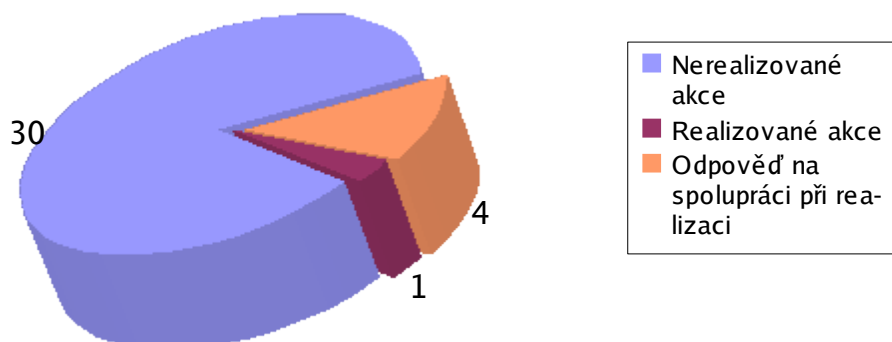


Zdroj : Vlastní zdroj

2.2 Analýza internetových poptávek

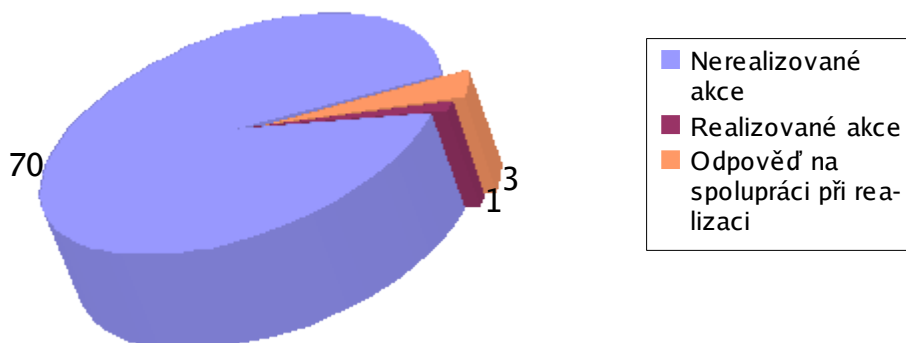
Tato analýza je zpracována na základě konzultace s obchodním úsekem firmy a je zde zaznamenán měsíční počet poptávek projekčních a stavebních prací.

Graf č.4 Stavební práce



Zdroj : Vlastní zdroj

Graf č.5 Projekční činnost



Zdroj : Vlastní zdroj

2.3 Analýza

Z výše uvedených grafů telefonických a internetových poptávek a následného rozdělení na projekční a stavební práce je patrné, že je dostatečná poptávka jak pro realizaci projekčních prací tak i realizačních prací ve formě výstavby.

Uvedená analýza je pro projekty menšího typu o velikosti drobných rekonstrukcí nebo projekcí rodinných domů. Pro rozsáhlejší projekty je potřeba rozšíření počtu zaměstnanců nebo spolupráce s externími pracovníky, což je finančně náročnější než vlastní realizace.

Dalším kladným faktorem který povede k úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozšíření firmy je vytváření zisku. Výše zisku za šest po sobě jdoucích měsíců jsem zaznamenal v grafu č. 4.

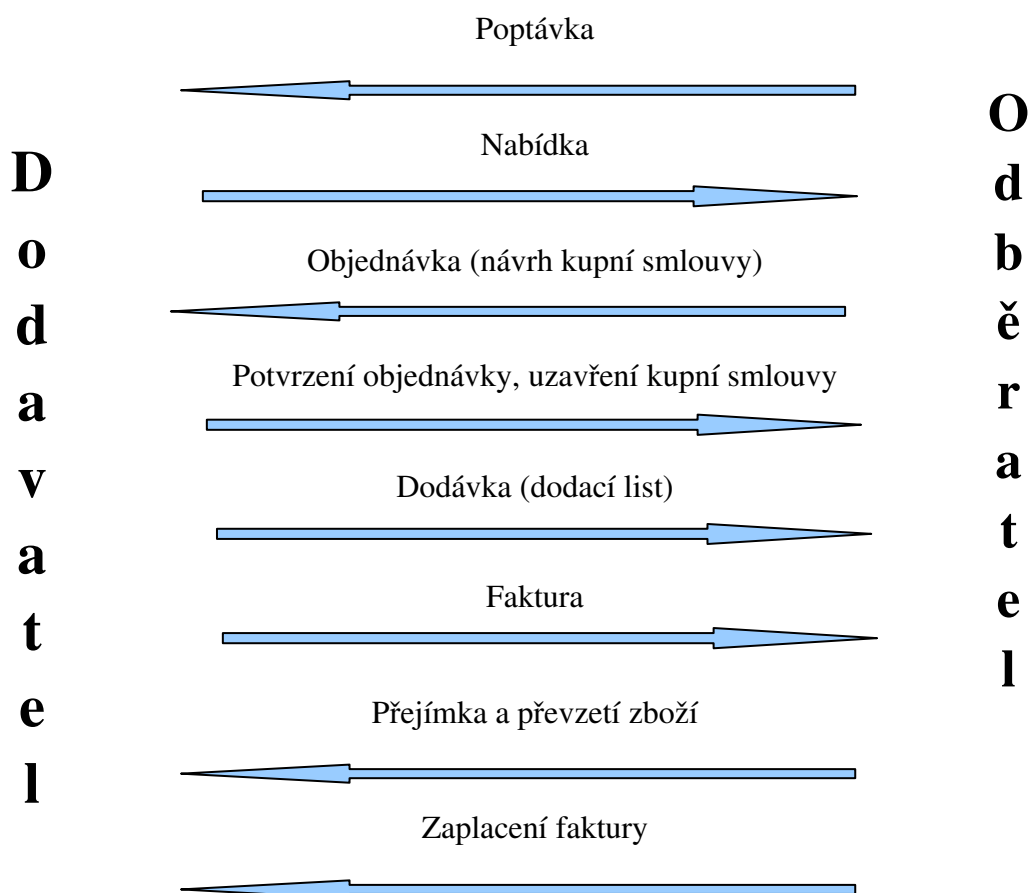
2.4 Dodavatelsko - odběratelské vztahy

Žádná organizace, která se zabývá stavební činností, nevlastní všechny zdroje k uspokojení svých zákazníků. Také společnost Spektrum spol. s r.o. je závislá na zdrojích od jiných dodavatelů. Zejména se jedná o dodávky různých druhů materiálů a potřebné techniky (hmotných zdrojů) k realizování stavby. Společnost P-spektrum spol. s r.o. v tomto dodavatelsko odběratelském vztahu vystupuje jako odběratel. Při realizaci projekční činnosti vystupuje společnost jako dodavatel.

2.4.1 Vztah dodavatel, odběratel

Na obrázku viz níže jsem zaznamenal vztah mezi odběratelem a dodavatelem.

Obrázek č. 2 – Schema dodavatel/odběratel



Poptávka je nezávazná písemnost, nevyplývá z ní tedy žádná povinnost. Poptávající v ní projevuje svůj zájem o koupi nebo pronájmu výrobku, zboží nebo služby. Svou poptávku společnost zadává několika různým firmám (dodavatelům).

Z nabídky, která je vystavena dodavatelem na základě poptávky, rovněž řádná povinnost nevyplývá. Jedná se tedy také o nezávaznou písemnost. Nabídkou dodavatel zodpovídá dotazy z poptávky, součástí nabídky mohou být také dodavatelovy prospekty, katalogy apod. Nabízený výrobek, zboží nebo služba jsou popsány, je uvedena cena včetně DPH, dodací lhůta, popřípadě záruční doba a další detailní podmínky.

Dalším krokem který vzniká mezi odběratelem a dodavatelem je uzavření samotné objednávky.

Je-li odběratel spokojen s nabídkou dodavatele, napíše na základě nabídky pro jednorázový odběr objednávku nebo pro dlouhodobější odběr kupní smlouvu. Tyto dokumenty jsou narozdíl od poptávky nebo nabídky závazným dokladem, který musí mít tyto náležitosti:

- Název a adresa firmy objedávajícího
- Přesný popis objednávaného zboží
- Množství a cena
- Termín a způsob dodání
- Způsob placení
- Číslo objednávky, datum objednávky
- Podpis objedávajícího

Mohou nastat různé případy uzavření dodavatelsko-odběratelské smlouvy.

- Smlouva o budoucím uzavření smlouvy, která účastníky smluvního vztahu zavazuje k tomu, aby ve stanovené době uzavřeli kupní smlouvu, musí obsahovat podstatné náležitosti budoucí smlouvy (předmět, cenu)

- Kupní smlouva, jakožto závazný doklad, se užívá při dlouhodobých dodávkách (např. celý rok). Aby byla smlouva platná musí obsahovat základní náležitosti, které jsou uvedeny v Obchodním zákoníku
 - předmět (název, rozměry, množství, druh, další specifikace)
 - cenu (částka za kus, předběžná cena - odkaz na ceník) a další náležitosti
 - platební podmínky -
 - dodací podmínky (termín dodání, způsob dodání) podpisy, množství, výhrada vlastnictví (přechod vlastnictví), právo zpětné koupě, reklamační podmínky, stanovení toho, co se považuje za podstatnou vadu co není uvedeno ve smlouvě, řídí se zákonem
 - doba dodání - v zákoníku je řečeno v přiměřené době - pokud je určena přibližně, musí být odchylka max. 5 %
 - předání zboží a dokladů- forma musí být vhodná pro účel uvedený ve smlouvě nebo k čemu se zboží používá.

2.4.2 Kupní smlouva a její náležitosti

Při uzavírání smluv se nachází firma jak v pozici dodavatele (projekční činnost), tak i v pozici odběratele (stavební činnost). Z těchto důvodů pro společnost platí tyto náležitosti :

- Kupní smlouva zaniká
 - řádným splněním kupní smlouvy
 - nesplněním závazku (odstoupením od smlouvy)
 - promlčením (podle Obchodního zákoníku - 4 roky)

Pokud nedojde k řádnému plnění smlouvy, můžeme žádat náhradu škody

- Písemnosti spojené s plněním smlouvy
 - návěští zásilky – posílá je dodavatel odběrateli pokud je zásilka odeslána nebo je připravena k expedici
 - přihláška nakládky – když je zboží přepravováno železnicí
 - dodací list – putuje se zásilkou a slouží ke kontrole u převzetí
 - faktura
 - dopravní doklady

- Způsob placení – je předem dohodnut v kupní smlouvě nebo objednávce
 - bezhotovostní (z účtu na účet - příkaz k úhradě, příkaz k inkasu)
 - poštovní poukázka typu A (odesílatel hotovost – příjemce účet)
 - v hotovosti (osobně)

- Reklamace – odběratel při obdržení dodávky provádí převzetí zboží
 - důkladná kvalitativní a kvantitativní prohlídka
 - při zjištění rozdílu se sepíše protokol o vadách, který je podkladem pro reklamaci
 - návrh řešení reklamace - náhradní plnění
 - sleva

3. Teoretické poznatky

V této kapitole se zabývám teorií sestavování podnikatelského plánu a jeho náležitostmi.

3.1 Základní názvosloví

➤ Podnik

Právní celek vytvořený předepsaným způsobem z lidí, hmotného, nehmotného a finančního majetku proto, aby produkoval a prodával statky a služby a svým vlastníkům zhodnocoval kapitál dosahováním zisku.

➤ Podnikání

Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

➤ Podnikatel

Může být jednotlivý člověk, který založí a provozuje svůj vlastní podnik, který má povahu živnosti, upravenou živnostenským zákonem.

Mohou to být i další fyzické osoby, např. lékárníci, advokáti, tlumočníci, samostatně hospodařící zemědělci, jejichž činnost je upravena samostatnými zákony.

K podnikání se může sdružovat skupina lidí, kteří založí a provozují podnik v podobě obchodní společnosti nebo družstva podle obchodního zákoníku.

Podnikatelem může být i stát, který zakládá státní podnik podle zákona o státním podniku.

➤ Fyzická osoba

Člověk, který sám vlastní podnik, zpravidla podniká pod obchodním jménem, které tvoří jeho jméno a příjmení, případně dodatek. Jedná se o podnik jednotlivce.

➤ Právnícká osoba.

Zákon připouští, aby jednotlivce podnikal jako právnícká osoba. V tomto případě má jeho podnik právní formu obchodní společnosti (společnost s ručením omezeným) označené obchodní firmou.

3.2 Co znamená podnikatelský plán

Podnikatelský plán je podnikatelský záměr, ideálem podnikatele o svém podnikání, který se málokdy naplní ve všech jeho zamýšlených částech. Spíše se jedná o neustálé usilování v jeho dosahování.

V praxi je pak tento záměr chápán jako dlouhodobá strategie či plán, ze kterého vycházíme jako z tzv. předlohy a naše podnikání by mělo být s touto předlohou v souladu. Intuitivní rozhodování má pochopitelně také velký význam, nicméně podnikatelský záměr může být ochranou před špatným rozhodováním, nechtěným nátlakem jiných osob, apod.

Skládá ze tří částí:

- Popisná část – obsahuje souvislosti, předpoklady a plánované aktivity.
- Číselná část – obsahuje ekonomické ukazatele a propočty.
- Přílohy – obrázky, grafy, studie, dotazníky a jiné související materiály.

Podnikatelský plán by měl být ve všech svých bodech srozumitelný i pro nezainteresované osoby, stručný, jasně formulovaný, pravdivý, přehledný a realistický. Tam kde je to možné by měly být fakta doložené čísly.

Neměl by být ani příliš optimistický ani příliš pesimistický a rozhodně by neměl zakrývat možné problémy a rizika.

3.3 Obsah podnikatelského plánu

Pro vznik podniku nebo jeho následné rozšíření si musíme jasně vymezit a definovat, jak a které služby budeme poskytovat, co budeme vyrábět a v jakém množství. Zároveň je nutné zhodnotit reálnost projektu.

Shromáždění co nejvíce informací a jejich sepsání pro uskutečnění podnikatelského plánu je jedním z nejdůležitějších kroků při zakládání nebo rozšíření samotného podniku. Písemně zpracované myšlenky dostanou po zkompletování a uvedení do psané formy reálnou podobu, aby se mohl dalo zamýšlet nad různými souvislostmi, které bychom mohly nevědomě opomenout, nebo by se jim nepřikládala taková váha.

Podnikatelský plán zobrazuje záměry podnikatele v začátcích podnikání nebo v jeho následném rozšíření podnikatelské činnosti a slouží také jako podklad k následnému ucházení se o externí financování firmy.

Zpracovává se pro vnitřní potřebu, tj. plánování a koordinace podnikových činností a to nákup, výroba, prodej, marketing atd.

Pro vnější potřebu, jako je například například žádost o úvěr, prodej podniku, a proto zpracovaný podnikatelský plán musí ukázat jistotu návratnosti .

Podnikatelský záměr je souhrn odpovědí dotazy:

- Kde vzít nápad?
- Brát nějaké zaměstnance?
- Uživím se při stávajících cenách a prosadím se v takové konkurenci?
- Jaká je podrobná analýza oboru, ve kterém chci podnikat?
- Jaká je analýza odbytového zajištění, výrobků nebo služeb?
- Jaká je analýza konkurenčního prostředí?
- Jaký je rozbor dodavatelského zajištění?
- Jaké jsou rizika dané podnikatelské činnosti?
- Kolik budu do začátku potřebovat peněz?
- Analýzy dalších okolností, které mají mít vliv na prosperitu podnikání (dodavatelské faktory, výrobní faktory (technické vybavení, materiál))

3.4 Zrod podnikatelského plánu

Mimořádně důležitý je právě první okamžik, kdy se nápad objeví v naší mysli. Je dobré zapamatovat si všechny okolnosti, včetně pocitů při zrodu myšlenky, protože tento intuitivní vhled do nové skutečnosti nám může říci víc než mnoho hodin pozdějších úvah. Při takové situaci, zrodu myšlenky, je dobré mít při ruce vždy něco, do čeho si můžeme nápady okamžitě zapisovat. A to i včetně dalších myšlenek, které přicházejí vzápětí a často ve velkém množství. Může se stát že opomeneme nějaké dobré myšlenky a nakonec zůstanou pouze nerealizovatelné nápady.

Je dobré nápad v následujících dnech rozvíjet do všech jeho možných směrů, hrát si s jeho různými variacemi, nebát se přemýšlet nad ním ze všech jeho stran a nechat jej postupně vykrytalizovat. Během tohoto procesu bychom měli využít všechnu svou kreativitu, zkušenost, zdravý rozum i logiku. Je tedy dobré dělat si veškeré poznámky, abychom nezapomněli na nic důležitého.

Tato fáze krystalizace a následné ujasnění v tom, zda-li nápad stojí za přetvoření v realistický podnikatelský záměr, by měla trvat cca několik měsíců. Tato fáze je jednoznačně rozhodující, zda budou naše myšlenky v budoucnu realizovatelné, a ne unáhlené, které by nám mohly náš podnikatelský záměr zhatit.

Při postupném uskutečňování podnikatelského záměru tak je vhodné začít tím nejdůležitějším, co bude tvořit jádro podnikání. Méně podstatné úkoly následují v pořadí podle své priority.

Málokdy je však podnikatelský záměr naplněn zcela. Proto je dobré podržet jeho dosud nerealizovanou část v tajnosti a postupně z ní čerpat další inovace. Záměr také musíme průběžně dolaďovat a jednou za dva až tři roky provést jeho celkovou revizi, osvěžit jej novými nápady a zároveň odstranit vše, co není nadále reálné. Tato neustálá modernizace je zejména užitečná dnes, kdy se veškeré faktory, které nám působí na realizaci našeho záměru, rychle mění.

Neméně podstatná je komunikace neboli sdělování podnikatelského záměru zákazníkům. Pokud dobře pochopí náš obchodní model a dlouhodobé cíle, je mnohem pravděpodobnější, že nám zůstanou věrní, než kdyby se jim naše podnikání jevilo jako chaotické a bez koncepce. Jinými slovy, i bez podnikatelského záměru lze fungovat, ale pravděpodobně ne dostat se mezi skupinu s vyššími příjmy, natož se v ní udržet. Může být ale samozřejmě pravda, že i bez plánu se může záměr vydařit. Ale v žádném případě bychom neměli význam správné přípravy podceňovat.

3.5 Podrobná struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potencionálním výnosu projektu nebo podniku.

Úvod a charakteristika

- Představení majitele - vzdělání, praxe, zkušenosti, kurzy
- Zvolená živnost
- Název firmy, logo, sídlo
- Poslání podniku
- Cíl projektu
- Účel podnikatelského záměru
- Kontakty

Popis podnikatelské činnosti, projektu

- Obor podnikání
- Obsah podnikání
- Vstupní předpoklady
- Rozbor oboru podnikání
- Nabízené výrobky a služby – popis produktu a jeho přínos
- Organizačně-právní forma podnikání
- Stadium rozvoje firmy

Fungování firmy

- Organizace podniku – systém řízení – kdo firmu povede, kdo bude prodávat, kdo bude vyrábět, kdo se bude starat o administrativu, účetnictví a ekonomii, jak bude zajištěna provozní doba firmy, kdo se bude starat o marketing
- Cíle firmy
- Místo podnikání, popis prostoru, orientační body, možnost parkování, mapa
- Otvírací doba
- Zaměstnanci – kolik, systém řízení

Cíle podnikání

- Krátkodobé – vybavení provozovny, získání stálé klientely, získání úvěru, příjem pracovníků, vyrovnaný rozpočet
- Dlouhodobé – otevřít další provozovnu, udržet podíl na trhu, přidat další podnikatelskou činnost, být zisková

Šance a rizika (SWOT analýza)

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Rizika

Průzkum trhu

- Analýza současného trhu a analýza odvětví – cena, kvalita
- Vývojové trendy a potenciál trhu
- Vymezení cílové skupiny (cílového zákazníka)
- Zákazník a jeho potřeby – kdo bude zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby, kolik má volných peněz a za jakých podmínek je schopen je vydat
- Konkurence a komparativní výhody firmy
- Podíl na trhu

Marketingový plán

- Způsob a plán prodeje (prodejní strategie)
- Cenová politika
- Podpora prodeje (reklama)
- Distribuční cesty

Výrobní plán

- Zajištění činnosti
- Potřebné technologie
- Produkční kapacita
- Logistika
- Dodavatelé

Potřeby

- Budovy
- Stroje
- Oběžný majetek
- Ostatní počáteční výdaje
- Zaměstnanci

Finanční prognóza a plán

- Rozpočet zahajovacích výdajů
- Rozpočet měsíčních nákladů
- Předpokládaný finanční výsledek – předpověď obratu

Časové rozložení realizovaných aktivit

- Založení živnosti
- Příprava podnikání
- Zajištění finančních zdrojů
- Zajištění a příprava místa
- Zajištění technologií
- Zahájení činnosti

Zdroje financování

- Finance a jejich zdroje
- Konfrontace s účelem podnikatelského záměru

Přílohy

- Certifikáty
- Propagační materiály
- Nájemní smlouva
- Smlouva s dodavateli
- Smlouva se zákazníky

3.6 Přípravenost podnikatelského plánu

Je potřeba připravit několik variant, které se budou lišit v tom, jak moc detailně je třeba popsat záměry. Jde o množství předkládaných informací různým institutům nebo investorovi.

Ale to neznamená že předpoklady, na kterých vytváříme svůj model, nebudou samozřejmě totožné.

- **Prezentace ve výtahu**

Nikdy nevíme kdy, kde a koho potkáme. Je dobré si ji pamatovat, ale není třeba ji mít písemně. Tato prezentace trvá maximálně několik minut.

- **Executive summary**

Jedná se vždy o písemný dokument maximálního rozsahu A4. Tento dokument máme neustále k dispozici pro případ, že se setkáme s někým, kdo by mohl být nápomocen naší snaze získat kapitál.

- **Zkrácený podnikatelský plán**

Tento plán obsahuje všechny body plného podnikatelského plánu. Je však mnohem povrchnější a každé části podnikatelského plánu věnujeme pouze jeden či dva odstavce. Objasňuje naše záměry. Může ale posloužit i tehdy, když chceme ochránit své obchodní tajemství a nechceme hned na začátku jednání vyložit všechny karty.

- **Plný podnikatelský plán**

Tento plán většinou dáváme k dispozici pouze těm, kteří podepsali tzv. smlouvu o utajení. V ní se dotyčný zavazuje, že veškeré informace, které mu poskytujeme, použije pouze v rámci procesu zvažování investice do našeho podniku. Zde už vysvětlujeme své výrobní procesy, technologie či duševní vlastnictví detailně. Pokud ale náš úplný podnikatelský plán neobsahuje žádná podstatná tajemství, není důvod jej nepředložit i namísto zkráceného podnikatelského plánu.

3.7 Financování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je jedním z nástrojů, jak vybudovat a udržet důvěru. Poslouží nám i v dalších oblastech úspěšného vedení a rozvoje firmy, jako jsou sledování prodeje nebo výkonnosti zaměstnanců, příprava dlouhodobých plánů apod.

V dokumentu nás zajímá podnikatelský plán ve vztahu k bankám a potenciálním investorům, a to buď v prvotní fázi, kdy se jedná o pouhý podnikatelský záměr, nebo už ve fázi růstu, kdy jde o navýšení základního kapitálu formou investice či půjčky.

Během přípravy podnikatelského plánu musíme mít stále na paměti, co bude zajímat investora či poskytovatele půjčky:

- Že své peníze dostaneme zpátky
- Že vyděláme, nebo vydělají – v případě půjčky úroky, v případě investice zisk při prodeji podílu
- Že s pomocí půjčky či investice náš podnik prokáže rychlejší vývoj a růst

Proto je třeba mít neustále na paměti, zda na tyto klíčové body v našem podnikatelském plánu poukazujeme. Pokud ne, je míra případnému neúspěchu mnohem pravděpodobnější.

Principy podnikatelského plánu jsou vždy stejné – zaujmout hned v prvních větách, říci jasně, kdo jsme a co potřebujeme, o kolik se jedná prostředků, proč a jaké výhody tím získá investor či půjčující.

Financování podniku je zjednodušeně řečeno získávání a rozdělování fondů pro provoz a rozšiřování majetku podniku. Činnost každého podniku od okamžiku vzniku až do jeho zániku je spojena s penězi a jejich pohybem. Peníze podnik potřebuje na nákup výrobních činitelů, na jejich obnovu, k platbám zaměstnancům, státu, obchodním partnerům, bankám.

Ze své činnosti získává peníze v podobě tržeb za provedené výkony. Každý podnik si musí zachovávat svoji likviditu. Každý podnik tedy musí mít v každém okamžiku dostatek volných prostředků k uhrazení všech závazků. Sledujeme-li, odkud podnik peníze získává, hovoříme o finančních zdrojích – kapitálu. Vlastní kapitál představuje nárok podniku na majetek, cizí kapitál představuje nárok jiných na majetek podniku.

Zpravidla platí, že náklady na cizí kapitál jsou nižší než na vlastní kapitál. Cizí kapitál však zvyšuje zadluženost podniku. Také omezuje management - rozhodování musí být přizpůsobeno věřitelům.

Investice financované strukturami projektového financování vyžadují vzhledem ke své povaze dlouhodobé finanční zdroje.

Financování investic podniku řeší tyto základní problémy:

- do čeho má podnik investovat (majetek – Aktiva)
- Z čeho má podnik investovat (kapitál – Pasiva)
- Kolik získaných prostředků (přínosů) ponechat v podniku

Možnosti získávání kapitálu

- Vnitřní činností podniku (interní financování, samofinancování, cash flow)

Jeho zdrojem je část zisku, odpisy hmotného majetku a jeho prodej. Použitím nerozděleného zisku – tj. odpisů a interních zdrojů se snižuje další potřeba úvěrů a tím často nebezpečné zadlužování firem. Je nejjednodušší, pohotové finanční prostředky podniku na účtě nebo v pokladně. Používá se pro plánování příjmů a výdajů - skutečný příjem a úbytek hotovosti (finanční tok).

Výkaz hotovostních toků ukazuje, jak si podnik v průběhu účetního období tvořil pohotové finanční zdroje a jak je používal. Využívání cash flow je jedním z předpokladů správného finančního řízení podniku. Podniky nezanikají z důvodu ztrátovosti, ale hlavně proto, že neplatí své závazky ve stanovené době.

Tvorbu zdrojů představuje každá položka snižující aktiva a zvyšující pasiva. Další možností je financování pomocí kapitálových vkladů: vlastník ukládá do podniku finanční prostředky formou podílů (s.r.o.).

- Mimo podnik -(externí f.)

Mezi tento typ financování patří obchodní a bankovní úvěry leasing, půjčka, hypotéky státní dotace, resp. dotace z fondů EU.

Obchodní a bankovní úvěry lze ještě dále členit na dlouhodobé a krátkodobé. Zvláštní formou úvěru je zbožový úvěr (náklady neplatíme penězi, ale výrobky).

Ke stanovení potřebné výše a způsobu financování investic je nejprve nutno se zabývat finančním plánováním. Finanční plánování pomáhá podnikům vyhnout se chybám v budoucnosti. Promítá možnosti financování a zhodnocení kapitálu do budoucnosti. Výsledkem je finanční plán. Investiční rozhodování (jak peníze utratit) úzce souvisí s finančním rozhodováním (jak peníze opatřit). Pro podnik je výhodnější co možná nejvíce zvýšit odpisy a tím i náklady na úkor zisku. Financování investic je dlouhodobé financování. Při financování investic posuzujeme jejich výhodnost. Dále dobu splatnosti a náklady na investice – roční cash flow. Součástí finančního plánování je sestavení finanční analýzy

3.8 Forma financování ke vztahu k vlastníkovi firmy

Tato kapitola poukazuje na druhy vlastních a cizích zdrojů k financování chodu a rozšíření společnosti.

3.8.1 Vlastní zdroje financování

- Zisk - jedná se o nejběžnější zdroj financování.

Firma podnikáním vydělává, ale vyprodukovaný zdaněný zisk si majitelé ponechají pro osobní spotřebu, nebo jej reinvestují – ponechají ve firmě k rozšíření podnikání. Tento proces můžeme označit pojmem akumulace kapitálu. Firma se rozrůstá, vydělává více a celý koloběh akumulace může pokračovat.

Ze zisku lze financovat oběžný majetek. Zisk může sloužit i jako rezerva pro horší doby.

Běžná míra zisku (poměr mezi vyprodukovaným ziskem a kapitálem nezbytným k jeho získání) je závislá na mnoha faktorech- větší zisky jsou dosahovány u expandujících trhů, také závisí na etapě hospodářského cyklu, ve kterém se daná ekonomika právě nachází – v období krizí budou zisky podstatně menší.

Představíme-li si, jakého zisku může u nás firma ročně dosahovat, bude po zdanění a odpočtu znehodnocení vlivem inflace a kapitálu dosti obtížnou a zdlouhavou cestou růstu firmy.

- Odpisy - mají dvojitou funkci - nákladovou a zdrojovou.

S výjimkou roku pořízení dlouhodobého majetku představují odpisy pro firmu náklad, který firmu v daném účetním období nestál firmu ani korunu. Firma tedy má náklady, ale peníze jí zůstávají a navíc má i nižší daň z příjmu. Vytváří si tedy zdroje pro další investice.

Odpisy vytváří ve firmě podmínky pro obnovu investic (starý zdroj je postupně odepisován a natvoří se tedy zdroj na nákup nového zdroje) – zásadně by tedy měly být doloženy dlouhodobé potřeby financování.

- Vklady vlastníků firmy

Podle právní formy firmy mohou mít tyto vklady různou podobu – u akciové společnosti mají formu nákupu emitovaných akcií, u družstva hovoříme o vkladech členů apod.

Všechny tyto formy mají za úkol zajistit základní kapitál pro firmu, který bude firmě dlouhodobě zajišťovat zisky a vlastníkům podíly na těchto ziscích. Z tohoto hlediska by mělo jít o finance dlouhodobé.

- Vklady tichého společníka - viz smlouva o tichém společníkovi.

Podle charakteru vkladu se jedná většinou o zdroj financování střednědobý, smlouvou může být určen jako zdroj časově omezený.

- Ostatní vlastní zdroje

Firma např. může odprodávat nepotřebné zásoby, nepotřebné stroje a budovy. Tato forma však bývá pro firmu ztrátová a de facto vede ke zmenšování majetku firmy. Správně by měla firma na tyto nepotřebné zásoby vytvářet tzv. opravné položky (snížit účetní hodnotu), protože reálná hodnota těchto zásob dosažitelná na trhu je už nižší než jejich původní hodnota.

3.8.2 Cizí zdroje financování

- Použití cizích zdrojů

Když nemáme dostatek vlastních zdrojů, nebo cizí zdroje (kapitál) mohou být levnější než vlastní (dividendy). Úrok z úvěru je nákladem firmy, snižuje daň z příjmu.

- Nevýhoda cizích zdrojů

Cizí zdroje zvyšují zadluženost a snižují stabilitu firmy. Vyšší podíl cizího kapitálu snižuje důvěru věřitelů.

- Zákonné rezervy

Rezervy řadíme mezi cizí zdroje (byť je vytváříme z vlastních peněz), protože tyto finance ukládáme bokem k předem určenému účelu budoucího použití. Tyto peníze neprocházejí zdaněním daní z příjmu (účetně se chovají jako náklad). Je to jedna z forem financování dlouhodobého majetku

- Závazky vůči zaměstnancům

Firma je trvale v dlužnickém vztahu ke svým zaměstnancům, protože ti pracují a vytvářejí firmě hodnoty, ale firma jim platí mzdu až s měsíčním zpožděním.

- Závazky vůči státu a institucím sociálního zabezpečení

Nejdůležitější daně (DPH a daň z příjmu) platí firma státu zpětně za určité období. . U DPH se jedná o období čtvrt roku nebo měsíc, a daň z příjmu se jedná o období jednoho zdaňovacího období na podání daňového přiznání.

Taktéž sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců je odváděno zpětně a tedy legální formou dočasného bezúročného úvěru. Ovšem pouze do doby splatnosti závazků.

- Dodavatelský úvěr

Jeden z nejběžnějších cizích zdrojů financování firmy. Vzniká při dodavatelsko odběratelských vztazích, kdy dodavatel umožní odběrateli uhradit fakturu s určitou dobou splatnosti.

Pro dodavatele je poskytnutí delší doby splatnosti důležitým trumfem v konkurenčním boji.

➤ Zálohy odběratelům

Je zdroj bezúročného financování, tento zdroj nepodléhá zdanění z přidané hodnoty. Podstata spočívá v tom, že odběratel při objednání zboží uhradí dopředu zálohu.

➤ Bankovní úvěry - standardní cizí zdroj

Podstatou je půjčování si úvěrů za úroky, které jsou vyšší než úroky, jaké banka platí svým věřitelům, od kterých si sama peníze půjčuje. Banky jsou vlastně specializovanými firmami zajišťující umístování finančního kapitálu. Úvěry jsou krátkodobé nebo dlouhodobé.

➤ Nebankovní úvěry

Ne každá firma je schopna splnit tvrdé podmínky bank při poskytování úvěrů, proto existuje možnost půjčit si peníze od nebankovních subjektů, za výrazně vyšší úroky než u bank.

➤ Dotace a dary - okrajový zdroj financování.

➤ Závazky vůči podnikům ve skupině

V hospodářské praxi je běžné, že firmy bývají spolu kapitálově propojené (vzájemný) vlastnictvím podílů či akcií do větších celků. Získáním většího podílu ve firmě se stává majitel (druhá firma) významným vlastníkem s velkým vlivem na rozhodování v podniku.

Financování takových skupin je státem velmi ostře sledované, protože nekontrolovaným přeléváním peněz může docházet k daňovým únikům (někdy i poškozování třetích stran).

➤ Leasing

Pronájem výrobních prostředků nebo výrobků dlouhodobé spotřeby za sjednané nájemné buď na určité období, nebo na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou. Součástí těchto smluv, které jsou určitým druhem smlouvy nájemní, bývá zpravidla i dohoda o koupi pronajaté věci resp. o zajištění přednostního práva na koupi pronajaté věci. Leasingové splátky jsou plně uznatelnými daňovými náklady.

4. Vlastní návrh řešení

V této části se budu zabývat sestavením podnikatelského plánu který zpracuji podle uvedené struktury v části 3. Teoretická východiska, ve které jsem zpracoval strukturu podnikatelského plánu. Struktura sice není závazná, ale je podstatou pro zpracování správného a pravdivého podnikatelského záměru pro rozšíření projekčně – stavební firmy P-spektrum spol. s r.o.

Ze zpracovaných analýz v kapitole 2. Analýza zakázek je dle počtu poptávek možné zpracovat plán na rozšíření projekčně – stavební firmy. Jedná se o rozšíření o požadovaný počet zaměstnanců v projekční části a jednu stavební četu v realizační skupině.

Návrh rozdělují do několika hlavních částí a zpracovávám dva pohledy na způsob financování. Cílem je komplexně zhodnotit, zda je projekt rozšíření firmy reálný, či nikoli.

Tabulka č. 6 - Rekapitulace počtu zaměstnanců a počty rozšíření

| Vlastníci spol. | Rok | Ekonom. úsek | I-O úsek | Projekční úsek | Realizační skupina | Suma |
|---|-------------|---------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|-------------|
| 3 | 1991 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 3 | 1993 | 1 | 1 | 4 | 2 | 8 |
| 3 | 1996 | 2 | 1 | 9 | 2 | 14 |
| 2 | 2003 | 2 | 1 | 3 | 5 | 10 |
| 2 | 2005 | 2 | 1 | 3 | 8 | 14 |
| 2 | 2007 | 2 | 1 | 3 | 4 | 10 |
| 2 | 2008 | 2 | 2 | 7 | 12 | 23 |
| <hr/> | | | | | | |
| Návrh zvýšení počtu zaměstnanců 2008 | | 0 | +1 | +4 | +8 | 13 |

Zdroj : Vlastní zdroj

4.1 Popisná část podnikatelského záměru

Obchodní jméno : P-spektum spol. s r.o.
 Právní forma : společnost s ručením omezeným
 Sídlo : Jílkova 52, Brno
 Den zápisu : 21.7.1991
 IČO : -----

Podnikatelský záměr zpracovávám pro rozšíření podniku v následujících činnostech jeho podnikání :

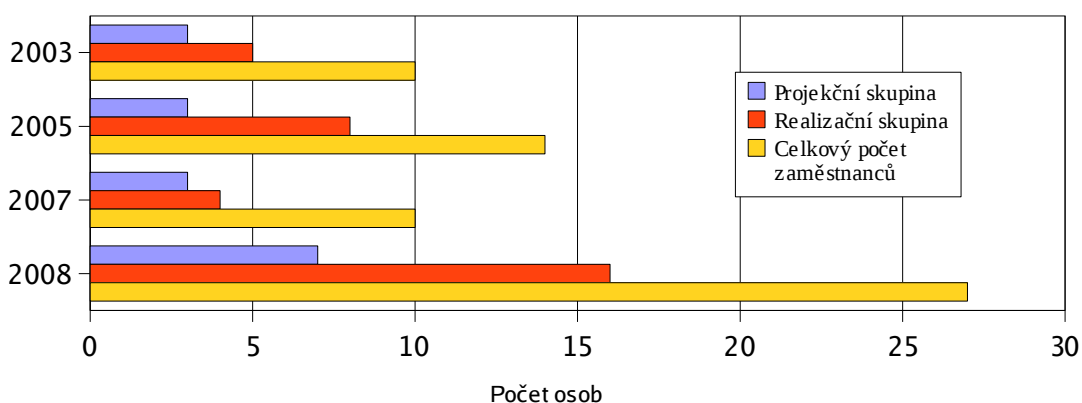
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Tabulka č. 7 - Celkový počet nových zaměstnanců

| | Ekonom. úsek | I-O úsek | Projekční úsek | Realizační úsek | Suma |
|----------------------------|--------------|-----------|----------------|-----------------|-----------|
| Návrh zvýšení počtu | 0 | +1 | +4 | +8 | 13 |

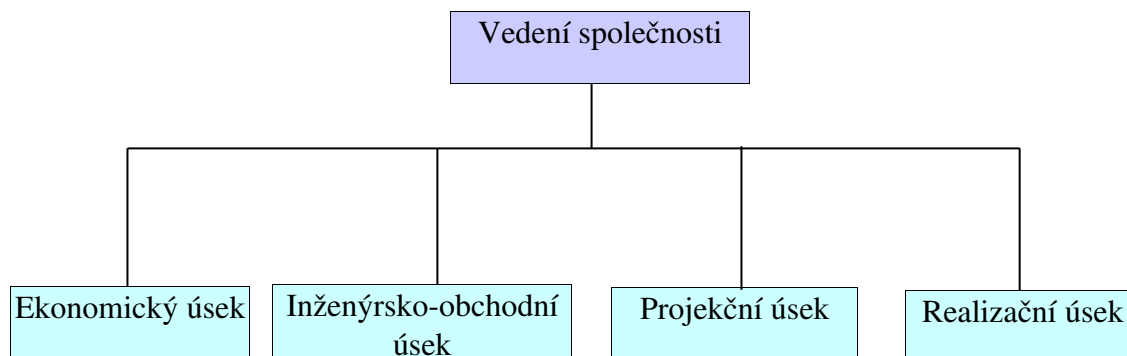
Zdroj : Vlastní zdroj

Graf č.6 Růst počtu zaměstnanců



Zdroj : Vlastní zdroj

Schema struktury firmy :



Cíl podnikatelského záměru rozšíření projekčně stavební firmy je rozšíření počtu zaměstnanců v projekční a realizační úseku.

Rozšíření by mělo mít za následek zvyšování zisku podniku a zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky.

Tuto situaci budu řešit následujícími způsoby - a to úvěrem pro okamžité realizování podnikatelského plánu v celém rozsahu a jako druhý způsob jsem zvolil postupné rozšíření společnosti, a to v první fázi o počet pracovníků v projekční skupině, a po dosažení dostatečného objemu financí realizovat fázi druhou, a to rozšíření realizační, respektive stavební skupiny.

4.2 SWOT analýza

Analýza je zpracována na základě konzultace s vedením firmy P-spektrum spol s r.o.

K tomu, aby bylo možné úspěšně čelit konkurenci je nutné analyzovat vnitřní i vnější okolí firmy. Možná rizika odhalím pomocí analýzy, která pomůže odstranit možné nedostatky a rizika a umožní provést preventivní opatření.

Jde o analýzu silných (S - strengths) a slabých (W - weaknesses) stránek firmy, příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T - threats).

➤ Vnitřní prostředí firmy

První část analýzy vychází z vnitřní prostředí firmy, který ovlivňuje podnik v jeho hlavní činnosti, a to je maximální spokojenost zákazníků.

➤ Silné stránky

Silné stránky jsou především přednosti firmy, které přispívají největším dílem k tomu, aby měla firma co největší podíl na trhu. Patří mezi ně zejména:

- kvalifikovanost pracovníků v oboru
- dobré jméno firmy
- dostupnost firmy – střed města Brna
- vlastní administrativní budova (sídlo firmy)
- projekční činnost

➤ Slabé stránky

Tento druh stránek jsou pro firmu varování, jde o jistou konkurenční nevýhodu. Je nutnost minimalizace těchto slabých stránek.

- nevýrazná reklama
- externí pracovníci – projekční činnost
- nedostatek pracovníků – stavba
- omezené dodavatelské služby – Brno a okolí

➤ Vnější prostředí firmy

Zařazujeme zde hrozby a příležitosti, které můžeme zkoumat z několika hledisek, jako je oblast demografická, ekonomická, technickou a technologickou, politickou a další.

➤ Příležitosti

Jsou pro firmu motivující, proto by měly být v co největší míře využity, je to například nedostatek sortimentu na trhu kde převyšuje poptávka nabídku.

- růst poptávky
- spokojenost zákazníků
- možnost rozšíření firmy
- normy EU – přechod jiných firem na jinou výrobu

➤ Hrozby

Hrozby jsou pro firmu jistým varováním, kterých chyb nebo situací by se měla vyvarovat. Jsou zde ale faktory, které firma neovlivní.

- nepříznivá daňová situace
- vstup nové a stávající konkurence
- stále se zpřísňující ekologické normy pro výstavbu

Pro úspěch podnikatelského plánu rozšíření firmy je nejvýhodnější zhodnotit faktory SWOT analýzy a využít všech příležitostí a silných stránek, a co nejvíce omezit, respektive minimalizovat hrozby a slabé stránky.

4.3 Potřeby – zahajovací výdaje

Z kapitoly 2. Současný stav vyplývá, že požadavky nutné pro rozšíření firmy v oblasti projekční činnosti jsou z velké míry uspokojeny. Do majetku firmy patří vlastní administrativní budova, ve které jsou k dispozici potřebné prostorové kapacity pro nárůst počtu zaměstnanců. Do vybavení patří také kancelářské potřeby pro nové zaměstnance, tj. stoly židle a další vybavení.

Potřeby, které musí firma pro projekční činnost obstarat, jsou zejména z oblasti technického vybavení, tzn. vybavení každého zaměstnance počítačem včetně příslušného softwaru.

| | | |
|---------------------------------|---|-----------|
| Zakoupení PC + software | : | 11 000 Kč |
| Zakoupení monitoru | : | 4 000 Kč |
| Celkem na 1 zaměstnance | : | 15 000 Kč |
| <hr/> | | |
| Celkové náklady (5 zaměstnanců) | : | 75 000 Kč |

Potřeby související s rozšířením realizační skupiny stavební čety o 8 zaměstnanců zahrnují zejména pracovní oděvy a ochranné pomůcky.

| | | |
|-----------------------------------|---|-----------|
| Cena na 1 zaměstnance | : | 2 000 Kč |
| <hr/> | | |
| Celkové náklady (8 zaměstnanců) | : | 16 000 Kč |

Celkové náklady na technickou vybavenost projekční a realizační skupiny :

| | | |
|--|---|-----------|
| Náklady projekční skupiny (5 zaměstnanců) | : | 75 000 Kč |
| Náklady realizační skupiny (8 zaměstnanců) | : | 16 000 Kč |
| <hr/> | | |
| Náklady celkem | | 91 000 Kč |

Vzhledem ke stále se snižujícím cenám je vhodné uvažovat i o koupi přenosných počítačů (notebooků) pro projekční skupinu.

4.4 Výpočet měsíčních nákladů na zaměstnance

Kapitola je zaměřena na výpočet měsíčních nákladů zaměstnance jak projekční skupiny, tak i realizační skupiny. Výsledkem této kapitoly jsou měsíční náklady na rozšíření firmy o uvažovaný počet zaměstnanců.

4.4.1 Výpočet na zaměstnance projekční skupiny

➤ Náklady na zaměstnance

| | |
|---------------------|-----------|
| Mzda | 16 000 Kč |
| Sociální pojištění | 1 600 Kč |
| Zdravotní pojištění | 900 Kč |

| | |
|-----------------|-----------|
| Celkové náklady | 18 500 Kč |
|-----------------|-----------|

➤ Celkové náklady

| | |
|-------------------|-----------|
| Počet zaměstnanců | 4 |
| Náklady | 18 500 Kč |

| | |
|----------------|-----------|
| Náklady celkem | 74 000 Kč |
|----------------|-----------|

4.4.2 Výpočet na zaměstnance realizační skupiny

➤ Náklady vedoucí skupiny

| | |
|---------------------|-----------|
| Mzda | 13 000 Kč |
| Sociální pojištění | 1 200 Kč |
| Zdravotní pojištění | 800 Kč |

| | |
|-----------------|-----------|
| Celkové náklady | 15 000 Kč |
|-----------------|-----------|

➤ Celkové náklady vedoucí skupiny

| | |
|-------------------|-----------|
| Počet zaměstnanců | 2 |
| Náklady | 14 900 Kč |

| | |
|----------------|-----------|
| Náklady celkem | 30 000 Kč |
|----------------|-----------|

➤ Náklady pomocné síly

| | |
|---------------------|----------|
| Mzda | 8 000 Kč |
| Sociální pojištění | 700 Kč |
| Zdravotní pojištění | 400 Kč |

| | |
|-----------------|----------|
| Celkové náklady | 9 100 Kč |
|-----------------|----------|

➤ Celkové náklady pomocné síly

| | |
|-------------------------------|----------|
| Počet zaměstnanců | 6 |
| Měsíční výdaje na zaměstnance | 9 100 Kč |

| | |
|---------------|-----------|
| Výdaje celkem | 54 600 Kč |
|---------------|-----------|

4.4.3 Celkové měsíční náklady na zaměstnance

| | |
|-------------------------------|---|
| Zaměstnanci projekční skupiny | 4 |
|-------------------------------|---|

| | |
|---------|-----------|
| Náklady | 18 500 Kč |
|---------|-----------|

| | |
|----------------|-----------|
| Náklady celkem | 74 000 Kč |
|----------------|-----------|

| | |
|--------------------------------|---|
| Zaměstnanci realizační skupiny | 2 |
|--------------------------------|---|

| | |
|---------|-----------|
| Náklady | 15 000 Kč |
|---------|-----------|

| | |
|----------------|-----------|
| Náklady celkem | 30 000 Kč |
|----------------|-----------|

| | |
|--------------------------------|---|
| Zaměstnanci realizační skupiny | 6 |
|--------------------------------|---|

| | |
|---------|----------|
| Náklady | 9 100 Kč |
|---------|----------|

| | |
|----------------|-----------|
| Náklady celkem | 54 600 Kč |
|----------------|-----------|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Měsíční náklady na projekční skupinu | 74 000 Kč |
|--------------------------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Měsíční náklady na realizační skupiny | 30 000 Kč |
|---------------------------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| | 54 600 Kč |
|--|-----------|

| | |
|-------------------------|------------|
| Celkové měsíční náklady | 158 600 Kč |
|-------------------------|------------|

4.5 Výpočet měsíčních výnosů

Tuto část podnikatelského plánu zpracuji na základě spolupráce s vedením firmy P-spektrum spol. s.r.o. a stanovování cen projektových prací, které vychází z výkonového a honorářového řádu.

4.5.1 Projekční činnost

Tabulka hodnot je vypočtena pro jednoho zaměstnance projekčního úseku při osmihodinové pracovní době a výši sazby společnosti za hodinu. Uvažuji charakteru projektu rodinného domu.

Tab.č.7 - Výnos projektu

| Stupeň dokumentace | Poč. hodin | Poč. prac. dní | H. sazba | Cena |
|--|------------|----------------|-----------|----------------|
| Návrh stavby | 40 | 5 | -- | 25 000 |
| Pro územní řízení | 50 | 6 | -- | 30 000 |
| Pro stavební řízení | 100 | 12 | -- | 61 000 |
| Prováděcí projekt | 100 | 12 | -- | 61 000 |
| Výběr dodavatele | 25 | 3 | -- | 15 000 |
| Autorský dozor stavby 20% z ceny projektu | -- | -- | -- | (38 400) |
| | | | | |
| Celkem | 317 | 38 | -- | 192 000 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Vypočtená tabulka ukazuje výši výnosů při určitém typu projekční činnosti. Výnosy 192 000 Kč jsou spočteny na jednoho zaměstnance, a to po dobu realizace celého projektu, která trvá 38 dní, což je cca 2 měsíce.

Po konzultaci s vedením firmy jsou náklady na celkový projekt cca 150 000 Kč, kde jsou započítány náklady na zaměstnance, náklady na vyřízení povinných povolení, náklady na kompletaci projektu v požadovaném množství, atd.

Předpokládaný zisk jednoho zaměstnance, který pracuje na projektu velikosti rodinného domu po dobu dvou měsíců je cca 40 000 Kč.

Tab.č.8 - Výnos projektu s 30% časovou ztrátou

| Stupeň dokumentace | Poč. hodin | + 30% | Poč. prac. dní | + 30% | Hodinová sazba | Cena |
|--|------------|------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| Návrh stavby | 40 | 53 | 5 | 6 | -- | 32 000 |
| Pro územní řízení | 50 | 66 | 6 | 8 | -- | 40 000 |
| Pro stavební řízení | 100 | 130 | 12 | 16 | -- | 78 000 |
| Prováděcí projekt | 100 | 130 | 12 | 16 | -- | 78 000 |
| Výběr dodavatele | 25 | 32 | 3 | 4 | -- | 19 200 |
| Autorský dozor stavby 20% z ceny projektu | -- | -- | -- | -- | -- | (54 800) |
| | | | | | | |
| Celkem | 317 | 411 | 38 | 50 | -- | 247 200 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Při výpočtu výnosů z projekční činnosti jednoho zaměstnance se uvažují maximální časové ztráty ve výši 30% při provádění projektové dokumentace. Tyto ztráty jsou způsobeny například špatnou komunikací mezi jednotlivými profesními skupinami, zpožděním informací technických dat potřebných pro realizaci projektu, nebo změnami investora. V těchto případech se neuvažuje započítání zvýšení nákladů do ceny investora a tudíž se snižuje zisk viz text výše.

U časových ztrát projektu investorem, tj. změna jsou časové ztráty započítány do cen jednotlivých projektů. Při předpokladu maximálních časových ztrát na všech realizovaných projektech změna výnosů činí nárůst cca 50 000 z čehož je předpoklad výše zisku tohoto projektu o 10 000 Kč vyšší.

Tento výpočet je stanoven za předpokladu časových ztrát všech částí projektu.

4.5.1 Stavební činnost

Každá cena je tvořena podle určitých postupů a je ovlivňována strategickými záměry strany nabídky vůči zákazníkovi. Proto není možno jasně stanovit výpočet měsíčních výnosů zaměstnance při realizaci stavby, ale vychází se z odhadů odborníků, kteří stanovují následnou cenu stavby v závislosti na čase.

- Nabídková cena

Tato cena je součástí soutěžní nabídky potenciálního zhotovitele na realizaci díla .

- Smluvní cena

Závěrečná dohodnutá cena tvoří součást smlouvy o dílo mezi investorem a dodavatelem.

- Zákaznická cena (cena uznaná zákazníkem)

Je to cena vytvářená podle potřeb a požadavků zákazníka.

- Nákladová cena

Sleduje návratnost nákladů a připočítává se zisková přírážka. Tato cena nelze předem stanovit.

- Běžná tržní cena

Jedná se o běžnou cenu na trhu, jejíž výše však může být deformována momentální situací na trhu a rozložení sil, na tento trh působících.

- Intervenční (dumpingová) cena

Nízká cena navrhnutá s cílem prorazit cenovou bariéru zavedenou na trzích. Tato cenová politika je obecně odmítána, protože deformuje obchodní prostředí.

Měsíční náklady na zaměstnance dle výpočtu stavební skupiny činní 84 000 Kč. Proto doporučuji rozšíření této skupiny v době dohody o provedení díla.

4.5.3 Způsoby získání zakázek

Těžištěm marketingového procesu je získání investora, který se rozhodne pro zadání zakázky konkrétně naší firmě. Pro každý zakázkový výrobek ve stavebnictví a projekční činnosti platí, že jde o unikátní výrobek, který není hromadně vyráběn.

Existují čtyři základní možnosti získání zakázky .

- Zákon o zadávání veřejných zakázek.

Tímto zákonem se musí řídit všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných prostředků.

- Soukromí investoři

Jsou dalším zdrojem zakázek, kteří přicházejí za projekčními či stavebními firmami s určitou představou o své investici. Při výběru zhotovitele mají zcela volnou ruku záleží jen na nich, kterou firmu si pro svůj záměr zvolí. Proto se musíme snažit zaujmout – know-how společnosti.

- Aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat.

Firma může vstoupit do volného tržního prostoru a pomocí marketingových nástrojů, kde mapuje tržní segmenty a vyhledává stavební příležitosti.

- Výstavba stavebního díla z vlastního kapitálu často doplněného kapitálem cizím i bez konkrétního zákazníka

Následující snaha firmy daný objekt prodat jako celek nebo po částech, nebo objekt pronajmout.

4.5.1 Rekapitulace

➤ Zahajovací výdaje

| | |
|----------------------------|-----------|
| Potřeby projekčního úseku | 75 000 Kč |
| potřeby realizačního úseku | 16 000 Kč |

| | |
|--------|-----------|
| Celkem | 91 000 Kč |
|--------|-----------|

➤ Výše nákladů

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Měsíční náklady na projekční skupinu | 74 000 Kč |
| Měsíční náklady na realizační skupiny | 30 000 Kč |
| | 54 600 Kč |

| | |
|-------------------------|------------|
| Celkové měsíční náklady | 158 600 Kč |
|-------------------------|------------|

➤ Měsíční bilance z výkazu zisku a ztrát

| | |
|---------|---------------|
| Výnosy | 520 624,43 Kč |
| Náklady | 409 923,00 Kč |

| | |
|------|---------------|
| Zisk | 110 701,43 Kč |
|------|---------------|

4.6 Zdroje financování

Jak vyplývá z předešlého textu je potřeba peněžních prostředků na financování podnikatelského plánu cca 170 000 Kč/měsíc.

Průměrný měsíční zisk společnosti činí 100 000 Kč/ měsíc.

4.6.1 Financování celého podnikatelského plánu

Není vyloučena situace při které firma v měsíci nevykáže zisk, ale ztrátu. Příčinou mohou být časové návaznosti projektů nebo události, které povedou ke zpoždění akcí jak projekčního tak i stavebního typu a tím i zpoždění plateb za tyto práce.

Uvažuji tedy s půjčkou na projekt podnikatelského plánu v celkové výši 2 000 000 Kč na dobu 3 let v půlročních splátkách.

Zahajovací výdaje budou čerpány ze zisku z minulých měsíců, a to ve výši 98 000 Kč.

Podle informací finančního institutu při výši úvěru 2 000 000 Kč pro financování podnikatelského plánu činí úroková roční sazba 9% . Je požadována konstantní splátka.

Platba = úmor (splátka) + úrok

Úmor = počáteční stav / počet splátek v roce

Úrok = umořitel / počáteční stav daného období

Konečný stav = počáteční stav – úmor (splátka)

Umořitel = roční úroková sazba / počet splátek v roce = $9 / 2 = 4,5 \%$

Počet platebních období = 6

Tabulka č.9 - Výpočet úvěru (Kč)

| | Poč. stav | Úmor (splátka) | Úrok | Platba | Konečný stav |
|---|-----------|----------------|-----------|------------|--------------|
| 1 | 2 000 000 | 333 333 | 80 000 | 413 333 | 1 666 667 |
| 2 | 1 666 667 | | 66 666,68 | 399 999,68 | 1 333 334 |
| 3 | 1 333 334 | | 53 333,36 | 386 666,36 | 1 000 001 |
| 4 | 1 000 001 | | 40 000,04 | 373 333,04 | 666 668 |
| 5 | 666 668 | | 26 666,72 | 359 999,72 | 333 335 |
| 6 | 333 335 | | 13 333,4 | 346 666,4 | 2 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Z tabulky vyplývá, že na úvěr ve výši 2 000 000 Kč je potřeba půlroční zisk na pokrytí úvěru podnikatelského plánu ve výši 335 000 Kč.

Pro uvedený výpočet je potřeba minimálního měsíčního zisku na pokrytí úvěru 55 000 Kč .

Z výpočtů kapitoly 4.5 Výpočet měsíčních výnosů jsem spočítal, výnos jednoho zaměstnance projekční skupiny za dobu dvou měsíců ve výši 192 000 Kč. Dle konzultace s vedením firmy se předpokládá po odečtení nákladů zisk za dva měsíce jednoho zaměstnance projekční skupiny 40 000 Kč.

Tabulka č.9a - Výpočet zisku (Kč)

| | Kč |
|--|---------|
| Zisk 1 zaměstnance projekční skupiny/ 2 měsíce | 40 000 |
| Zisk 4 zaměstnanců projekční skupiny/ 2 měsíce | 160 000 |
| Zisk 1 zaměstnance projekční skupiny/ 6 měsíců | 120 000 |
| Zisk 4 zaměstnanců projekční skupiny/ 6 měsíců | 480 000 |
| Půlroční výše splátky (6 měsíců) | 335 000 |
| Zisk rozšířené části projekční skupiny po odečtení splátky | 145 000 |

Zdroj : Vlastní zdroj

4.6.2 Postupné financování

Další navrhovaný způsob financování je postupný, a to ve dvou fázích. První fáze obsahuje zaměstnání osob pouze projekční skupiny.

Ve druhé fázi by se firma rozšířila o další počet zaměstnanců realizační skupiny.

➤ První fáze

Tabulka č. 10 Náklady na zaměstnance projekční skupiny

| | Projekční skupina | Realizační skupina |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Počet zaměstnanců (osob) | 4 | 0 |
| Náklady na zaměstnance (Kč) | 18 500 | 0 |
| Celkové náklady na zaměstnance(Kč) | 74 000 | 0 |

Zdroj : Vlastní zdroj

V první fázi projektu rozšíření firmy vycházím z hodnot vypočtených v tabulce č. 7 – Náklady na zaměstnance projekční skupiny, a to ve výši 74 000 Kč.

Při dosažení stejného zisku v následujícím období jako je průměrný měsíční zisk za rok, by byly zaopatřeny prostředky na pokrytí nákladů rozšíření firmy o uvažovanou projekční skupiny.

Tabulka č.10a - Výpočet zisku (Kč)

| | Kč |
|--|---------|
| Výnosy 1 zaměstnance projekční skupiny / 2 měsíce | 192 000 |
| Výnosy 4 zaměstnanců projekční skupiny / 2 měsíce | 768 000 |
| Náklady 1 zaměstnance projekční skupiny / 2 měsíce | 37 000 |
| Náklady 4 zaměstnanců projekční skupiny / 2 měsíce | 184 000 |
| Zisk/ 2 měsíce | 584 000 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Tabulka uvádí výši zisku pouze s odečtením mzdových nákladů na zaměstnance, nejsou zde uvedeny ostatní náklady spojené s projekční činností. Po odečtení ostatních nákladů by činil zisk, dle konzultace s vedením společnosti, 4 zaměstnanců za dobu 2 měsíců 160 000 Kč.

➤ Druhá fáze

Tabulka č. 11 Náklady na zaměstnance realizační skupiny

| | Realizační skupina |
|------------------------------------|---------------------------|
| Počet zaměstnanců (osob) | 8 |
| Náklady na 2 zaměstnance (Kč) | 30 000 |
| Náklady na 6 zaměstnanců (Kč) | 54 600 |
| Celkové náklady na zaměstnance(Kč) | 84 600 |
| Potřebné minimální výnosy | 84 600 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Celkové potřebné náklady na realizaci druhé fáze rozšíření firmy jsou patrné z vypočtených hodnot tabulky č. 8 viz výše. Potřebné minimální výnosy na tuto fázi činí 85 000 Kč.

4.6.3 Zhodnocení zdrojů financování

Z vypočtených hodnot kapitoly 4.6 Zdroje financování a uvedení dvou variant doporučuji výběr varianty druhé, kapitola 4.6.2 Postupné financování.

Tato varianta je zaměřena na dvě fáze rozšíření společnosti a to na fázi rozšíření projekční skupiny a následně skupiny stavební.

Zisk varianty první, půjčky na financování podnikatelského plánu nedoporučuji, výše pulročního zisku po odečtení všech nákladů na zaměstnance realizační, projekční skupiny a splátky, činí 145 000 Kč.

Zisk varianty druhé za období šesti měsíců pouze projekční skupiny jsem vypočítal na 160 000 Kč.

4.7 Analýza poměrových ukazatelů

- Ukazatel likvidity
- Ukazatel zadluženosti
- Ukazatel aktivity
- Ukazatel rentability (ziskovosti)

4.7.1 Ukazatel likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých závazků. Poměr mezi pohotovými peněžními prostředky a momentálně splatnými závazky vyjadřuje platební schopnost podniku.

- Oběžná = OA / kr. Závazky = $1\ 085 / 1\ 513 = 0,8 \times 100 = 80 \%$
- Pohotová = OA- zásoby / kr. Závazky = $0,8 \times 100 = 80 \%$
- Okamžitá = pohotové fin. prostr. / kr. Závazky = $739 / 1\ 085 = 60 \%$

Tabulka č. 12 - Likvidita

| [%] | % | Standard % |
|--------------------|----|------------|
| Běžná likvidita | 80 | 100 |
| Pohotová likvidita | 80 | 100 |
| Okamžitá likvidita | 60 | 30 až 50 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Na základě výpočtu jsem stanovil, že schopnost podniku získat finanční prostředky pro úhradu svých závazků je na úrovni 80%. Okamžitá schopnost podniku zajistit finanční prostředky je na úrovni 60% což je nad uváděným standartem pro Českou Republiku.....

4.7.2 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti zobrazuje, kolik podnikového majetku je financováno cizím kapitálem. Je výrazem finanční stability podniku.

- Celková = Dluhy celkem / $\Sigma A = 1\,554 / 2\,444 = 0,59 \times 100 = 59\%$
- Koeficient samofinancování = $VK / \Sigma A = 1\,066 / 2\,444 = 0,4 \times 100 = 40\%$

Tabulka č. 13 - Zadluženost

| [%] | 2006 | Standard[%] |
|----------------------------|------|-------------|
| Celková zadluženost | 60 | 30 až 50 |
| Koeficient samofinancování | 40 | 50 až 60 |

Zdroj : Vlastní zdroj

Z vypočtených hodnot jsem zjistil, že firma využívá při své činnosti z 60% cizí zdroje. Tato hodnota se mírně pohybuje nad standartem uváděný pro společnosti působící v České republice.

4.7.3 Ukazatel aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv)

- Ukazatel celkových aktiv = $\text{tržby} / \Sigma A = 6\,243 / 2\,444 = 2,5$
- Ukazatel SA = $\text{tržby} / SA = 6\,243 / 1\,349 = 3$
- Doba obratu zásob = $\text{zásoby} / \text{tržby za den} = 10 / 17,3 = 0,57 \Rightarrow 1 \text{ den}$
- Doba obratu pohledávek = $\text{pohledávky} / \text{tržby za den} = 336 / 17,3 = 18,9 \Rightarrow 19 \text{ dní}$

Tabulka č. 14 - Aktivita

| | 2006 |
|------------------------------|------|
| Obrat celkových aktiv | 2,5 |
| Obrat stálých aktiv | 3 |
| Doba obratu zásob[dny] | 1 |
| Doba obratu pohledávek [dny] | 19 |

Zdroj : Vlastní zdroj

4.7.4 Ukazatel rentability

Charakterizují vztah mezi výsledkem hospodaření a vloženými či vázanými prostředky. Poměří výsledný efekt s celkovým majetkem a také mohou zohlednit strukturu krytí majetku. Žádoucí je samozřejmě co nejvyšší ziskovost.

- Vloženého kapitálu = $EBIT / \text{Celkový K} = 275 / 2\,013 = 0,13 \times 100 = 13\%$
- Celkových aktiv = $VHpoZ / \Sigma A = 259 / 2\,444 = 0,10 \times 100 = 10\%$
- Vlastního kapitálu = $VHpoZ / VK = 259 / 459 = 0,56 \times 100 = 56\%$

Tabulka č. 15 - Rentabilita

| | 2006 |
|--------------------|------|
| Vloženého kapitálu | 13% |
| Celkových aktiv | 10 % |
| Vlastního kapitálu | 56 % |

Zdroj : Vlastní zdroj

4.7.4 Zhodnocení analýzy

Z předchozích analýz podniku rozdělených do čtyř skupin jsem vypočetl následující výsledky.

Schopnost podniku získat finanční prostředky pro úhradu svých závazků je dle výpočtu na úrovni 80 %. Uvedené výpočty poukazují, že firma využívá financování z 60 % cizím kapitálem, což znamená vyšší vypočtené hodnoty zadluženosti společnosti.

Dalším faktorem finanční analýzy byly hodnoty aktivity, měří jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv) a ve všech oblastech se pohybuje kolem hranice standardů pro české firmy.

Poslední položkou zpracované finanční analýzy je rentability (ziskovost) společnosti. Vypočtené hodnoty ziskovosti pro rok 2006 se pohybují na hodnotách 11%, výjimkou je ziskovost vlastního kapitálu, který dosáhl dle hodnot úrovně 56 %.

5. Závěr

Ve své diplomové práci jsem zpracoval podnikatelský záměr rozšíření projekčně stavební firmy P-spektrum spol. s r.o.

V první části diplomové práce jsem se zabýval představením společnosti, zpracoval jsem historii firmy a její současný stav na základě dokumentů zapůjčených firmou a konzultací se zakladateli společnosti. Dále jsem se v práci zabýval analýzou poptávek, které jsem rozdělil na poptávku internetovou a poptávku telefonní. Zjistil jsem, že množství poptávek je uspokojující i pro následné rozšíření firmy.

V následující části jsem teoreticky rozebral sestavení podnikatelského plánu, dále teorii financování podniku vlastními či cizími zdroji.

V návrhové části diplomové práce jsem zpracoval vlastní návrh podnikatelského záměru. V něm jsem se ve spolupráci s vedním společnosti zaměřil na zpracování swot analýzy a na výpočet zahajovacích výdajů pro stavební a projekční skupinu. U nich jsem vypočítal celkovou výši zahajovacích výdajů na 91 000 Kč.

Na základě výpočtů jsem stanovil měsíční náklady na zaměstnance projekční skupiny ve výši 74 000 Kč a stavební skupiny ve výši 84 000 Kč a popsal způsob realizace rozšíření projekčně stavební firmy.

Navrhl jsem dva způsoby financování podnikatelského záměru. První způsob financování byl pomocí úvěru, druhý, ke kterému jsem se po zpracování obou variant přiklonil v kapitole zhodnocení zdrojů financování, bylo postupné financování.

Dále jsem ve své práci zpracoval analýzu poměrových ukazatelů. Zjistil jsem, že platební schopnost podniku, kterou vyjadřuje ukazatel likvidity, se tato pohybuje na hodnotě 80%. Dále jsem analyzoval ukazatel zadluženosti, který jsem výpočtem stanovil na 60%. Z výsledku je patrné, že firma umí hospodařit s cizími zdroji. Jako poslední jsem analyzoval ukazatel ziskovosti firmy, který charakterizuje vztah mezi výsledkem hospodaření a vloženými prostředky. Jeho hodnotu jsem výpočtem stanovil na 10%.

Použitá literatira

- [1] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Grada Publishing, s.r.o. 1999. 355 s. ISBN 80-7169-812-1
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Grada Publishing, s.r.o. 2003. ISBN 80-7169-812-1
- [3] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 143 s. ISBN 80-901454-8
- [4] GAMMON, J.S. *Nákup a prodej* 1.vyd. Praha: Readers International Prague, 1994. 171 s. ISBN 80-901454-3-4
- [5] BOSSIDY, I. CHARAN, N. BURK, CH. *Řízení realizačních procesů*. Přel. Grusová, I. Praha Management Press 2004. 224 s. ISBN 80-7261-118-6
- [6] PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix 1998. 660s. ISBN 80-86031-13-6
- [7] PRAŽSKÁ, L. JINDRA, J. A kol. *Obchodní podnikání*. 1.vyd Praha Management Press 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4

Internetové zdroje

- [8] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 13.10.2007]. Dostupné z: <www.czso.cz>
- [9] *Stavebnictv* [online]. [cit. 15.11.2007]. Dostupné z: <si.vega.cz>
- [10] *Investiční rozhodován* [online]. [cit. 17.10.2007]. Dostupné z: <<http://home.zcu.cz>>
- [11] *Podnikatelský plán* [online]. [cit. 23.10.2007]. Dostupné z: <www.czechinvest.org>
- [12] *Financování podniku*[online]. [cit. 23.10.2007]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu>>

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka č.1 – Rozvaha..... | 17 |
| Tabulka č. 2 – Měsíční náklady..... | 18 |
| Tabulka č. 3 – Měsíční výnosy..... | 19 |
| Tabulka č.4 – Výše zisku/ztráty..... | 20 |
| Tabulka č.5 Počty zaměstnanců uplynulých let..... | 24 |
| Tabulka č. 6 - Rekapitulace počtu zaměstnanců a počty rozšíření..... | 47 |
| Tabulka č. 7 - Celkový počet nových zaměstnanců..... | 47 |
| Tabulka č.8 - Výnos projektu..... | 55 |
| Tabulka č.8.a - Výnos projektu s 30% časovou ztrátou..... | 56 |
| Tabulka č.9 - Výpočet úvěru..... | 56 |
| Tabulka č. 10 Náklady na zaměstnance projekční skupiny..... | 62 |
| Tabulka č. 11 Náklady na zaměstnance realizační skupiny..... | 63 |
| Tabulka č. 12 – Likvidita..... | 64 |
| Tabulka č. 13 – Zadluženost..... | 65 |
| Tabulka č. 14 – Aktivita..... | 66 |
| Tabulka č. 15 – Rentabilita..... | 66 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 – Výše zisku/ztráty..... | 20 |
| Graf č. 2 – Stavební práce..... | 25 |
| Graf č. 3 – Projekční činnost..... | 26 |
| Graf č. 4 – Stavební činnost..... | 26 |
| Graf č. 5 – Projekční činnost..... | 20 |
| Graf č. 6 – Růst počtu zaměstnanců..... | 40 |

Seznam obrázků

| | |
|-------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1 – Struktura firmy..... | 24 |
|-------------------------------------|----|