



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ROZVOJ ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ

THE BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR DVOŘÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
PH.D.
SUPERVISOR

ING. VLADIMÍRA KUČEROVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dvořák Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský plán pro rozvoj živnostenského podnikání

v anglickém jazyce:

The Business Plan for the Development of Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrh řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.04.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu, který slouží pro rozvoj živnostenského podnikání. V práci je analyzována současná situace podniku pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem práce je navrhnout změny a zvolit vhodnou strategii pro rozvoj živnosti.

Součástí návrhu je analyzována možnost transformace podnikatelského subjektu na společnost s ručením omezeným a možnost vyřízení provozního a investičního úvěru.

Klíčová slova: podnik, živnostenské podnikání, truhlářství, společnost s ručením omezeným, podnikatelský plán, transformace, čistá současná hodnota.

Abstract

This thesis deals with the suggestion of a business plan, which is used for the development of small business. The thesis analyzes the present situation of the company by analyzing of the internal and external surroundings. The aim is to suggest changes and choose the appropriate strategy for the development of small business.

The proposal is analyze the possibility of transformation of the business entity to a limited liability company and the possibility of obtaining the operating and investment loan.

Keywords: business, small business, joinery, limited liability company, business plan, transformation, net present value.

Bibliografická citace

DVOŘÁK, P. Podnikatelský plán pro rozvoj živnostenského podnikání. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 23. 5. 2013

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Vladimíře Kučerové Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále také děkuji panu Krejčímu za poskytnuté informace a mé rodině za vytrvalou podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU, METODIKA A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Definice pojmů podnikání a jeho forem.....	14
1.1.1 Právní formy podnikání	15
1.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná	15
1.2 Podnikatelský plán a jeho struktura	17
1.3 Analýza vnějšího prostředí	19
1.3.1 SLEPT analýza	19
1.3.2 Porterova analýza	21
1.4 Analýza vnitřního prostředí.....	22
1.4.1 Analýza 7S	22
1.4.2 SWOT analýza	24
1.5 Analýza rizik.....	25
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	27
2.1 Představení podniku	27
2.2 Historie a popis firmy	27
2.3 Produkty a služby	28
2.4 Cíle podniku.....	28
2.5 Analýza vnějšího prostředí	29
2.5.1 Porterova analýza	29
2.5.2 SLEPTE analýza.....	32
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	37
2.6.1 Analýza 7S	37
2.6.2 SWOT analýza	40
3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	46
3.1 Navrhované změny.....	47
3.1.1 Transformace podniku na společnost s ručením omezeným.....	47
3.1.2 Vyřízení provozního a investičního úvěru	50
3.1.3 Nákup nových nástrojů potřebných pro podlahářské činnosti	54

3.1.4	Přijetí nových zaměstnanců.....	54
3.1.5	Nová marketingová kampaň (komunikační mix)	55
3.1.6	Získání ISO norem.....	60
3.2	Projekce nákladů aplikovaných změn	62
3.3	Predikce účetních výkazů	65
3.4	Analýza rizik.....	67
3.5	Časový harmonogram.....	79
4	ZÁVĚR.....	81
5	LITERATURA	83
6	SEZNAM TABULEK.....	87
7	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Hlavním důvodem podnikání je dosažení zisku, který je spojený hlavně s konkurenceschopností, dosahováním co největšího podílů na trhu, udržováním platební schopnost podniku. Každý podnikatelský subjekt nese odpovědnost, musí dodržovat všechny právní předpisy týkající se podnikatelských aktivit a v neposlední řadě si musí uvědomit možné riziko neúspěchu podnikání.

V České republice mají subjekty na výběr několik právních forem podnikání, které jsou spojeny s různými výhodami i nevýhodami. Nejčastější formy podnikání jsou živnostenské podnikání a společnost s ručením omezeným.

Živnost je soustavná podnikatelská činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. K provozování živnosti musí podnikatel získat živnostenské oprávnění pro danou činnost. Společnost s ručením omezeným může založit jeden až padesát společníků. Minimální zapisovaný základní kapitál je 200 000 Kč, minimální výše vkladu společníka pak 20 000 Kč. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře.

Každý podnik si musí uvědomit, že se nenachází v izolovaném prostředí, ale působí na něj mnoho faktorů. V některých případech je subjekt nejen ovlivňován vlivy z vnějšího a vnitřního prostředí, ale do určité míry sám ovlivňuje okolí, ve kterém se nachází.

Podnikatelský záměr slouží pro správné zvolení dlouhodobé strategie podnikání, ze které podnikatel vychází. Původní podnikatelský záměr by se měl časem vyvíjet tak, aby odpovídal nově nabytým zkušenostem podnikatele. U podnikatelských subjektů může docházet k revizím podnikatelského plánu relativně často, až každé dva nebo tři roky. Aktualizace podnikatelského záměru může být doprovázena změnou loga nebo také celkové image podniku. Z důvodu možné ztráty konkurenční výhody bývají v podnikatelském záměru klíčové části utajeny.

Změna právní formy podnikání může být správným krokem k rozvoji živnostenského podnikání. Jednou z nevýhod živnosti je ručení celým svým majetkem, tuto nevýhodu lze obejít pomocí změny právní formy například na společnost s ručením omezeným, která ručí majetkem společnosti a společník ručí do výše nesplaceného vkladu. Dalším

důvodem k transformaci podniku na společnost s ručením omezeným je zvýšení podnikatelské image.

K rozšiřování podnikatelské činnosti je většinou potřeba zvážit podnikatelský úvěr, který je potřebný k získání finančních prostředků k zakoupení nových nástrojů, ale také k zajištění rezerv podniku. S rozšiřováním podniku souvisí i najímání nových pracovníků a vytvoření nové marketingové kampaně.

Součástí podnikatelského plánu může být i zhodnocení rizik, kterým je v současnosti podnik vystaven, ale i budoucích rizik, které na podnik působit vzhledem ke změně právní formy podnikání či jiné změně ve strategii podniku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, METODIKA A CÍLE PRÁCE

Tématem a hlavní problematikou této diplomové práce je volba vhodné strategie a definování podnikatelského plánu pro rozvoj malé firmy.

Podnikatelský plán je vytvořen pro společnost zabývající se truhlářskou výrobou a to zejména zakázkovou výrobou kuchyňských linek a dalšího nábytku do rodinných domů a bytů. V rámci rozvoje podniku je uvažováno o rozšíření portfolia poskytovaných služeb o podlahářské činnosti za účelem větší vytěženosti poptávky dané oblasti, kde takové komplexní služby chybí. Cílem realizovaného plánu pro pana Krejčího bude tedy jako transformovaná společnost s novým názvem Woodman's, s.r.o. získat větší podíl na trhu a stabilizovat svoji pozici s největší možnou mírou zisku a kvality práce za podmínky minimalizace rizika.

Dalším problémem, který diplomová práce řeší, je fakt, že fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění ručí neomezeně za závazky vzniklé podnikatelskou činností i veškerým majetkem v soukromém vlastnictví dané osoby. V současné době, kdy se právě malé a střední podniky ocitají stále častěji na hranici platební neschopnosti, je riziko ztráty soukromého majetku příliš vysoké. Podnikatel tedy stojí před problémem volby strategie pro budoucí rozvoj.

Výstupem diplomové práce je podnikatelský plán a volba vhodné strategie pro rozvoj daného podnikatelského subjektu včetně doporučení právní formy podnikání, která bude nejvhodnější pro plnění cílů stanovených v souladu se strategií subjektu při minimalizaci rizika plynoucího z podnikání.

Teoretická východiska práce jsou vypracována na základě odborné literatury, poznatků ze studia a internetově dostupných a dalších zdrojů. Tato kapitola obsahuje definice pojmů podnikání a jeho právních forem, podnikatelského plánu a teoretický podklad pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Dále je v této kapitole vymezen význam a rozdělení rizik působících na podnik.

Druhý oddíl práce analyzuje současnou situaci podniku pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi základní modely používané pro výše zmíněné analýzy patří SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterův model pěti hybných sil a model 7S. Tato kapitola tedy analyzuje současnou situaci podniku, která je aplikována na zpracování

návrhu podnikatelského plánu. V této kapitole je tedy komplexně popsána současná situace podnikatele, ze které vyplynou stávající problémy a rizika ovlivňující rozhodovací procesy.

Třetí oddíl diplomové práce se zabývá samotným návrhem podnikatelského plánu, který obsahuje návrh a hodnocení změn podniku. Součástí je také projekce nákladů aplikovaných změn a časový harmonogram. Dále je provedena analýza rizika spojená nejen se současným stavem, ale i s výhledem do budoucna provedených změn.

V diplomové práci je použito metody deskripce v případě sestavování literárních východisek práce. Dále je využito analýzy při hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, metoda analýza je použita i při posuzování rizik podniku. V případě hodnocení výhod a nevýhod jednotlivých právních forem je využito metody komparace. Na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a analýzy rizik je vytvářen podnikatelský plán na základě metody dedukce. Pro formulace závěrů diplomové práce je použita syntéza.

Hlavním cílem práce je navrhnout podnikatelský plán pro rozvoj malého podniku. Dílčím cílem diplomové práce je tedy identifikovat možný prostor pro rozvoj podniku a navrhnout změny a opatření, které by daný rozvoj umožnily. Dále je nutné vyčíslit náklady spojené s těmito opatřeními a určit jejich ekonomickou výhodnost. V neposlední řadě se plán zaměřuje na rizika, která ovlivňují podnikatelskou činnost, a hledá řešení pro jejich minimalizaci. Posledním dílčím cílem je zpracování časového harmonogramu realizace jednotlivých změn.

Podnikatelský plán pro rozvoj malého podniku je sestaven tak, aby byl využitelný pro účely majitele a zejména věřitele podniku pro získání podnikatelského úvěru.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska diplomové práce zahrnují definice pojmů podnikání, podnikatel a podnik. Od těchto pojmů se odvíjí charakteristiky právní formy podnikání a práva a povinnosti osoby samostatně výdělečně činné. Důležitým teoretickým základem je vymezení struktury podnikatelského plánu a popis nástrojů analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Použitými nástroji vnějšího prostředí v této diplomové práci jsou Porterova analýza a SLEPTE analýza. Nástroji pro analýzu vnitřního prostředí jsou analýza 7S a SWOT analýza. Součástí teoretických východisek je popis nástrojů analýzy rizik. Na uvedených teoretických základech je zpracovávána samotná praktická část diplomové práce.

1.1 Definice pojmů podnikání a jeho forem

Podle § 2, odst. 1 až 3 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem je podle uvedeného zákona:

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

Odst. 3 § 2 obchodního zákoníku upravuje místo podnikání a povinnosti podnikatelů k danému místu podnikání. Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel, fyzická osoba, je povinen toto místo podnikání zapsat do obchodního rejstříku nebo do jiné zákonem upravené evidence. Podnikatel je povinen mít také k zapsaným prostorám právní důvod jejich užívání po celou dobu, kdy jsou tyto prostory zapsány jako jeho místo podnikání.

1.1.1 Právní formy podnikání

Mezi běžné formy podnikání v České republice patří osoba samostatně výdělečně činná, zvaná jako fyzická osoba - podnikatel, a obchodní společnosti. Mezi obchodní společnosti veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo a neziskové organizace. Osoba samostatně výdělečně činná je blíže specifikována v následující podkapitole.

Společnost s ručením omezeným, označována zkratkou s.r.o. nebo také spol. s.r.o., může být založena fyzickými nebo právnickými osobami, stačí vždy jen jedna osoba. Základní kapitál musí být min. 200.000 Kč. Společnost ručí veškerým majetkem, společník vždy do výše nesplaceného vkladu.

Akciová společnost vystupuje pod zkratkou a.s. a založena může být jedním zakladatelem, který musí být právnická osoba, nebo více zakladateli. Základní kapitál při veřejné nabídce akcií činí min. 20.000.000 Kč a bez veřejné nabídky akcií min. 2.000.000 Kč. Společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti.

Veřejnou obchodní společnost, zkracována jako v.o.s., mohou založit min. dvě osoby. Základní kapitál není stanoven a zakládající osoby ručí svým majetkem společně a nerozdílně.

Komanditní společnost, označována zkratkou k.s., zakládá dva a více společníků. Základní kapitál vkládá komandista v min. výši 5.000 Kč. Komanditisté ručí do výše vkladu, komplementář ručí celým svým majetkem. Družstvo zakládá min. 5 fyzických osob nebo min. 2 právnické osoby. Družstvo ručí celým svým majetkem, členové neručí za závazky družstva. (Ipodnikatel a), 2011)

1.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná

Podle § 9 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, se za osobu samostatně výdělečně činnou považuje osoba, která ukončila povinnou školní docházku a dosáhla věku aspoň 15 let, a která vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti, pokud podle zákona o daních z příjmů lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení. Za samostatnou

výdělečnou činnost vykonávanou na území České republiky se považuje i samostatná výdělečná činnost prováděná mimo území ČR, jestliže je vykonávána na základě oprávnění k výkonu takové činnosti vyplývajícího z právních předpisů ČR.

Mezi výkony samostatné výdělečné činnosti lze řadit:

- podnikání v zemědělství;
- provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona¹;
- činnost společníka veřejné obchodní společnosti nebo komplementáře komanditní společnosti vykonávaná pro tuto společnost;
- výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů;
- výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů, která není uvedena v předchozích případech;
- výkon činnosti mandátáře konané na základě mandátní smlouvy, konané mimo pracovněprávní nebo obdobný vztah;
- výkon činností neuvedených v předchozích případech a vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení příjmu.

Za výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů se vždy považuje činnost znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů kolektivních sporů, zprostředkovatelů kolektivních a hromadných smluv podle autorského zákona atd. Pokud OSVČ vykonává několik dříve uvedených činností zaráz odvádí pojištění pouze jednou.

O vedlejší samostatnou činnost se jedná v případě, jestliže činnost byla vykonávána jen po část kalendářního měsíce a jestliže OSVČ v kalendářním roce:

- vykonávala zaměstnání;
- měla nárok na výplatu invalidního nebo starobního důchodu;
- měla nárok na rodičovský příspěvek nebo osobně pečovala o osobu mladší 10 let, která je závislá na péči jiné osoby ve stupni I až IV;
- vykonávala vojenskou službu v ozbrojených silách České republiky, pokud nejde o vojáky z povolání;
- byla nezaopatřeným dítětem.

¹ § 10 a 13 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Pokud osoba samostatně výdělečně činná dobrovolně platí nemocenského pojištění osob samostatně výdělečně činných alespoň po část kalendářního měsíce, považuje se v tomto kalendářním měsíci samostatná výdělečná činnost vždy za hlavní samostatnou výdělečnou činnost.

Povinnosti OSVČ

Osoba samostatně výdělečně činná je povinna v rámci sociálního zabezpečení platit pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. OSVČ je dále povinna každoročně podávat Přehled o příjmech a výdajích. Dále musí osoba samostatně výdělečně činná oznámit příslušné správě sociálního zabezpečení den zahájení či znovuzahájení samostatné výdělečné činnosti nebo den spolupráce při výkonu samostatné výdělečné činnosti. OSVČ je dále povinna hlásit také den ukončení samostatné výdělečné činnosti či zánik oprávnění vykonávat danou činnost a den pozastavení výkonu samostatné činnosti. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2012)

Osoba samostatně výdělečně činná musí provést registraci. Nejjednodušší formou je registrace v rámci systému CRM, tj. Centrálních registračních míst prostřednictvím Jednotného registračního formuláře. (Ipodnikatel.cz b), 2011)

Oznamovací povinnosti je OSVČ povinna splnit nejpozději do osmého dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž nastala daná skutečnost. Výjimkou je však oznámení zániku důvodu pro výkon vedlejší samostatné výdělečné činnosti, které je OSVČ povinna učinit nejpozději při podání přehledu o příjmech a výdajích za kalendářní rok, ve kterém tato skutečnost zanikla. Místní příslušnost se řídí místem trvalého pobytu OSVČ nebo pro cizince se řídí místem hlášeného pobytu v ČR. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2012)

1.2 Podnikatelský plán a jeho struktura

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku.“ (Hisrich, Peters, 1996)

Podnikatelský plán má za cíl porovnávat zamýšlené plány s realitou. Pomáhá při stanovení životaschopnosti podniku a poskytuje podnikateli informace pro jeho rozhodování a další činnosti. Podnikatelský plán je nástrojem při získávání finančních

zdrojů a slouží ke kontrole podnikatelských aktivit. Jedním ze zásadních kroků je správné sestavení podnikatelského plánu, který má za cíl upozornit na životaschopnost a úskalí podnikání ještě před samotným jeho zahájením. Uživatelé podnikatelského plánu jsou majitelé podniku, manažeři řídící podnik a investoři, kteří hodlají investovat do podniku. (Koráb a kol., 2007)

Struktura podnikatelského plánu podle autorů Hisricha a Peterse:

- Titulní strana – slouží jako stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Titulní strana by měla obsahovat název a sídlo podniku, jména vedoucích pracovníků a druh podnikání.
- Exekutivní souhrn – jeho obsahem je stručné shrnutí celého podnikatelského plánu. Nástin aspektů podnikatelského plánu má za cíl zaujmout čtenáře a povzbudit ho k pokračování ve čtení.
- Analýza odvětví – zahrnuje analýzu konkurence a trhu. Do analýzy konkurenčního prostředí by měli být zahrnuti všichni významní konkurenti spolu s jejich silnými a slabými stránkami. Součástí analýzy jsou i výhledy do budoucna a segmentace trhu.
- Popis podniku – slouží pro popis výrobků, služeb, velikosti podniku, strategií a cílů podniku, organizační struktury a přehledu o personálu, kancelářského vybavení a průpravy podnikatele, tj. reference a předchozí praxe. Tato část by měla obsahovat pouze fakta.
- Výrobní plán – obsahuje popis produktů a jejich výrobních procesů. Tato část zahrnuje také zhodnocení konkurenceschopnosti výrobků.
- Marketingový plán – je často považován za nejdůležitější část podnikatelského plánu. Marketingový plán zahrnuje oceňování, distribuci, propagaci a odhad odbytu produktů. Z uvedených aspektů lze odhadnout rentabilitu podniku.
- Organizační plán – zahrnuje informace o formě vlastnictví, právní formě podnikání, managementu podniku a obchodní podíly. Dále jsou popsány pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků a vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků. Všechny informace by měly vycházet z organizační struktury podniku.
- Hodnocení rizik – tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat slabé stránky podniku a odhad nepředvídatelných okolností. Obsahem by měly být i

rizika vedoucí z reakcí konkurence. Odhad a analýza rizik slouží pro zvolení alternativní strategie a eliminaci dopadů plynoucích z jednotlivých rizik.

- Finanční plán – odhaduje realizovatelnost podnikatelského plánu. Obsahuje odhad výkazu příjmů a ztrát alespoň na 3 roky, odhad hotovostních toků v následujících letech a odhad balance, zdrojů a použití prostředků.
- Podpůrná dokumentace – je poslední částí podnikatelského plánu, který může obsahovat různé přílohy jako nájemní a jiné smlouvy, ceníky dodavatelů atd.

1.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje vlivy, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu. Tyto vlivy mají ovšem různou intenzitu a jinou míru dopadu. Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma nemůže ovlivnit nebo je to velmi obtížné a nákladné. Do makroprostředí zařazeny vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, geografické, technologické, ekologické aj. Mikroprostředí je odvětví, ve kterém firma podniká, a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit dodavatele, zákazníky, konkurenci, veřejnost atd. (Jakubíková, 2008)

V rámci analýzy vnějšího prostředí bude v praktické části zpracována SLEPTE analýza a Porterova analýza.

1.3.1 SLEPT analýza

SLEPTE analýza slouží pro zhodnocení makroprostředí. Analyzují se faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. SLEPTE analýza by měla být zaměřena do budoucna a to na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře předpovědět bez znalosti předcházejícího vývoje a současného stavu. Každý z faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku.

- Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují společensko-politický systém a klima společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a úroveň, klasifikační struktura populace a zdravotní stav a struktura populace. Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat

poptávku po zboží a službách, na druhé straně ovlivňují i stranu nabídky a to pracovní motivací. Sociální faktory konkrétně zahrnují demografické ukazatele, trh práce, faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů atd.

- Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou pro výrobní firmy velmi důležité. Jedná se např. o právní normy zakotvující povinnosti vůči pracovníkům, zákazníkům a zabráněním škodám při živelných událostech. Obecně legislativní faktory zahrnují zákony a normami spojené s danou podnikatelskou činností.

- Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických faktorů je důležité si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Dále v rámci těchto faktorů lze sledovat, úrokové sazby, měnové kurzy, atd. Každý z uvedených faktorů může na jednotlivé podniky působit různě. Pro některé mohou představovat hrozbu, pro jiné příležitosti.

- Politické faktory

Politické faktory zahrnují politickou stabilitu jako formu a stabilitu vlády a politická strana u moci. Politicko-ekonomické faktory jsou např. vztah ke státnímu průmyslu a postoj vůči privátním a zahraničním investicím. Patří sem také hodnocení externích vztahů a politický vliv na různé skupiny.

- Technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnosti, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají. Změny v této oblasti mohou být náhlé a mohou dramaticky ovlivňovat okolí.

- Ekologické a klimatické faktory

Společnost musí zajímat také ekologické a klimatické faktory, jelikož mohou představovat hrozby popř. příležitosti. Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie, popř. způsobují zákazy určitých výkonů. V posledních letech byl vyvinut tlak na spotřebu energie a využívání přírodních zdrojů. (Keřkovský, Vykypěl, 2009)

1.3.2 Porterova analýza

Porterova analýza neboli Porterův model pěti hybných sil je jedním z přístupů poznání míry konkurence v odvětví. Souhrnný přehled Porterovy analýzy určuje intenzitu odvětvové konkurence a také potenciál tvorby hodnoty. (Nývltová, Marinič, 2010)

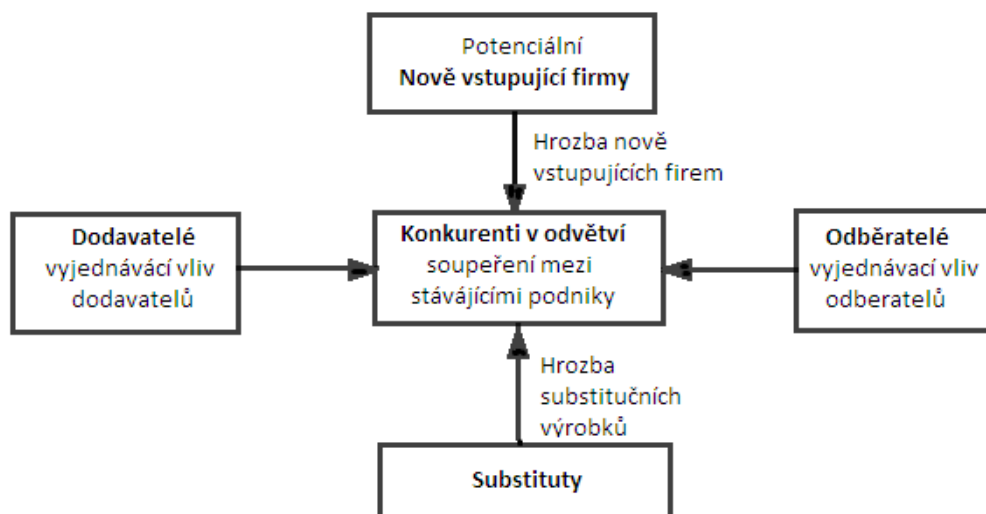
Nově vstupující firmy přináší do odvětví novou kapacitu a snaží se získat podíl na trhu. Tento jev může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, což může vést ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví se odvíjí od existujících překážek vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastků trhu. V rámci **konkurence v odvětví** dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy a technologických inovací. Konkurence v odvětví je nutným předpokladem řádného fungování trhu, v některých případech absence či chybné hospodářské soutěži musí zasáhnout stát. (Nývltová, Marinič, 2010)

Zájem zákazníků v dnešní době kolísá a to především, pokud jsou na trhu dostupné **substituty** a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze daný výrobek nabízet, jelikož zákazník na každý pohyb ceny může reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku či službě. (Nývltová, Marinič, 2010)

Každý podnik je součástí řetězce dodavatel-výrobce-odběratel. **Dodavatelé** jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem. **Síla zákazníků** oproti výrobcům vychází z obdobných situací. Jsou-li zákazníci ve výhodě, jsou-li koncentrovanější, nakupují lehce nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce bez nich jen těžko dosáhne k zakázce nebo ke konečnému spotřebiteli. (Nývltová, Marinič, 2010)

Následující obrázek vyčleňuje pět oblastí Porterovy analýzy.

Obrázek 1: Porterova analýza



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nývtová, Marinič, 2010

1.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí představuje zhodnocení realizace strategických cílů podniku, finanční situace a schopností, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, lidských zdrojů a organizace práce, image firmy, hodnocení silných a slabých stránek atd. Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci zdrojů a schopností podniku a strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti vnikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje ke specifikaci předností podniku. (Jakubíková, 2008)

1.4.1 Analýza 7S

Model 7S poukazuje na nutnost brát v úvahu všechny faktory najednou. Je zde zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem „S“:

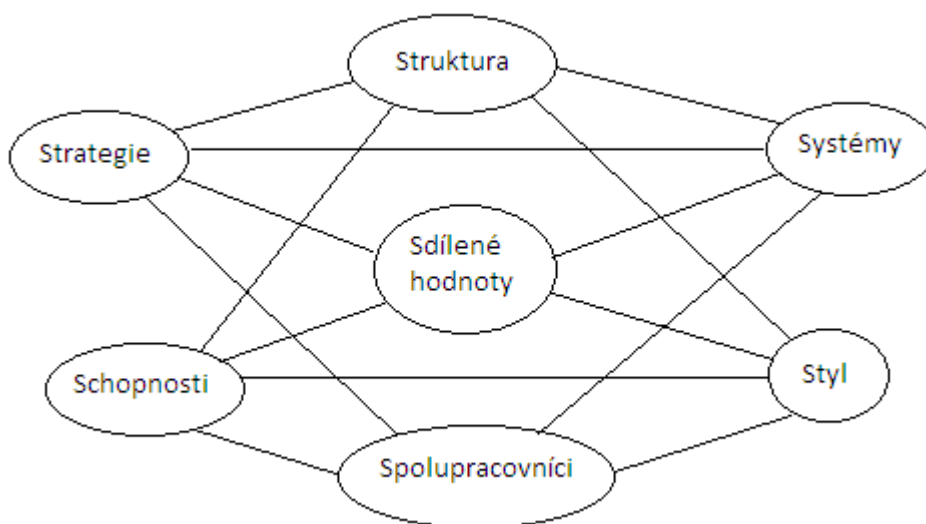
- **Strategie (Strategy)** – vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném odvětví.
- **Struktura (Structure)** – znamená obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami atd.

- Systémy (*Systems*) – jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní a inovační systémy atd.
- Styl práce vedení (*Styl*) – je vyjádření toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Do této oblasti spadá také organizační kultura, tj. hodnoty, postoje a normy.
- Spolupracovníci – personál (*Staff*) – jsou lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace a chování vůči společnosti atd.
- Schopnosti (*Skills*) – zahrnuje znalost a kompetence existující uvnitř organizace. Nejedná se pouze o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je nutné brát v úvahu i synergický efekt dané úrovni organizace práce a řízení.
- Sdílené hodnoty (*Shared values*) – odráží základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími skupinami zainteresovanými na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí organizace.

(Mallya, Marinič, 2007)

Následující obrázek odráží souhrn provázanosti vztahů faktorů analýzy 7S.

Obrázek 2: Analýza 7S



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Mallya, Marinič, 2007

Strategie firmy musí odrážet všech sedm faktorů, aby byla úspěšná, bez ohledu na to, jestli je společnost malá či velká. Všechny faktory jsou navzájem provázány, pokud vedení firmy nebude brát zřetel např. jen na jeden z těchto faktorů, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Význam nebo důležitost jednotlivých faktorů je v čase odlišná. (Mallya, Marinič, 2007)

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na identifikaci současné strategie firmy a specifikaci silných a slabých stránek a schopnosti vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. SWOT analýza se člení do dvou analýz a to do analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT je analýza příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí. Analýza SW se zabývá slabými a silnými stránkami společnosti a týká se vnitřního prostředí firmy, které zahrnuje cíle podniku, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu atd. (Jakubíková, 2008)

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Příležitosti a hroby firma poměřuje se svými schopnostmi své výrobky vyvíjet, vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy. SWOT může být využita k identifikaci možných dalších využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou této analýzy je to, že je příliš statická a subjektivní. (Jakubíková, 2008) Následující obrázek popisuje vhodný obsah silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Obrázek 3: SWOT analýza

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firma	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přivést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Jakubíková, 2008

1.5 Analýza rizik

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny podnikatelských aktivit. Tyto faktory je třeba zvažovat a integrovat do přípravy projektů, jejich hodnocení a rozhodování o přijetí či zamítnutí.

Kvalitní příprava projektů vyžaduje:

- Identifikovat faktory rizika a nejistoty, které ovlivňují výsledky projektů a posoudit jejich význam,
- Stanovit a zhodnotit dopady těchto faktorů na budoucí výsledky projektu, tj. určit velikost rizika a posoudit jeho přijatelnost či nepřijatelnost,
- Zvažovat možná opatření na zmenšení rizika z hlediska nákladů i rozsahu tohoto snížení. (Hnilica, Fotr, 2009)

Identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení tvoří náplň analýzy rizik. Analýza rizika zamezuje přijímání projektů či realizaci podnikatelských aktivit s nepřijatelným rizikem, jejichž neúspěch by mohl výrazně ovlivnit finanční stabilitu podniku či samostatnou existenci podniku. Pomocí analýzy rizika se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektů a tím i zlepšení hospodářských výsledků z dlouhodobého hlediska. (Hnilica, Fotr, 2009)

Podle autorů Součka a Fotra rozdělujeme rizika následujícím způsobem:

- Technicko-technologická rizika – spojená s aplikací výsledků vědecko-technického vývoje či rozvoje nových výrobků a technologií.
- Výrobní rizika – mají většinou charakter omezenosti, tj. nedostatku zdrojů různé povahy, které mohou ohrozit průběh výrobního procesu.
- Ekonomická rizika – zahrnují především nákladové rizika vyvolána růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb atd.
- Tržní rizika – spojena s úspěšností výrobku na trhu, který má převážně podobu rizik prodejních a cenových.
- Finanční rizika – představují rizika s dostupností zdrojů financování, nepříznivých změn úrokových sazeb při užití úvěru s pohyblivými úrokovými sazbami atd.
- Legislativní rizika – vyvolané obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády.

- Politická rizika – zahrnují stávky národní a rasové nepokoje atd.
- Dále jsou to rizika spojená s lidským faktorem, informační rizika, environmentální rizika a rizika spojená se zásahy vyšší moci atd.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola Analýza problému a současné situace zahrnuje představení podniku, historii podniku, popis produktů a služeb firmy a cíle podniku. Tato kapitola zahrnuje také analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Analýza vnějšího prostředí je zhodnocena pomocí Porterovy analýzy a SLEPTE analýzy. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí analýzy 7S a SWOT analýzy.

2.1 Představení podniku

V následující tabulce lze přehledně vidět základní informace o analyzované firmě.

Tabulka 1: Základní informace o firmě

Obchodní firma	Truhlářství Krejčí
Sídlo	Práče 9, 671 61 Prosiměřice
IČ	87669901
Právní forma podnikání	OSVČ
Webové stránky	http://www.truhlarstvi-krejci.cz/
E-mail	wood.man@email.cz
Telefon	607 752 448
Odpovědná osoba	Pavel Krejčí

Zdroj: Truhlářství Krejčí, 2010

2.2 Historie a popis firmy

Firma truhlářství Krejčí vznikla v roce 2011. Dříve byl Pavel Krejčí zaměstnancem jedné z větších firem na Znojemsku zabývajících se dřevozpracujícím průmyslem. V průběhu tohoto zaměstnání, které trvalo 10 let, nabral mnoho cenných zkušeností, které nyní uplatňuje v podnikání. V březnu roku 2011 založil živnost, kterou doposud provozuje v obci Práče nedaleko okresního města Znojmo, v místě svého bydliště.

Jako u většiny začátků podnikání se potýkal s nedostatkem finančních zdrojů a dalších prostředků. Většinu potřebných nástrojů a vybavení si tedy půjčoval nebo pronajímal. Postupem času si však díky dostatečné poptávce po produkci firmy mohl dovolit vybavit dílnu potřebným vybavením a zajistit tak plynulý provoz.

2.3 Produkty a služby

Mezi stěžejní produkty Truhlářství Krejčí patří:

- Kuchyňské linky a další interiéry;
- dveře, vrata a okna;
- židle, stoly, poličky a jiný dřevěný nábytek.

Sortiment poskytovaných služeb je z většiny tvořen doprovodnými službami, které jsou vázané na výrobek:

- zaměření výrobků u zákazníků;
- odborné konzultace stavebně-architektonické;
- doprava a montáž výrobků;
- jiné.

Dodací lhůty se různí podle velikosti zakázky. Ty nejmenší mohou být expedovány již do jednoho týdne, zatímco ty rozsáhlejší mohou být dokončeny i za více než dva měsíce.

2.4 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je za pomoci zpracovaného podnikatelského plánu zvýšit rentabilitu podnikání při minimalizaci rizika. Dílčími cíly budou jsou:

- rozšířit rozsah poskytovaných služeb;
- zajistit stabilní poptávku po produkci firmy;
- zajistit si stálé odběratele i z řad větších podniků (školy, restaurační zařízení, hotely apod.);
- rozvoj podniku ve smyslu rozšíření kapacit (např. zaměstnání nových pracovníků a zajištění dostatku vstupů a kvalitního zázemí);
- určení vhodné právní formy podnikání za účelem optimalizace nákladů a minimalizace rizika vlastníka.

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je provedena na základě SLEPTE analýzy a Porterovy analýzy neboli Porterova modelu pěti hybných sil, který je jedním z přístupů poznání míry konkurence v odvětví.

2.5.1 Porterova analýza

Pro Českou republiku je typické, že dřevozpracující průmysl je utvářen převážně malými a středními podniky. Tyto skupiny výrobců, přestože o nich veřejnost málo ví, hrají v našem průmyslu nezastupitelnou roli. Využití dřeva a výrobků z něj je však v naší ekonomice stále na nízké úrovni. (Stolari-tluhlari.cz, 2009)

Dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů)

V celé České republice se nachází spousta společností zabývajících se těžbou a prodejem dřeva. V Jihomoravském kraji se nachází celkem 10 takovýchto firem a v okrese Znojmo se nachází pouze jedna společnost a to Dřevo – produkt SV, s.r.o. Pokud by pan Krejčí odebíral materiál pouze z okresu Znojmo, můžeme říct, že vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká. Tuto situaci dále ještě prohlubuje fakt, že v případě podnikatele se jedná o velmi malé a nepravidelné odběry, které jsou závislé na aktuálních zakázkách. V případě, že by se živnostník nezaměřoval pouze na okres Znojmo, ale např. na celý Jihomoravský kraj, vyjednávací síla dodavatelů již nebude tak vysoká, bylo by ale nutné kalkulovat s vyššími náklady na přepravu v případě vzdálenějšího dodavatele.

Odběratelé (vyjednávací síla odběratelů)

Zákazníků, kteří nakupují truhlářské výrobky, je široké spektrum. V případě osoby samostatně výdělečně činné Pavla Krejčího se jedná o koncové zákazníky, kteří si vybavují nový byt, nebo rekonstruují byt stávající. Do prodejny ovšem mohou zavítat i firmy a veřejné instituce. Síla odběratelů je dána objemem odebíraných nebo požadovaných výrobků a obecně platí, že čím více zákazníků kupuje daný produkt, tím je jejich vyjednávací pozice slabší. Nevýhodou p. Krejčího je, že nemá žádné zaměstnance a v případě, že dojde k určitému nakumulování zakázek, dochází k výraznému prodlužování dob zpracování, popř. v krajních případech i k nepřímému

„odmítání“ některých zakázek (po oznámení předpokládané doby zpracování, přejde zákazník ke konkurenci). Tyto situace mají vliv na negativní pohled na firmu.

Nově vstupující konkurence

Obor výroby truhlářských výrobků a zpracování dřeva není legislativně nikterak reálně omezený. Potenciálnímu konkurentovi stačí získat živnostenský list a začít podnikat. Obecné podmínky pro získání živnostenského listu jsou: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost.

Obor truhlářství, podlahářství je živnost řemeslná, kde se žadatel o živnostenský list se musí prokázat dokladem o:

- řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání;
- řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru;
- řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání;
- řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů; nebo
- uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace;
- ověření nebo uznání dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. (FiremníFinance.cz, 2013)

Obor zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků je živnost volná a získat ji může každý.

Vstup do odvětví truhlářství a zpracování dřeva je tedy snadný, bez významných bariér. Atraktivitě oboru však ubírá nízká rentabilita. Reálná situace je taková, že spousta nových živností v tomto oboru vzniká i současně zaniká.

Substituty

Substitutem dřevařského průmyslu mohou být výrobky z plastu. Jedná se například o výrobu plastových oken a dveří, které významně nahrazují dřevěná okna a dveře při rekonstrukcích panelových i rodinných domků. To samé platí i pro dřevěná vrata, které má osoba samostatně výdělečně činná - Pavel Krejčí ve své nabídce produktů. Ostatní

produkty jako dřevěné stoly, židle, kuchyně, poličky, skříně atd. nemají v současné době přímé substituty a proto nejsou nyní nahrazovány jinými výrobky.

V rámci jiného úhlu pohledu lze jako substituty brát v úvahu i produkty typizované a sériové výroby, popř. levné výrobky z dovozu, kdy cena odpovídá kvalitě. Ty však pokrývají jiný tržní segment. Pan Krejčí se zaměřuje na zákazníky vyhledávající dlouholeté odborné zkušenosti, profesionální kvalitu a seriózní jednání s individuálním přístupem.

Existující konkurence

Na trhu zbývajícím se truhlářstvím existuje několik velkých podniků, desítky středních podniků a tisíce malých podniků. Stávající konkurenty můžeme rozdělit do tří skupin:

- Nadnárodní řetězce jako jsou: ASKO - NÁBYTEK, spol. s r.o., IKEA Česká republika, s.r.o., ORESI KUCHYNĚ s.r.o., JYSK s.r.o., Kika Nábytek s.r.o. apod.;
- dovozní nábytek;
- malí a střední podnikatelé zabývající se výrobou nábytku v blízkém okolí, které mají podobné výrobní portfolio.

Stěžení produkty Pavla Krejčího jsou: dřevěné stoly, židle, poličky, kuchyně, komody a další dřevěné doplňky, dále jsou to i dveře, okna a vrata. Sídlo společnosti je v obci Práche, což je vesnice vzdálená 13 kilometrů na severovýchod od Znojma. Oblast konkurence je proto vymezena městy Hrušovany nad Jevišovkou, Znojmem, Miroslaví a Jevišovicemi.

V tomto okolí se současně nalézají asi dvě desítky obdobných živnostníků a podniků vyrábějící nábytek na míru. Jedná se např. o: Stylový nábytek, s.r.o. (Znojmo), Jana Valáška (Hluboké Mašůvky), Vladimíra Jaskulu (Mašovice), Jiřího Přichystala (Znojmo), Josefa Stehlíka (Hluboké Mašůvky), Romana Mynaříka (Znojmo), Miroslava Zajíce (Hrušovany nad Jevišovkou), Lubomíra Vítka (Znojmo), Ondřeje Pekárka (Dyjákovičky), Zdeňka Alberta (Dobšice), Miloslava Pokorného (Lesná), Zdeněk Novotný (Prosiměřice), Jiřího Šerku (Těšetice), Jiřího Valu (Citonice), Blanku Tihlaříkovou (Blížkovice), Františka Krchňavého (Višňové) a o Todap, s.r.o. (Vrbovec). (Najisto.cz, 2013)

Jen z tohoto výčtu lze odvodit, že stávající konkurence z hlediska počtu subjektů je poměrně silná. Na určitých místech daného trhu můžeme mluvit i o převisu nabídky nad poptávkou, proto je velmi důležitá volba konkurenční strategie a konkurenčního boje. Mezi subjekty přímo nedochází například k cenovým válkám, nicméně lze sledovat reakce jednotlivých podniků na reklamní akce ostatních. Pan Krejčí například v rámci doprovodných služeb nabízí doživotní záruku i servis výroků jako reakci na největšího místního konkurenta Zdeňka Novotného vystupující pod názvem Truhlářství ZdeNo, který nabízí pouze dvouletou záruční lhůtu.

2.5.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza popisuje vnější okolí, ve kterém se podnikatelský subjekt pohybuje a provozuje podnikatelskou činnost. Toto okolí je zkoumáno z mnoha různých aspektů a člení se dle analýzy na pět oblastí. V těchto oblastech (ve vnějším prostředí) může docházet ke změnám, které mohou mít na fungování podniku významný vliv. Faktory vnějšího prostředí ovlivňují členěny dle charakteru jejich původu a člení se na sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory.

Sociální faktory

Obyvatelstvo České republiky stárne a celkově klesá počet vyučených absolventů. Obecně je pro mladé lidi obor truhlářství neatraktivní. Školy se snaží nalákat studenty formou stipendií. Příkladem může být i SOU SOŠ Znojmo, která nabízí pro studenty přijaté ve školním roce 2013/14 výhodu neplatit školné, které činilo předchozí roky 3500,- Kč za rok.

Celkově počet obyvatelstva v Jihomoravském kraji je 1 168 033 obyvatel a meziroční růst obyvatelstva vzrostl o 0,1 %. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých očištěná od sezónních vlivů, dosáhla v únoru roku 2013 7,3 % a meziročně se zvýšila o 0,3 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti v okrese Znojmo patří k nejvyšším v České republice a k 31. březnu 2012 nezaměstnanosti činila 14,81 %. Trh práce v okolí Znojma má sezónní charakter s velkými výkyvy nezaměstnanosti.

Základní sazba minimální mzdy od 1. 1. 2013 pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Průměrná mzda v prvním

čtvrtletí 2013 klesla meziročně o 2,75 procenta na 23.426 Kč, což může mít příčinu ve vyplacení mimořádných odměn už koncem minulého roku. (Finanční noviny.cz, 2013)

Zhoršená ekonomická situace domácností má negativní vliv na jejich koupěschopnost. Důsledkem je nižší poptávka po nabízených produktech. Všeobecně je známo, že poptávka po novém nábytku pochází spíše od mladých lidí (v produktivním věku), kteří si nově zařizují domácnost, starší generace (v důchodovém věku) nemá dostatek prostředků ani potřebu nového vybavení.

Legislativní faktory

Osoba samostatně výdělečně činná podnikající v oboru truhlářství se musí řídit mnoha zákony a normami. Zákony, kterými se musí osoba samostatně výdělečně činná řídit, jsou:

- Předpis č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (dále jen živnostenský zákon), který platí s účinností od 1. 1. 1992.
- Předpis č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, který platí s účinností od 1. 1. 1992.
- Předpis č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, který platí s účinností od 26. 2. 1964.

Od začátku roku 2013 začala platit novela zákona č. 428/2011 Sb., kterou se mění uvedené zákony v souvislosti s přijetím zákona o důchodovém spoření a zákona o doplňkovém penzijním spoření.

Zákoníkem práce se osoba samostatně výdělečně činná nemusí Pavel Krejčí řídit z toho důvodu, že nemá žádné zaměstnance. Nově od 1. 1. 2012 si ovšem musí dávat pozor na přijetí předpisu č. 1/2012 Sb., účinného k 05. 01. 2012, který změnil zákon č. 435/2004 Sb., zákonu o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. V § 5 nalezneme výklad nelegální práce. O nelegální práci se jedná v případě, pokud fyzická osoba nevykonává práci pro právnickou nebo fyzickou osobu na základě pracovněprávního vztahu nebo jiné smlouvy, nejde-li o osobu uvedenou v manželů nebo dítě této fyzické osoby. Tento výklad můžeme chápat jako zákaz Švarc systému, tj. zaměstnávání na živnostenský list.

Daňovými zákony a pokyny, kterými se musí osoba samostatně výdělečně činná řídit, jsou:

- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. Od 1. 1. 2013 začaly platit následující novely: 401/2012 Sb., 403/2012 Sb., 428/2012 Sb., 500/2012 Sb., 503/2012 Sb.
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty. Od začátku roku 2013 platí novela č. 502/2012 Sb.
- Zákon č. 16/1993 Sb., zákon o dani silniční. Nejaktuálnější novela je novela účinná od 1. 4. 2012 č. 375/2011 Sb., kterou se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zdravotních službách, zákona o specifických zdravotních službách a zákona o zdravotnické záchranné službě.
- Zákon č. 338/1992 Sb., zákon o dani z nemovitostí. Od začátku roku 2013 začala platit novela zákona č. 457/2011 Sb., kterou se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Finanční správě České republiky.
- Předpis č. 357/1992 Sb., zákon České národní rady o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí. Od 1. 2. 2013 platí novela 405/2012 Sb.
- Posledním bodem, kterým se musí osoba samostatně výdělečně činná řídit je Pokyn D roku 2013.

Důležité v této diplomové práci zmínit je zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů, který se novelou zákona změnil vzhledem k maximálnímu vyměřovacímu základu OSVČ. Došlo ke zvýšení minimálních záloh osob samostatně výdělečně činných na 1 748 Kč místo dosavadních 1 697 Kč.

Konkrétně nábytkářský průmysl a tedy i pan Krejčí je významně ovlivňován vydanými rozhodnutími Evropské Komise o nezařazení některých účinných látek, která omezují použití některých biocidů a chemikálií ve výrobě. Tyto rozhodnutí se pak odráží ve výběru materiálu a v nákladech na jeho pořízení.

Ekonomické faktory

Nejaktuálnější ekonomické faktory pro celou Českou republiku pro začátek roku 2013 jsou následující. Hrubý domácí produkt meziročně poklesl o -1,3 %. Index spotřebitelských cen meziročně vzrostl o 2,4 %. Míra inflace vzrostla o 3,3 %.

Průmyslová výroba meziročně klesla o - 12,5 %. Stavební výroba také poklesla a to o - 17,3 %. Tržby v maloobchodě klesly o -5,1 %. Průměrná mzda nominální vzrostla o 1,4 % a reálná poklesla o -1,8 %. Míra nezaměstnanosti k 31. 1. 2013 je 8,0 %. (Český statistický úřad a), 2013)

Ekonomické faktory pro Jihomoravský kraj jsou obdobné: Počet obyvatel 1 168 033 a meziroční růst o 0,1 %, regionální HDP růst o 2,4 %, tvorba hrubého fixního kapitálu na obyvatele poklesl o - 0,9 %, disponibilní důchod domácností na obyvatele poklesl o -2,4 %, průměrná mzda v prvním čtvrtletí 2013 klesla meziročně o 2,75 procenta, míra registrované nezaměstnanosti má hodnotu 10,42 % a vzrostla o 0,78 %, počet ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji je 294 308 a meziroční nárůst je 1,1 %. (Český statistický úřad b), 2013)

Tyto ekonomické faktory shrnují současný stav ekonomiky tržního prostředí, ve kterém se pan Krejčí pohybuje. Tržní prostředí pak určuje možnosti všech subjektů naplňovat jejich cíle. Např. snížení reálných mezd pro podnikatele znamená snížení koupěschopnosti jeho zákazníků. Výrazněji klesající tržby v maloobchodě indikují snížení mezního sklonu ke spotřebě a meziroční nárůst počtu ekonomických subjektů lze interpretovat i jako nárůst konkurence. Pokles stavební výroby může znamenat méně nových staveb, ve kterých by mohl pan Krejčí získat zakázky. Tyto a další ekonomické faktory tak negativně nebo pozitivně ovlivňují činnost podnikatele.

Politické faktory

Politika má největší dopad na tvorbu novel zákonů, které jsou uvedeny již v legislativních faktorech SLEPTE analýzy. Ovšem nestabilita politiky v současném období odráží více faktorů, které ovlivňují i osoby samostatně výdělečně činné. Jelikož Česká republika patří do Evropské unie, je vhodné sledovat i vývoje dalších evropských zemí. Současně dochází k politické krizi ve Španělsku a Itálii, které mohou vést k prohloubení evropské dluhové krize. Česká republika nyní prošla přímou volbou prezidenta a výsledky voleb mohou také zapříčinit změny v politických faktorech.

Z politické situace ale zřejmě nejvíce ovlivňuje podnikatele strategie státu pro podporu malých a středních podniků.

Dle koncepce Ministerstva průmyslu a obchodu by v horizontu let 2014 – 2020 mělo být v dané oblasti dosaženo těchto hlavních cílů:

- Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.
- Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
- Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
- Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem. (Hospodářská komora ČR, 2012)

Pokud pan Krejčí bude využívat nástroje státu, které budou aplikovány pro dosažení těchto cílů, mohou mu zajistit konkurenční výhodu a pomoci v rozvoji podniku. Stále nová legislativa má však i negativní dopad na výši administrativní zátěže.

Technologické faktory

Nábytek a jiné truhlářské výrobky podléhají módním trendům, které je nutno sledovat, aby nedošlo k zastarávání celé živnosti. I osoba samostatně výdělečně činná musí sledovat novinky na trhu, aby mohla zákazníkům nabídnout nejnovější módní prvky a používat nové technologie výroby.

Pavel Krejčí na svých internetových stránkách www.truhlarstvi-krejci.cz zveřejňuje, že nechce být konkurencí mnoha velkých firem a prodejců nabízející neoriginální výrobky. Nabízí oproti tomu na míru vyrobené vybavení, které je ve vysoké kvalitě s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi a s celoživotní zárukou. I v tomto případě ovšem pan Krejčí musí přihlížet na nové technologie v oboru, aby tím zajistil zmíněnou vysokou kvalitu a zajistil vyhotovení výrobku v souladu se všemi požadavky zákazníků včetně nových trendů. Technologické změny také ovlivňují zastarávání výrobků pana Krejčího. Pokud by tyto změny podnikatel ignoroval, vedlo by to ke snížení zájmu o jeho produkci a tedy i k ohrožení podniku jako takového.

Ekologické faktory

Ekologické faktory ovlivňují z velké části i obor truhlářství. Veškeré používané materiály musí být schválené Evropskou unií. „Asociace českých nábytkářů uvítala rozhodnutí Evropské komise zakázat dovoz a používání výrobků obsahující biocid, dimethylfumarát (DMF), poškozující lidské zdraví, který je používán v technologickém procesu, výrobci čalouněného nábytku v exotických zemích. Biocid je jed k hubení škůdců jak rostlinného tak živočišného charakteru. Asociace českých nábytkářů doporučuje zákazníkům kupovat nábytek vyráběný v České republice.“ (Hospodářská komora ČR, 2009) Pavel Krejčí sice členem Asociace českých nábytkářů není, ale vzhledem k jeho malé působnosti a velikosti to není nic neobvyklého.

Jak již bylo zmíněno výše, ekologické faktory mají tedy vliv na pana Krejčího z hlediska výběru materiálu pro výrobu produktu a nákladů na jeho pořízení. Recyklace odpadu a produktů nemá na nákladech pana Krejčího výrazný podíl a tedy i vliv tohoto faktoru na podnikání je minimální.

2.6 Analýza vnitřního prostředí

V této části práce jsou rozebrány interní faktory ovlivňující fungování podniku. Za pomoci analýzy 7 S a SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky subjektu, jeho schopnost, zvolená strategie a další aspekty. Také budou rozebrány příležitosti a hrozby plynoucí z podnikání.

2.6.1 Analýza 7S

Analýza 7S se skládá z identifikace a analýzy 7 různých oblastí podniku. Jedná se o oblast strategie, struktury, spolupracovníků, stylu, systému, sdílených hodnot a schopností.

Strategie

Existuje mnoho strategií podnikání, které s sebou nesou různou míru rizika. Většina z nich má však stejný cíl a tím je získat konkurenční výhodu. Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda může podniku zajistit prosperitu. Mezi základní metody, jak získat tuto konkurenční výhodu, patří podle Portera metoda diferenciací produkce, minimalizace nákladů nebo metoda cílené strategie.

Pavel Krejčí, jak už napovídá motto jeho podnikání: „poctivá práce do nejmenšího detailu“, zvolil strategii diferenciaci. Nesnaží se tedy vést s ostatními subjekty na trhu tzv. cenovou válku, ale usiluje o získání odběratelů odlišnou (vyšší) kvalitou produkováných výrobků. Důkazem kvality a důvěry pana Krejčího v tuto kvalitu je poskytování doživotní záruky na své produkty. Jedná se tedy o pravý opak sériové produkce velkých společností, jakými jsou např. IKEA, ASKO Nábytek, JENA-nábytek apod. Rizikem, které nese volba této strategie, jsou vyšší náklady a s tím spojená vyšší nabídková cena. Záleží pak na komunikaci směrem k odběratelům a dalších nástrojích marketingu, aby byla volba strategie diferenciaci úspěšná.

Struktura

Pavel Krejčí provozuje činnost jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku. Aktuálně neeviduje žádné zaměstnance, proto organizační struktura obsahuje jen jeho osobu a externího účetního.

Spolupracovníci

Jak již bylo zmíněno výše, v současné době Pavel Krejčí podniká bez zaměstnanců. Veškeré činnosti od výroby, poskytování doprovodných služeb, komunikace s odběrateli, po zajišťování fakturace a inkaso má na starosti osobně. Spolupracuje pouze s externím účetním, který vede jeho daňovou evidenci. V blízké budoucnosti ale v souvislosti s rozšířením portfolia poskytovaných výrobků má v plánu zaměstnat až 3 pracovníky. Toto řešení je součástí navrhovaného podnikatelského plánu. Je nezbytné, aby výstupem řešení byla situace, kdy nový pracovní přináší maximální přidanou hodnotu při zachování podnikové strategie a respektování optimalizace nákladů.

Styl řízení

Základní rozdělení stylů řízení (managementu) je na autokratický přístup, liberální přístup a demokratický přístup. Další možností je využití kombinace některých zmíněných přístupů. Vzhledem k situaci, že Pavel Krejčí podniká sám bez zaměstnanců, lze jen analyzovat plán uplatnění určitého přístupu k řízení v budoucnu. Součástí podnikatelského plánu je i rozšíření pracovních sil o nové zaměstnance a tedy i volba vhodného stylu řízení, která bude mít rozhodující efekt na maximální vytěžení této nové kapacity. Při aplikaci zvoleného stylu řízení je důležité brát ohled na oboustrannou spokojenost, která je podmínkou dlouhodobé kvalitní spolupráce.

Informační systémy

Informační systém firmy se skládá pouze ze základních nástrojů. Jedná se především mobilní telefon, stolní počítač a notebook. Co se týče programového vybavení, využívá Pavel Krejčí kromě základního operačního systému Windows na obou počítačích a nástrojů Microsoft Office software určený pro modelaci a tvorbu návrhů jednotlivých výrobků nebo celých zakázek. Jedná se především o program AutoCad, určený na modelaci výrobků ve 2D i 3D rozměrech a program SkatchUP (plugin Truhlář a Render[in]), pomocí kterého lze vytvářet mj. i fotorealistické simulace místností s navrženými kusy nábytku.

Sdílené hodnoty

Pavel Krejčí si se svými již za dva roky působení na místním trhu získal určitou pověst a dobré jméno. Je důležité, aby při rozšiřování a dalším rozvoji podnikání nebyl tento žádoucí stav narušen. Proto nově příchozí zaměstnanci a rozšířené portfolio produktů musí respektovat zavedené a osvědčené principy a zachovat tak stávající kvalitu. Jedná se především o preciznost a profesionální přístup ke každé zakázce, výrobku, jednání se zákazníkem. Toto vyžaduje individuální přístup ke každému problému a dokonalé pochopení potřeb a požadavků jednotlivých klientů. Ze spokojeného zákazníka se pak stává jedna z nejúčinnějších reklam obzvláště v rámci konkurenčního boje mezi podobnými subjekty.

Udržení těchto hodnot nebo dokonce jejich navyšování je předpokladem pro úspěšný rozvoj podnikání.

Schopnosti

Schopnosti firmy odráží teď pouze schopnosti Pavla Krejčího. V tomto směru lze posuzovat velmi pozitivně hlavně odborné znalosti, zkušenosti, zručnost a organizační schopnosti. Veškeré tyto schopnosti jsou uplatňovány v maximální možné míře a výsledek se odráží ve kvalitě každého kusu vyrobeného nábytku. Schopnosti firmy je však také nutné posuzovat z hlediska možnosti zpracovávat komplexní zakázky. Pro další rozvoj je nezbytná realizace plánovaného navýšení kapacit. Firma by měla mít v budoucnu schopnost realizovat i ty zakázky na kompletní renovace a vybavení nábytkem velkých kuchyní, poklady nebo renovace dřevěných podlah ve sportovních

halách a tělocvičnách škol, které v minulosti musela odmítat mj. i z důvodu nedostatečných kapacit.

2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza rozebírá blíže silné a slabé stránky podniku, plynoucí z vnitřního prostředí, a příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na Pavla Krejčího z vnějšího prostředí.

Strengths (Silné stránky)

- Odborné znalosti a zkušenosti majitele Pavla Krejčího

Pan Pavel Krejčí vystudoval obor truhlářství na středním odborném učilišti ve Znojmě, kde získal výuční list. Zkušenosti pak nabyt jako zaměstnanec ve společnosti Dendro, která se zabývá prodejem dřevařských výrobků, nábytku, kuchyňských linek apod. Poté začal podnikat.

- Dobré reference a pozitivní ohlasy stávajících odběratelů

Spokojení zákazníci šíří dál dobré zkušenosti s výrobky Pavla Krejčího, který tak získává dobré jméno. Tuto skutečnost lze brát i jako účinnou reklamu, která nevyžaduje žádné náklady.

- Dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy

Hlavním dodavatelem resp. zprostředkovatelem dodávek materiálu firmy je společnost Dendro, se kterou Pavel Krejčí udržuje spolupráci. Tato společnost díky velkým odběrům materiálu má vůči dodavatelům silnou vyjednávací pozici. Zprostředkovává tak i dodávky materiálu i pro Pavla Krejčího. Ačkoliv se Dendro i Pavel Krejčí zabývají podobnou činností, nejedná se zde o konkurenci, neboť oba subjekty mají velice odlišné portfolio odběratelů.

- Podnikání ve vlastních prostorách

Pavel Krejčí provozuje svoji činnost v místě svého bydliště. Jedná se o rodinný dům s velkým pozemkem, kde si zařídil vlastní dílnu, kterou postupně vybavil potřebnými nástroji. Nevykazuje díky tomu vysoké náklady plynoucí z nájmu jako většina jiných firem.

- Poskytování vysoce kvalitních výrobků při zachování nízké ceny

Precizní přístup, kvalitní materiál a zpracování, individuální řešení požadavků klienta, díky těmto faktorům jsou výstupy na vysoké úrovni jakosti. Výše zmíněné dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy přístup k materiálu za velkoodběratelské ceny umožňují navíc poskytovat výkony za přiměřenou cenu.

- Poskytování doživotní záruky, servisu a doprovodných služeb

Doživotní záruka je jeden z mnoha důvodů, proč si zákazník volí výrobky právě pana Krejčího. V povědomí zákazníků to znamená garanci kvality a budí v nich důvěru. Kvalitní doprovodné služby, jako je např. montáž zakoupeného výrobku, pak zvyšují loajalitu odběratele a pravděpodobnost opakovaného nákupu.

- Nízká zadluženost

Zdroje lze považovat pouze krátkodobé závazky plynoucí z obchodního styku se společností Dendro.

- Dodržování cenových i časových kalkulací

Pan Krejčí si zakládá na zodpovědnosti. Díky jeho zkušenostem, nabytých dlouholetou praxí v oboru, předkládá svým klientům reálné rozpočty a časové predikce, aniž by za pomoci zavádějících údajů využíval neznalosti klientů s cílem získání zakázky jako tomu je někdy u konkurenčních firem.

Weaknesses (Slabé stránky)

- Podnikání bez zaměstnanců, malé kapacity

V současné době, kdy pan Krejčí podniká bez zaměstnanců, je kapacita přijatých zakázek velmi omezená. V případě souběhu několika zakázek se v důsledku toho také prodlužuje doba zpracování. Pavel Krejčí je tak nucen některé práce odmítat a přichází tak o výnosy z těchto nerealizovaných obchodů.

- Nedostatečná kapitálová vybavenost

V případě větších zakázek, u kterých je potřeba zajistit více nákladných surovin a materiálu, je pan Pavel Krejčí omezen nízkým provozním kapitálem. Je tak nucen vystavovat zálohové faktury a to může některé odběratele odrazovat nebo snižovat jeho důvěryhodnost.

- Méně účinný marketing

Jak již bylo zmíněno, nejúčinnější reklamou pro pana Krejčího jsou kladné reference zákazníků. Další propagace pomocí webových stránek a reklamy na sociální síť Facebook se jeví jako méně efektivní.

- Akceptace nevýhodných zakázek

U některých zakázek v rámci budování dobré pověsti či z jiných důvodů jsou přijímány podmínky, kdy je výsledkem naprosto minimální marže a tedy i minimální zisk. Tyto zakázky omezují již tak malou kapacitu podniku a plyne z nich pouze nízký zisk, který jistě nepokryje oportunitní náklady.

- Krátká působnost na trhu

Jako podnikatel v daném oboru se pan Krejčí pohybuje na trhu dva roky. Nejen pro větší subjekty se zájmem o objemnější zakázky může indikovat takto malý podnik s krátkou historií nedůvěryhodnost a určité riziko. Proto zadávají své objednávky jinde i za cenu horších podmínek.

- Právní forma podnikání

Jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona ručí za své závazky Pavel Krejčí veškerým svým osobním majetkem. To sebou přináší značné riziko. Navíc na obchodní společnosti, např. společnosti s ručením omezeným, je pohlíženo s větší důvěrou. Některé subjekty nejsou ochotny s fyzickými osobami vůbec spolupracovat.

Opportunities (Příležitosti)

- Rozšíření výrobních kapacit podniku

Zaměstnat 2-3 nové pracovníky s různými odbornými dovednostmi.

- Inovace portfolia poskytovaných služeb

S novými pracovníky do firmy přijde i nové know-how, možnost rozšíření služeb např. o pokládku podlah, tesařské práce apod.

- Možnost expanze na rakouský trh

Znojemský okres sousedí s Rakouskem, existuje tedy možnost expandovat na tento blízký zahraniční trh.

- Rozvinout spolupráci se společností Dendro

Prozatím spolupráce se společností Dendro funguje pouze na bázi zprostředkování surovin a materiálu. Vybudování další spolupráce v oblasti obchodu, subdodávek oboustranné propagace by mohlo vést k vylepšení ekonomické situace podniku.

- Transformace na společnost s ručením omezeným, získání ISO norem

Tyto dva faktory by mohly otevřít možnosti získání dříve nedostupných zakázek např. od subjektů státní správy a dalších jimi zřízených institucí

- Přístup k novému segmentu zákazníků (větší subjekty jako jsou školy, obce, hotely apod.)

Tato příležitost souvisí s předchozím bodem. Trvalá obchodní spolupráce např. se školou by mohla být oboustranně výhodná.

- Kvalitnější marketingová komunikace

Obnova webových stránek a využití spolupráce s dalšími subjekty působícími např. ve stavebnictví, možnost aplikace i jiných marketingových nástrojů a propagace.

Threats (Hrozby):

- Konkurence

Hrozba existuje jak ze strany stávajících, tak ze strany nově vstupujících subjektů na trh s truhlářskými výrobky.

- Insolvence

Vzhledem k nízkému provoznímu kapitálu existuje i u jinak zdravého podniku riziko insolvence.

- Snížení nebo změna charakteru poptávky

Nyní pan Krejčí pozoruje zvyšující se poptávku po svých výrobcích. Tento trend však nemusí být trvalý. Změna charakteru poptávky může způsobit nedostatek zakázek a dostat firmu do finančních potíží.

- Realizace neúměrných investic nad možnosti firmy

Realizace investic v souvislosti s rozvojem podnikání je samozřejmě nutná. Je důležité však pečlivě analyzovat cash-flow a volné zdroje tak, aby byla firma schopná při těchto investicích financovat i svůj provoz.

- Zhoršení platební morálky odběratelů

V platební neschopnosti se může subjekt ocitnout i vlivem zhoršené platební morálky odběratelů. Důsledkem neuhrazených pohledávek svých obchodních partnerů by byla tzv. druhotná platební neschopnost

- Vliv hospodářské krize

Vlivem hospodářské recese s ní spojené nezaměstnanosti ubývá podnikateli počet potenciálních zákazníků. Obyvatelstvo má všeobecně méně finančních prostředků a zvyšuje se mezní sklon k úsporám. Důsledkem je menší počet zakázek.

V následující tabulce je uveden přehled jednotlivých faktorů SWOT analýzy.

Tabulka 2: SWOT analýza

	SWOT analýza	
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	• Odborné znalosti a zkušenosti majitele	• Podnikání bez zaměstnanců, malé kapacity
	• Dobré reference a pozitivní ohlasy stávajících odběratelů	• Nedostatečná kapitálová vybavenost
	• Dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy	• Méně účinný marketing
	• Podnikání ve vlastních prostorách	• Akceptace nevýhodných zakázek
	• Poskytování vysoce kvalitních výrobků při zachování nízké ceny	• Krátká působnost na trhu
	• Poskytování doživotní záruky, servisu a doprovodných služeb	• Právní forma podnikání
	• Nízká zadluženost	
	• Dodržování cenových i časových kalkulací	
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	• Rozšíření výrobních kapacit podniku	• Konkurence
	• Inovace portfolia poskytovaných služeb	• Insolvence
	• Možnost expanze na rakouský trh	• Snížení nebo změna charakteru poptávky
	• Rozvinout spolupráci se společností Dendro	• Realizace neúměrných investic nad možnosti firmy
	• Transformace na společnost s ručením omezeným, získání ISO norem	• Zhoršení platební morálky odběratelů
	• Přístup k novému segmentu zákazníků	• Vliv hospodářské krize
	• Kvalitnější marketingová komunikace	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupy z výše uvedených analýz a zjištěné informace o stávající situaci podniku jsou podkladem pro zpracování podnikatelského záměru a jeho dalšího rozvoje.

3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V rámci analýzy současného stavu podniku byly identifikovány mj. jeho slabé stránky a příležitosti ke zlepšení. Tyto faktory slouží jako podklady pro návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj podniku. Konkrétně pro Pavla Krejčího může podnikatelský plán sloužit také jako podklad pro možného věřitele při žádosti o poskytnutí úvěru. V první části podnikatelského plánu je uveden exekutivní souhrn, který obsahuje základní body plánu a výčet navrhovaných změn nebo opatření, jejichž aplikace je popsána dále.

Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je vytvořen pro společnost zabývající se truhlářskou výrobou a to zejména zakázkovou výrobou kuchyňských linek a dalšího nábytku do rodinných domů. V rámci rozvoje podniku je uvažováno o rozšíření portfolia poskytovaných služeb o podlahářské činnosti za účelem větší vytěženosti poptávky dané oblasti, kde takové komplexní služby chybí. Cílem realizovaného plánu pro pana Krejčího bude tedy jako transformovaná společnost s novým názvem Woodman's, s.r.o. získat větší podíl na trhu a stabilizovat svoji pozici s největší možnou mírou zisku a kvality práce za podmínky minimalizace rizika.

Produkt a zaměření

Hlavními odběrateli společnosti budou vlastníci rodinných domů, bytů, firmy s jejich kancelářskými prostorami a provozovny. S rozšířenou nabídkou o podlahářské činnosti budou osločovány i školy, sportovní kluby a další subjekty. Doménou firmy je a i nadále bude vysoká kvalita a rozmanitost poskytovaných služeb a výrobků s individuálním přístupem ke každé zakázce.

Trh

Pan Krejčí provozuje svoji činnost v obci Práche u okresního města Znojma. Celý okres má více než 113 tis. obyvatel. Cílový segment odběratelů je situován právě přímo v okresním městě Znojme a jeho blízkém okolí. Jedná se především o soukromé osoby pořizující nový dům nebo byt, nebo ty, kteří chtějí zrekonstruovat svůj stávající byt či dům. Objemnější plnění a tedy i výnosnější zakázky pak bude firma realizovat pro místní podnikatele, subjekty veřejné správy nebo školy a jiné příspěvkové organizace.

Cílem je odlišit se od ostatních subjektů v daném odvětví kvalitou a komplexností poskytovaných služeb a vybudovat si stabilní pozici na místním trhu.

Rizika

Hlavním rizikem pro společnost bude malé povědomí o nové obchodní firmě a s tím spojená nedůvěra v její produkty. V tomto místě je třeba využít dobrého jména pana Krejčího, a uzpůsobit tomu i marketingový plán. Dále snižující se koupěschopnost obyvatelstva a jeho zvyšující se sklon k úsporám má negativní vliv na poptávku po produkci firmy. Proto je rozšiřováno portfolio poskytovaných služeb a cíleno na více různých segmentů zákazníků.

Finanční zdroje

Z počátku bude vlastní kapitál představovat pouze základní kapitál, tj. vklad pana Krejčího, vytvořený dosavadní podnikatelskou činností. Cizí zdroje pak budou zastoupeny úvěrovými produkty některého peněžního ústavu. Cílem financování je zvyšování hodnoty vlastního kapitálu kumulací generovaného zisku v jednotlivých letech.

3.1 Navrhované změny

Následující výčet znázorňuje navrhované změny pro analyzovaný podnikatelský subjekt:

- Transformace podniku na společnost s ručením omezeným;
- vyřízení provozního a investičního úvěru;
- nákup nových nástrojů potřebných pro podlahářské činnosti;
- přijetí nových zaměstnanců;
- nová marketingová kampaň;
- získání ISO norem.

3.1.1 Transformace podniku na společnost s ručením omezeným

Pan Krejčí nyní podniká jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku. Pro realizaci transformace na společnost s ručením omezeným existuje více důvodů. Mezi ty nejvíce zásadní patří rozsah ručení za závazky plynoucí z podnikání. Zatímco fyzická osoba ručí při stávající formě podnikání celým

svým osobním majetkem, po přechodu na společnost s ručením omezeným by fyzická osoba figurovala v podnikání jako jednatel a společník, který ručí za závazky firmy pouze do výše nesplaceného vkladu. Další důvody jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 3: Výhody společnosti s.r.o. oproti OSVČ

Fyzická osoba OSVČ	Právnícká osoba společnost s.r.o.
OSVČ ručí celým svým majetkem.	Společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu.
Fyzická osoba budí pochybnosti o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů.	Právnícká osoba působí důvěryhodně a seriózně.
Veškerá renomé a reference z podnikání fyzické osoby padají ukončením jejího aktivního pracovního života.	Společnost s.r.o. s každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy, čímž zvyšuje svůj kredit.
OSVČ musí platit nejen daň z příjmů, ale také sociální a zdravotní pojištění, na druhé straně může uplatnit výdaje paušálem.	Právnícká osoba platí pouze daň z příjmů (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %) a celkově má výrazně lepší možnosti optimalizace daní.
OSVČ musí podnikat pod svým jménem a příjmením, ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s.r.o. podniká pod libovolným názvem, který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
Některé společnosti se vyhýbají nákupu služeb od OSVČ, aby se vyhnuly obvinění ze švarc systému.	Společnosti a státní úřady často ve výběrových řízeních podmiňují účast právní formou s.r.o. nebo a.s.
OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku.	Společnost s.r.o. může expandovat navýšením vkladů, přistoupením nových společníků.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s.r.o. je možné předat jednatelem nebo dalším společníkům.
Fyzická osoba v průběhu svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale nebuduje žádnou hodnotu, kterou by bylo možné jednoduše převést na jinou osobu.	Hodnota společnosti s.r.o. se v čase zvyšuje, je možné ji prodat nebo předat potomkům.

Zdroj: E-sro.cz, 2013

Možností, jak realizovat danou změnu, je také více. Nejrychlejším a nejsnadnějším z nich je koupě tzv. ready-made, jinak také „čisté“ společnosti. Jedná se o dceřiné společnosti založené jinými společnostmi pouze za účelem jejich prodeje koncovému uživateli. Jednou z firem, která zprostředkovává tyto služby, je např. společnost FIRMUS a.s. se sídlem v Praze.

FIRMUS a.s. na svých webových stránkách uvádí tyto výhody spojené se zahájením podnikatelské činnosti pomocí ready made společnosti:

„Ready made společnost – výhody:

- Nejrychlejší cesta k podnikání = svou firmu můžete mít již za 45 minut!
- Není nutno splácet základní kapitál
- Možnost podnikat levně a s minimálními náklady
- Nemusíte znát právní prostředí
- Veškerou administrativu vyřídíme za vás
- Garance bezdlužnosti ready made firmy
- Ready made firmy jsou naprosto legální a bezpečné
- Prodej ready made společnosti zajišťují profesionálové v oboru
- Firmy na prodej – obsáhlá databáze již založených společností“

(Ready-firmy.cz , 2012)

Spolu s koupí ready made společnosti nabízí poskytovatelé těchto služeb i další doprovodné produkty. Jedná se např. o registraci na finančním úřadě, zřízení virtuálního sídla společnosti na lukrativních adresách ve větších městech apod.

V případě pana Krejčího by se ale jednalo pouze o koupí ready made společnosti. K vyřízení tohoto úkonu je ze strany pana Krejčího potřeba pouze doložit občanský průkaz a aktuální výpis z rejstříku trestů. U výše zmíněné společnosti FIRMUS a.s. lze zakoupit společnost s ručením omezeným za 21.400 Kč. Dalším nákladem by byla částka 5.000 Kč, která by pokryla změnu notářského zápisu potřebnou pro úpravu názvu společnosti, jejího sídla, struktury a předmětu podnikání, a v neposlední řadě odměna soudního znalce za ocenění podniku (OSVČ) jako nepeněžitého vkladu do s.r.o. Cena těchto služeb se pohybuje okolo 20.000 Kč. Počáteční náklady na transformaci podniku by tak činily cca 47.000 Kč.

Druhým aspektem, který by se pak projevoval v nákladech opakovaně, je povinný přechod z daňové evidence na podvojný účetnictví. Nyní měsíční náklady na vedení daňové evidence u externí firmy činí 2.000 Kč. V případě stejného počtu účetních položek by činily u stejné firmy měsíční náklady za vedení podvojnýho účetnictví 4.500 Kč s nulovými náklady na přechod. Z hlediska snížení administrativní náročnosti

by se daná transformace na společnost s ručením omezeným a přechod na podvojný účetnictví realizoval k ultimu účetního období, tj. 31. 12. 2013.

3.1.2 Vyřízení provozního a investičního úvěru

Aby bylo možné rozšířit činnosti podniku, je nutné zakoupit potřebné nástroje, vybavení a v neposlední řadě i zásoby materiálu. Přestože pan Krejčí disponuje vlastními prostředky, které nakumuloval dosavadní činností, z pohledu financování podnikání je bezpečnější využití i cizích zdrojů a zachovat si tak rezervu, určitý finanční polštář, pro případ dočasné záporné tvorby cash flow. Aby bylo dodrženo zlaté pravidlo financování, které zjednodušeně řečeno doporučuje, aby dlouhodobý majetek byl financován dlouhodobými zdroji (vlastním kapitálem nebo dlouhodobými cizími zdroji) a oběžná aktiva pak krátkodobými zdroji, je třeba uvažovat o správné volbě druhu úvěru.

Na profinancování zásob, pohledávek z obchodního styku popř. jiných provozních potřeb se jeví jako nejvhodnější varianta revolvingového úvěru se základním a aktuálním limitem. Jeho největší výhodou je možnost nepravidelného čerpání dle aktuálních potřeb podniku s nulovými poplatky na rezervaci zdrojů, které se většina peněžních ústavů účtuje z nečerpané částky úvěru. Základní limit revolvingového úvěru je nastaven dle finanční situace subjektu, popř. jiného interního hodnocení banky, a aktuální limit se mění dle jeho potřeb (např. dle aktuální výše zásob a krátkodobých pohledávek vykazovaných v účetnictví). Splatnost tohoto druhu úvěru nejčastěji bývá do jednoho roku, většinou však bývá přesně v den své maturity obnoven, neboli splacen novým úvěrem ve stejné výši se splatností na další rok. Úroková sazba tohoto druhu úvěru se pohybuje okolo 5% p.a. a je sjednávána jako pohyblivá navázána na některou referenční sazbu České národní banky (např. 1 M PRIBOR). Dalšími náklady kromě placených úroků jsou jednorázové poplatky za vyhodnocení žádosti o úvěr, za realizaci úvěru a pak měsíční poplatky za vedení úvěrového účtu.

Na financování investic do nového náradí a vybavení dílny potřebného k nové činnosti podniku je třeba vybírat z úvěrů střednědobého nebo dlouhodobého charakteru. Nejflexibilnější variantou je volba dlouhodobého úvěru s pohyblivou úrokovou sazbou. V současné době, kdy se úrokové sazby pohybují na historických minimech, by se mohlo zdát výhodnější využití úvěru s pevnou úrokovou sazbou nebo alespoň s fixací

na nějaké delší období a neriskovat tak nárůst nákladových úroků. Je však důležité brát v úvahu i další podmínky poskytovaných úvěrů. Pro pana Krejčího je jedním z podstatných kritérií kromě výše úrokové sazby i možnost vkladu mimořádných splátek nebo předčasného splacení bez sankcí a poplatků s tím spojených. Z tohoto pohledu je výhodnější právě úvěr s pohyblivou úrokovou sazbou, který toto kritérium splňuje. U finančních produktů s fixní úrokovou sazbou si peněžní ústavy při vložení mimořádné splátky účtují kromě ušlých úroků mnohdy velmi vysoké pokuty a poplatky.

Parametry provozního úvěru (revolvingový úvěr se základním limitem 250 tis. Kč od Komerční banky):

- Účel úvěru: profinancování zásob, pohledávek z obchodního styku, provozní potřeby;
- Čerpání úvěru: nepravidelné, dle aktuálních potřeb, nejdéle však do dne předcházejícího dnu splatnosti úvěru;
- Splatnost úvěru: jednorázová 1 rok od podpisu smlouvy o úvěru s předpokladem jeho následného obnovení na další rok;
- Zajištění: 1 ks blankosměnky s avalem pana Krejčího;
- Úroková sazba: pohyblivá 1 M PRIBOR + 5,20 % p.a. (k 28.3.2013 je 1 M PRIBOR = 0,31 % p.a.);
- Měsíční splátka úroků: při načerpání celých 250 tis. 1.148 Kč;
- Měsíční splátka jistiny: 0 Kč;
- Poplatek za vyhodnocení žádosti o úvěr: 0 Kč;
- Poplatek za realizaci úvěru: 2.500 Kč;
- Poplatek za vedení úvěrového účtu: 300 Kč/měsíc;
- Poplatek za rezervaci zdrojů: 0,9 % p.a. z nečerpané částky úvěru po celou dobu existence úvěru;
- Měsíční náklady celkem: 1.448 Kč.

Parametry investičního úvěru (investiční úvěr ve výši 350.000 Kč od Komerční banky):

- Účel úvěru: nákup nového automobilu, nástrojů a vybavení dílny;

- Čerpání úvěru: dle předložených faktur na účty dodavatelů zboží, popř. na běžný účet pana Krejčího v případě prokázání zaplacení zboží vlastními zdroji, maximálně do 1 měsíce od podpisu smlouvy o úvěru;
- Splatnost úvěru: 7 let;
- Zajištění: 3 ks blankosměnky s avalem pana Krejčího;
- Úroková sazba: pohyblivá 1 M PRIBOR + 6,36 % p.a. (k 28.3.2013 je 1 M PRIBOR = 0,31 % p.a.);
- Poplatek za vyhodnocení žádosti o úvěr: 0 Kč;
- Poplatek za realizaci úvěru: 3.100 Kč;
- Poplatek za vedení úvěrového účtu: 300 Kč/měsíc;
- Poplatek za rezervaci zdrojů: 0,9 % p.a. z nečerpané částky úvěru po dobu čerpání úvěru.

Pro přehlednost uvádím souhrnné údaje umořování úvěru v jednotlivých letech.

Tabulka 4: Splátkový kalendář 2

Rok	Počet splátek	Suma zaplacených úroků v Kč	Suma splátek jistiny v Kč	Zůstatek jistiny v Kč
2014	11	20 110	46 387	303 613
2015	12	18 704	50 604	253 009
2016	12	15 329	50 604	202 405
2017	12	11 954	50 604	151 801
2018	12	8 579	50 604	101 197
2019	12	5 203	50 604	50 593
2020	12	1 828	50 593	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zaplacených úroků v jednotlivých měsících je uvedena pouze orientačně, neboť pro jejich vyčíslení byla použita konstantní úroková sazba 6,67 % p.a. Reálně se však úroková sazba bude skládat z pevné odchylky 5,31 a pohyblivé referenční sazby (1 M PRIBOR). S pohybem referenční sazby bude docházet i ke změnám celkové úrokové sazby a tedy i odchylce absolutní výše placených úroků od níže uvedeného splátkového kalendáře.

Splátkový kalendář

Tabulka 5: Splátkový kalendář

Měsíc/rok	Úroky v Kč	Zůstatek jistiny v Kč	Splátka v Kč	Měsíc/rok	Úroky v Kč	Zůstatek jistiny v Kč	Splátka v Kč
únor 14	1 945	350 000	4 217	srpen 17	961	172 892	4 217
březen 14	1 922	345 783	4 217	září 17	938	168 675	4 217
duben 14	1 899	341 566	4 217	říjen 17	914	164 458	4 217
květen 14	1 875	337 349	4 217	listopad 17	891	160 241	4 217
červen 14	1 852	333 133	4 217	prosinec 17	867	156 024	4 217
červenec 14	1 828	328 916	4 217	leden 18	844	151 807	4 217
srpen 14	1 805	324 699	4 217	únor 18	820	147 590	4 217
září 14	1 781	320 482	4 217	březen 18	797	143 373	4 217
říjen 14	1 758	316 265	4 217	duben 18	773	139 157	4 217
listopad 14	1 734	312 048	4 217	květen 18	750	134 940	4 217
prosinec 14	1 711	307 831	4 217	červen 18	727	130 723	4 217
leden 15	1 688	303 614	4 217	červenec 18	703	126 506	4 217
únor 15	1 664	299 398	4 217	srpen 18	680	122 289	4 217
březen 15	1 641	295 181	4 217	září 18	656	118 072	4 217
duben 15	1 617	290 964	4 217	říjen 18	633	113 855	4 217
květen 15	1 594	286 747	4 217	listopad 18	609	109 639	4 217
červen 15	1 570	282 530	4 217	prosinec 18	586	105 422	4 217
červenec 15	1 547	278 313	4 217	leden 19	563	101 205	4 217
srpen 15	1 524	274 096	4 217	únor 19	539	96 988	4 217
září 15	1 500	269 880	4 217	březen 19	516	92 771	4 217
říjen 15	1 477	265 663	4 217	duben 19	492	88 554	4 217
listopad 15	1 453	261 446	4 217	květen 19	469	84 337	4 217
prosinec 15	1 430	257 229	4 217	červen 19	445	80 120	4 217
leden 16	1 406	253 012	4 217	červenec 19	422	75 904	4 217
únor 16	1 383	248 795	4 217	srpen 19	398	71 687	4 217
březen 16	1 359	244 578	4 217	září 19	375	67 470	4 217
duben 16	1 336	240 361	4 217	říjen 19	352	63 253	4 217
květen 16	1 313	236 145	4 217	listopad 19	328	59 036	4 217
červen 16	1 289	231 928	4 217	prosinec 19	305	54 819	4 217
červenec 16	1 266	227 711	4 217	leden 20	281	50 602	4 217
srpen 16	1 242	223 494	4 217	únor 20	258	46 386	4 217
září 16	1 219	219 277	4 217	březen 20	234	42 169	4 217
říjen 16	1 195	215 060	4 217	duben 20	211	37 952	4 217
listopad 16	1 172	210 843	4 217	květen 20	188	33 735	4 217
prosinec 16	1 148	206 627	4 217	červen 20	164	29 518	4 217
leden 17	1 125	202 410	4 217	červenec 20	141	25 301	4 217
únor 17	1 102	198 193	4 217	srpen 20	117	21 084	4 217
březen 17	1 078	193 976	4 217	září 20	94	16 867	4 217
duben 17	1 055	189 759	4 217	říjen 20	70	12 651	4 217
květen 17	1 031	185 542	4 217	listopad 20	47	8 434	4 217
červen 17	1 008	181 325	4 217	prosinec 20	23	4 217	4 217
červenec 17	984	177 108	4 217	leden 21	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Nákup nových nástrojů potřebných pro podlahářské činnosti

Aby bylo možné rozšířit činnosti podniku, je nutné zakoupit potřebné nástroje, vybavení a v neposlední řadě i zásoby materiálu. Nejvýznamnější položkou nově pořizovaného majetku bude automobil, který bude třeba na dopravu materiálu, nástrojů i samotných pracovníků na místo zakázky. Doposud totiž využíval pan Krejčí své soukromé vozidlo. Dalším pořizovaným majetkem je speciální vysavač na podlahové krytiny a zařízení dílny.

V následujících tabulkách je uveden soupis nově pořízeného majetku a jejich odpisový plán.

Tabulka 6: Automobil - 2. odpisová skupina

Rok	Vstupní cena	Roční odpisová sazba v %	Daňový odpis	Zůstatková cena	Úč. odpis
1.	220 000 Kč	11	24 200 Kč	195 800 Kč	24 200 Kč
2.	220 000 Kč	22,25	48 950 Kč	146 850 Kč	48 950 Kč
3.	220 000 Kč	22,25	48 950 Kč	97 900 Kč	48 950 Kč
4.	220 000 Kč	22,25	48 950 Kč	48 950 Kč	48 950 Kč
5.	220 000 Kč	22,25	48 950 Kč	0 Kč	48 950 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Vysavač - 2. odpisová skupina

Rok	Vstupní cena	Roční odpisová sazba v %	Daňový odpis	Zůstatková cena	Úč. odpis
1.	60 000 Kč	11	6 600 Kč	53 400 Kč	6 600 Kč
2.	60 000 Kč	22,25	13 350 Kč	40 050 Kč	13 350 Kč
3.	60 000 Kč	22,25	13 350 Kč	26 700 Kč	13 350 Kč
4.	60 000 Kč	22,25	13 350 Kč	13 350 Kč	13 350 Kč
5.	60 000 Kč	22,25	13 350 Kč	0 Kč	13 350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Zařízení dílny a prostor na skladování - 1. odpisová skupina

Rok	Vstupní cena	Roční odpisová sazba v %	Daňový odpis	Zůstatková cena	Úč. odpis
1.	70 000 Kč	20	14 000 Kč	56 000 Kč	14 000 Kč
2.	70 000 Kč	40	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč
3.	70 000 Kč	40	28 000 Kč	0 Kč	28 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.4 Přijetí nových zaměstnanců

V rámci rozšiřování kapacit a nového portfolia poskytovaných služeb bych navrhol přijetí dalších dvou pracovníků. Jednalo by se o podlahářského mistra a pomocného dělníka. Z hlediska úspory nákladů by bylo optimální navázat dlouhodobou spoluprací

na základě tzv. Švarc systému. Jelikož ale v souvislosti s přijetím novely č. 1/2012 Sb., účinné k 5. 1. 2012, která změnila zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, došlo k výslovnému zákazu uplatňování tohoto druhu zaměstnaneckého vztahu, je nutné zvolit jinou formu zaměstnání nových pracovníků.

Pan Krejčí si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, proto nepovažuje za vhodnou variantu uzavírat na každou zakázku novou dohodu o provedení práce, kdy by musel s novými pracovníky vždy uzavírat nové smlouvy, dohlížet na jejich plnění. Zaměstnání na plný úvazek dvou pracovníků je sice nákladnější, nicméně v tomto případě by pan Krejčí byl v lepší pozici pro kontrolu kvality provedené práce a motivaci pracovníků k dalšímu rozvoji a zlepšování svých výkonů. Tyto aspekty považují z hlediska dlouhodobější strategie za důležitější než měsíční úsporu na osobních nákladech. Externí pracovníci, kteří by případně neodvedli kvalitní práci, by kazili dobré jméno firmy.

V případě realizace větší zakázky, kdy by nebyly lidské zdroje dostačující i přes zaměstnání dvou zaměstnanců, doporučuji možnost poskytnutí brigády/praxe studentům středního odborného učiliště ve Znojmě.

3.1.5 Nová marketingová kampaň (komunikační mix)

Oblast komunikace považují ze strany pana Krejčího využitou jen minimálně. Změna obchodní firmy a formy podnikání může být brána jako příležitost pro zvolení nové strategie.

V rámci marketingové kampaně je nutné uvést na trhu hlavně novou značku Woodman's a nově rozšířené portfolio produktů. Dosud totiž vystupoval pan Krejčí pod svým jménem a pouze s truhlářskou činností. Aby nebylo ztraceno dobré povědomí, které si u svých zákazníků vybudoval touto dosavadní činností, bylo by vhodné v rámci kampaně využít i odkaz předchozí činnosti.

Nový produkt

V následující tabulce jsou uvedeny nově poskytované služby a jejich ceny. Tyto umožní realizaci komplexnějších a objemnějších zakázek. Jedná se zejména o montáž podlahových krytin. S touto činností jsou spojeny další činnosti, které se provádějí individuálně u každého zákazníka zvlášť dle stavu podkladu. Proto je třeba osobní

účasti pracovníka firmy na místě objednávky, který navrhne dílčí práce zákaznickovy a odhadne celkovou cenu na zpracování podlahové krytiny.

Tabulka 9: Nové produkty

Produkt	Popis činnosti	Cena za práci/m ²
P1	Montáž plovoucí podlahy	
	a) podlaha	229 Kč
	b) schody	279 Kč
P2	Pokládka PVC	
	a) volně	69 Kč
	b) s lepením	119 Kč
	c) na schody	169 Kč
P3	Pokládka koberce	
	a) volně	69 Kč
	b) s lepením	89 Kč
	c) na schody	139 Kč
	d) čtverce	99 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s uvedenými produkty budou poskytovány i další podpůrné činnosti, které popisuje následující tabulka. Přestože se jedná o podpůrné činnosti a předpokládá se jejich vázanost na hlavní produkty, zákazníkům bude umožněno i objednání podpůrné činnosti samostatně. Cílem této alternativy je vyhovět zákazníkům, kteří mají zájem např. pouze o vybroušení stávající podlahy a o nové podlaze neuvažují.

Tabulka 10: Podpůrné činnosti

Přípravné práce	Činnost	Cena/m ²
PP1	Demontáž předešlé podlahové krytiny	od 29 Kč
PP2	Stěrkování	od 59 Kč
PP3	Vysávání	19 Kč
PP4	Broušení dřev. Podlah	189 Kč
PP5	Broušení betonu	19 Kč
PP6	Lepení soklů PVC	29 Kč
PP7	Lepení kobercových lišt	29 Kč
PP8	Lepení lišt pro plovoucí podlahy	69 Kč
PP9	Lakování 1 vrstva	29 Kč
PP10	Penetrování disperzí	19 Kč
PP11	Doprava	8 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by měl zákazník požadavek, který nekorresponduje s uvedeným portfoliem poskytovaných služeb, ale přesto bude v kapacitních možnostech firmy, přistoupí se

k individuálnímu posouzení a případná cena se stanoví dohodou. Základním firemním pravidlem je spokojenost zákazníka s odvedenou prací.

Cena

Jednotlivé cenové údaje již byly zmíněny výše, ale v této části marketingového mixu je definována tvorba cen a cenová strategie firmy, která je nákladově orientovaná. Výsledná cena jednotlivých služeb byla vypočítána dle kalkulačního vzorce:

$$\begin{aligned} &\text{PŘÍMÝ MATERIÁL} \\ &+ \\ &\text{PŘÍMÉ MZDY} \\ &+ \\ &\text{OSTATNÍ PŘÍMÉ NÁKLADY} \\ &+ \\ &\text{VÝROBNÍ REŽIE (odpisy strojů, energie atd.)} \\ &+ \\ &\text{SPRÁVNÍ REŽIE (odpisy budov, mzdy řídících pracovníků atd.)} \\ &+ \\ &\text{ODBYTOVÁ REŽIE (náklady na skladování, expedice atd.)} \\ &+ \\ &\text{ZISK} \\ &= \\ &\text{KONEČNÁ CENA SLUŽBY} \end{aligned}$$

Dále je navrhováno zavedení databáze zákazníků, v níž budou zaznamenány detaily každého zákazníka a množství odebraných produktů. Pro stálé zákazníky bude např. možné poskytovat množstevní slevy nebo jiná cenová zvýhodnění. U větších zakázek budou vyžadovány zálohy. Splatnosti jednotlivých faktur budou dohodnuty individuálně, ale z důvodu optimalizace cash flow by neměly překročit 30 dnů.

Place

Poskytnutí nabídky, jednání a prodej bude uskutečňován v sídle firmy nebo v rámci setkání se zákazníkem na jiném místě. Jednání a komunikace s klienty bude probíhat přes telefon, fyzickým kontaktem či přes internetovou poštu. Předběžnou nabídku sestavit i přes internetové stránky.

Sídlo mimo město Znojmo není problémem vzhledem k možnosti rychlé dopravy vlastními prostředky pracovníků a materiálů na místo realizace zakázky. Místem plnění většiny zakázek se předpokládá ve Znojmě a blízkém okolí. Vzdálenost z místa podnikání do Znojma odpovídá cca 10 – 15 minut cesty automobilem.

Dosavadní činnost v oblasti komunikace:

Podpora prodeje – zřejmě současná nejvýznamnější část komunikačního mixu. Pan Krejčí velmi dbá na přidanou hodnotu, kterou poskytuje se svými výrobky. Jedná se zejména o servis a doprovodné služby jako je tvorba návrhů, odborné konzultace, montáž výrobků a rady, jak o daný výrobek pečovat. Z dalších nástrojů jsou k propagaci firmy využity již jen internetové stránky a reklama na sociální síti Facebook.

Návrhy:

Public relations

Jedním ze způsobů, jak využít tento druh komunikace, by pro pana Krejčího mohla být sponzorská účast na různých kulturních akcích ve Znojmě. Vzhledem k omezenému rozpočtu by ale vhodnější formou mohly být např. sponzorské dary do škol, sportovních klubů či jiných organizací. Firma si tak vybuduje dobré jméno a může i získat ze strany těchto subjektů nějaké větší zakázky. Toto považuji za důležité z pohledu získání zákazníků z nového segmentu např. příspěvkových organizací či veřejných subjektů. Doposud byla typickým zákazníkem pana Krejčího fyzická osoba s potřebou nového nábytku. S rozšířeným portfoliem poskytovaných služeb o podlahářské činnosti je však nutné zajistit si další odbyt i zakázkami právě pro tyto subjekty.

Nové logo – jak již bylo zmíněno výše, je nutné na trh uvést novou značku Woodman's. Za tímto účelem jsem zpracoval návrhy loga, které by mohlo být umístěováno na ceníky firmy, letáky, firemní automobil apod.

Obrázek 4: Návrh - Logo 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5: Návrh - Logo 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Reklama

- Reklamní panel na budově sídla.
- Informační tabule s odkazem na sídlo firmy u hlavní cesty.
- Inzerce v regionálním tisku, popř. i v časopisech zaměřených na bydlení
- Umístění na českém vyhledávači firem Firmy.cz s ukázkou loga a prioritou na přední umístění.
- Roznos propagačních letáků v rámci obci Práche a města Znojma.
- Reklama na internetových stránkách.
- Pronajmutí alespoň 2 billboardů hlavně okolo hlavní silnice na Znojmo.

Reklamu na internetových stránkách považuji za účinnou z hlediska vlastní zkušenosti s touto formou propagace produktu z pozice zákazníka a z hlediska nákladové nenáročnosti pro podnikatele. Pronájem billboardů navrhuji zvážit až po vyhodnocení dalších prostředků za určité časové období. Pokud by formou dotazování zákazníků byl zjištěn významný úspěch jednoho z již aplikovaných nástrojů, navrhuji vložit případné volné zdroje do dané formy reklamy na úkor pořízení billboardů.

Vyhodnocení účinnosti jednotlivých prostředků bude probíhat formou evidence měsíčního nárůstu počtu zakázek, meziročním srovnáváním objemů měsíčních obrátů a také prostým dotazováním zákazníků, odkud se o službách a produktem společnosti dozvěděli.

Podpora prodeje

- Příprava a prezentace na místních veletrzích či na stavebních veletrzích pořádaných v Brně (tištěné reklamní plakáty s logem, popisem činnosti firmy,

fotodokumentací realizovaných podlahových krytin, reklamní předměty, tištěné propagační materiály, fotografická dokumentace přes projektor).

- Vytvoření katalogu, ve kterém budou jednotlivé podlahové krytiny nainstalované, aby zákazník viděl, jak vypadá podlahová krytina v interiéru.
- Množstevní slevy pro stálé zákazníky.

3.1.6 Získání ISO norem

ČSN EN ISO 9001:2009 je norma systému managementu kvality. V normě ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001; pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.

Přínosy certifikace systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 jsou:

- Poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti;
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě;
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů;
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou;
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů;
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;

- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.)

(CQS, 2010)

Požadavky na zavedení jsou následující:

- Navržení a zavedení postupů odpovídajících požadavkům ISO 9001;
- standardizace těchto postupů formou dokumentace;
- zaškolené pracovníků;
- prokázání funkce systému formou interního auditu;
- zajištění a provedení certifikačního auditu.

V rámci této diplomové práce doporučuji podnikateli využít poradenskou společnost MIKROSyS s.r.o., která nabízí rychlé zavedení a certifikace ISO a to pomocí projektu „ISO START“. Cena je stanovena od 20 tis Kč a to díky omezenému rozsahu projektu, který pro analyzovaného podnikatele bude dostačující. Tento projekt má časový harmonogram určen v rámci týdnů a ihned po zahájení je vystaveno Osvědčení o zavádění ISO pro zákazníky a partnery.

Postup získání certifikace je v uvedené společnosti následující:

- Zahájení projektu, vystavení Osvědčení o zavádění ISO norem;
- provedení vstupní analýzy a auditu firmy ve vztahu k aplikované ISO 9001:2009;
- školení pracovníků a managementu – základní znalosti požadavků vybrané ISO 9001:2009;
- zpracování nezbytné dokumentace ve spolupráci s klíčovými pracovníky podle technických norem;
- zajištění administrativy spojené s přípravou a realizací certifikačního auditu;
- zpracování zpráv, opatření a interního auditu pro certifikační audit;
- účast při provedení certifikačního auditu certifikačním orgánem;
- konec úspěšného projektu, předání všech podkladů a dokumentace završující získání certifikátu ISO. (MIKROSyS.cz, 2013)

3.2 Projekce nákladů aplikovaných změn

Náklady jednotlivých změn uvádím jako jednorázové, tedy vynaložené při jejich uskutečnění. Některé změny vyvolají ale i navýšení provozních nákladů. Jejich nárůst v důsledku aplikovaných změn je vyčíslen na měsíční bázi.

Transformace podniku na společnost s ručením omezeným

Počáteční náklady na transformaci se skládají z nákladů na pořízení tzv. ready made společnosti (21.400 Kč), nákladů na notářskou změnu v obchodním rejstříku (změna obchodní firmy, sídla, struktury a předmětu podnikání – 5.000 Kč) a odměna soudního znalce za ocenění nepeněžitého vkladu do společnosti (20.000 Kč). Celkové náklady transformace tedy činí 41.400 Kč.

Vyřízení provozního a investičního úvěru

Počátečními náklady získání cizího kapitálu jsou poplatky spojené s vyřízením úvěrů. Jedná se o tzv. poplatky za realizaci. Dle sazebníku Komerční banky, a.s. dostupného na internetových stránkách daného peněžního ústavu jsou stanoveny jako 1.000 Kč + 0,6 % z objemu poskytovaného úvěru. Za požadované úvěry by tedy dané poplatky v součtu činily 5.600 Kč.

Dále je nutné započítat poplatky za vedení úvěrových účtů ve výši 600 Kč za měsíc, které se promítnou ve výši měsíčních nákladů po celou dobu životnosti úvěrů. Přesné vyčíslení hrazených úroků je vzhledem k pohyblivé úrokové sazbě nemožné. Pokud bychom počítali u revolvingového úvěru s neměnnou úrokovou sazbou a čerpání ve výši limitu, činily by nákladové úroky z tohoto úvěru 1.148 Kč za měsíc.

Hodnotu hrazených nákladových úroků v jednotlivých letech investičního úvěru uvádím v následující tabulce.

Tabulka 11: Nákladové úroky investičního úvěru v jednotlivých letech

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Suma úroků v Kč	20 110	18 704	15 329	11 954	8 579	5 203	1 828

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákup nových nástrojů potřebných pro podlahářské činnosti

Náklady spojené s tímto návrhem tvoří pořizovací ceny jednotlivého majetku. Jedná se tedy o 220.000 Kč za automobil, 60.000 Kč za speciální vysavač na podlahové krytiny a

70.000 Kč za vybavení dílny. Pořizovací ceny však nebudou jedinými náklady v souvislosti s danou investicí. Nelze opomenout náklady na údržbu a servis majetku, jejichž hodnota je odhadována na 10.000 Kč za rok. Z hlediska účetnictví bude výsledek hospodaření snižován také o odpisy majetku, ty však nejsou reálnými výdaji peněžních prostředků.

Přijetí nových zaměstnanců

Návrh přijetí nových zaměstnanců sebou kromě vyšší kapacity podniku přináší i vyšší náklady. Měsíční osobní náklady při hrubé mzdě 14.000 Kč pro pomocného dělníka a 16.000 Kč pro podlaháře by včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem činily 40.200 Kč. Při kalkulaci se mzdou pana Krejčího ve výši 20.000 Kč by celkové osobní náklady dosahovaly výše 67.000 Kč.

Nová marketingová kampaň

Náklady na propagaci vychází z marketingového plánu. Předpokládám, že vzhledem k finanční náročnosti nebudou realizovány veškeré navrhované nástroje. V následující tabulce je uvedena kalkulace nákladů na pořízení možných propagačních materiálů. Cena billboardu se pohybuje okolo 6.000 Kč za měsíc, ten však bude uvažován až po vyhodnocení účinnosti méně nákladných nástrojů.

Tabulka 12: Náklady na propagaci

Orientační ceny - propagace	Orientační cena
Reklama v tisku	5 000 Kč ročně
Tvorba letáků	4 000 Kč ročně
Tabule + panel	12 000 Kč
Webové stránky	3 000 Kč
Reklama na Firmy.cz	5 000 Kč
Celkem	29 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Získání ISO norem

Za poradenské a další činnosti v rámci zavádění ISO certifikátu si doporučovaná společnost MIKROSyS s.r.o. stanovuje odměnu dle rozsahu projektu. Pro společnost pana Krejčího by cena vzhledem k nesložité organizační struktuře a malému počtu zaměstnanců měla činit cca 20.000 Kč. V dalších letech pak budou vynakládány pravidelně náklady na průběžné školení a vzdělávání a náklady na udržení certifikátu

(audity a kontroly certifikační společnosti). Tyto náklady jsou odhadovány na 10.000 Kč ročně.

Dále uvádím rozbor nákladů navrhovaných změn v sedmiletém výhledu (doba splatnosti investičního úvěru). Tyto hodnoty jsou výchozí pro stanovení minimální požadované úrovně výnosů, aby byla čistá současná hodnota daných změn nulová. Výstupem je tedy zjištění od jaké úrovně dodatečných výnosů plynoucích z navrhovaných změn se jejich aplikace podnikateli vyplatí. V kalkulaci nákladů jednotlivých let uvažují se stabilními cenami na úrovni prvního roku.

Tabulka 13: Rozpis nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Transformace na s.r.o.	41 400	0	0	0	0	0	0
Náklady úvěrů (poplatky + úroky)	46 686	42 180	38 805	35 430	32 055	28 679	25 304
Pořízení nového HIM	350 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Přijetí 2 nových zaměstnanců	482 000	482 000	482 000	482 000	482 000	482 000	482 000
Propagace	29 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Certifikace ISO	20 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Suma	969 086	553 180	549 805	546 430	543 055	539 679	536 304

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet minimální úrovně dodatečných výnosů

$$\frac{x - 969\,086}{(1 + 0,0760)^1} + \frac{x - 553\,080}{(1 + 0,0797)^2} + \frac{x - 549\,805}{(1 + 0,0796)^3} + \frac{x - 546\,430}{(1 + 0,0795)^4} + \frac{x - 543\,055}{(1 + 0,0799)^5} + \frac{x - 539\,679}{(1 + 0,0792)^6} + \frac{x - 536\,304}{(1 + 0,0791)^7} = 0$$

$$x = 621\,060$$

Úroková míra v jednotlivých letech byla určena na základě požadavku minimální výnosnosti vlastního kapitálu na úrovni 10 % a úrokových sazeb jednotlivých úvěrů, s respektováním výše podílů cizího a vlastního kapitálu na financování změn v daném roce. Z výpočtu tedy vyplývá, že navrhované změny musí zvýšit výnosy podniku více než o **621.060 Kč** v každém roce, aby se jejich aplikace vyplatila. Toto číslo považuji za reálné. Pokud bychom uvažovali s hodnotou průměrné zakázky 30.000 Kč, pak se jedná o cca **21 dodatečných zakázek za rok**, což je 1,75 zakázky měsíčně.

3.3 Predikce účetních výkazů

Plánovaná tříletá rozvaha

Rozvaha společnosti je oproštěna od zásob, nesplacených pohledávek a nesplacených závazků. Ukazuje pouze hlavní strukturu plánovaného majetku a jeho financování. Výše základního kapitálu je dána výší nepeněžitého vkladu podniku FOP Pavla Krejčího.

Tabulka 14: Tříletá rozvaha vždy k 31. 12. v Kč

Aktiva	2014	2015	2015	Pasiva	2014	2015	2016
Stálá aktiva				Vlastní kapitál			
Dl. Majetek	505 200	414 900	324 611	Základní kapitál	200 000	200 000	200 000
				VH běžného úč. období	18 000	92 000	222 000
Oběžná aktiva				Cizí zdroje			
Oběžný majetek	266 413	380 109	549 794	Dlouhodobé úvěry	303 613	253 009	202 405
				Krátkodobé úvěry	250 000	250 000	250 000
Aktiva celkem	771 613	795 009	874 405	Pasiva celkem	771 613	795 009	874 405

Zdroj: Vlastní zpracování

Tříletý výkaz zisku a ztrát

V prvním roce podnikání společnosti je kalkulováno s nízkým ziskem před zdaněním, a to v hodnotě 22.000 Kč. Předpokládá se nižší objem tržeb hlavně v první části hospodářského roku v souvislosti se zahajováním činnosti. V následujících letech se počítá s mírným nárůstem tržeb i zisku v důsledku přibývání zakázek (cca 15 %). V realitě to znamená ročně přírůstek v průměru o necelých 10 zakázek, přičemž průměrná zakázka je uvažována v hodnotě 30.000 Kč.

Tabulka 15: Tříletý výkaz zisku a ztrát vždy k 31. 12. v Kč

Rok	2014	2015	2016
Tržby	1 863 000	2 142 000	2 463 000
Výkonová spotřeba	948 000	1 092 000	1256 000
Osobní náklady	804 000	804 000	804 000
Odpisy	45 000	90 000	90 000
Daně a poplatky	10 000	10 000	10 000
Nákladové úroky	34 000	32 000	29 000
Zisk/ztráta	22 000	114 000	274 000
DAŇ	4 000	22 000	52 000
EAT	18 000	92 000	222 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz Cash Flow

V následující tabulce je znázorněn peněžní tok v prvních třech měsících podnikání společnosti, kdy v prvním měsíci nebyly generovány žádné tržby a tedy záporný výsledek hospodaření. V měsíci březnu se již počítá s běžným chodem. V průběhu roku jsou vykazovány nulové odpisy, které kladně ovlivní výši celkového cash flow až na konci roku.

Tabulka 16: Výkaz CF - pro první tři měsíce v Kč

První rok podnikání	Leden	Únor	Březen
VH	- 146 000	- 68000	9 000
Změna stavu pohledávek a závazků	0	0	0
Změna stavu zásob	- 30 000	0	0
Provozní CF	- 176 000	- 68 000	9 000
CF z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	350 000	- 4 000	-4 000
CF z finanční oblasti	350 000	- 4 000	-4000
Čistý CF	174 000	- 72 000	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tříletý výkaz peněžního toku kopíruje situaci z výkazu zisku a ztrát. Společnost ve všech letech generuje kladný celkový cash flow. Pro zjednodušení je počítáno se stabilní výší pohledávek, závazků i zásob. Ve skutečnosti může ale docházet k prodlevám v placení odběratelů či vyjednání delší splatnosti vydaných faktur. To by vedlo k růstu hodnoty pohledávek, což by mělo negativní vliv na provozní cash flow, který by se v důsledku toho mohl pohybovat i v záporných číslech.

Tabulka 17: Tříletý výkaz CF v Kč

	2014	2015	2016
VH	18 000	92 000	222 000
Odpisy	45 000	90 000	90 000
Provozní CF	63 000	182 000	312 000
CF z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	304 000	- 51 000	- 51 000
Změna stavu vlastního kapitálu	- 18 000	- 92 000	- 222 000
CF z finanční oblasti	286 000	- 143 000	- 273 000
Čistý CF	349 000	39 000	39 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Záporná hodnota změny stavu vlastního kapitálu znázorňuje situaci, kdy si pan Krejčí bude každoročně vyplácet podíl na zisku společnosti. Ve skutečnosti ale zřejmě bude alespoň část zisku nechávat ve společnosti a navyšovat tak hodnotu vlastního kapitálu.

3.4 Analýza rizik

Identifikace rizik

Rizika nastávají nebo mohou v budoucnu nastat ve více oblastech. V této části podnikatelského plánu jsou rozděleny hrozby dle původu na hrozby z makroprostředí, hrozby z oborového prostředí a hrozby z vnitřního prostředí.

Hrozby z makroprostředí

Hrozby makroprostředí jsou generované ve vnějším prostředí podniku. Toto prostředí se rychle mění a vyvíjí, proto vznikají neustále nové hrozby, které ovlivňují chování dalších subjektů a zvyšují riziko podnikání.

Klimatické a přírodní

- Mrazové trhliny skladovaného materiálu (vlivem nízkých teplot),
- sluneční trhliny (vlivem vysokých teplot),
- trhliny způsobené bleskem,
- škůdci,
- živelné katastrofy (požár, povodeň atd.)

Legislativa

- Růst DPH,
- negativní změny ve výdajových paušálech,
- zvýšení plateb na zdravotní a sociální pojištění.

Ekonomická

- Kolísání výkonnosti ekonomiky,
- pokles koupěschopnosti obyvatel,
- růst cen pohonných hmot.

Hrozby z oborového prostředí

Dodavatelé

- Výpadek dodávek surovin, tj. především dřevo,

- zhoršení kvality přístrojů a nářadí,
- vyjednávací schopnosti dodavatelů (způsob, jak si diktují např. ceny, dodací lhůty, splatnosti faktur apod.)

Odběratelé

- prodleva v platbách za výrobky,
- nepřibývání nových zakázek,
- vyjednávací schopnosti odběratelů (snaha vyjednat co nejnižší cenu),
- změna preferencí odběratelů.

Tržní

- Konkurence nová,
- konkurence stávající (levný dovážený nábytek ze zahraničí),
- substituty dřeva.

Hrozby z vnitřního prostředí

Obchodní

- Nepropracovaný marketing,
- umístění provozovny mimo okresní město Znojmo,
- druhotná platební neschopnost,
- šíření špatné pověsti.

Projektová rizika

- Špatně vyprojektovaná zakázka,
- změny v zakázce,
- špatná komunikace se zákazníkem.

Technologické riziko

- Nedodržení technologického postupu výroby.

Stagnace ve výkonnosti

- Zastarávání pracovních zkušeností a znalostí OSVČ,
- neschopnost uspokojovat poptávku včas.

Rizika spojená se zaměstnanci

- Špatně odvedená práce,
- fluktuace zaměstnanců.

Hodnocení rizik

V následující tabulce jsou zhodnoceny výše uvedená rizika podniku z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti vyvolané škody.

Tabulka 18: Hodnocení rizik

Hodnocení rizik											
		Charakteristika rizika									
		Velikost vyvolané škody					Pravděpodobnost výskytu				
		bez dopadu na podnik	min. dopad na podnik	nízká finanční ztráta	závažná finanční ztráta	existenční potíže podniku	zcela vyloučeno	krajně nepravděpodobné	málo pravděpodobné	příležitostné	pravděpodobné až časté
R1	Mrazové trhliny		x						x		
R2	Sluneční trhliny		x						x		
R3	Trhliny způsobené bleskem		x					x			
R4	Škůdci			x							x
R5	Růst DPH				x			x			
R6	Negativní změny ve výd. paušálech				x						x
R7	Zvýšení plateb na ZP a SP				x						x
R8	Kolísání výkonnosti ekonomiky		x							x	
R9	Pokles koupěschopnosti obyvatel				x					x	
R10	Růst cen pohonných hmot			x							x
R11	Výpadek dodávek surovin			x					x		
R12	Zhoršení kvality přístrojů a nářadí		x					x			
R13	Vyjednávací schopnosti dodavatelů		x							x	
R14	Prodleva v platbách za výrobky			x					x		
R15	Nepřibývání nových zakázek				x					x	
R16	Vyjednávací schopnosti odběratelů		x						x		
R17	Změna preferencí odběratelů			x						x	
R18	Konkurence nová			x					x		
R19	Konkurence stávající			x						x	
R20	Substituty dřeva					x					x
R21	Nepropracovaný marketing				x			x			
R22	Umístění provozovny mimo velké město		x								x
R23	Druhotná platební neschopnost					x			x		
R24	Šíření špatné pověsti			x				x			
R25	Špatně vyprojektovaná zakázka					x				x	
R26	Změny v zakázce			x						x	
R27	Špatná komunikace se zákazníkem				x			x			
R28	Nedodržení technologického postupu			x				x			
R29	Zastarávání prac. zkušeností a znalostí				x				x		
R30	Neschopnost uspokojovat poptávku včas					x		x			

Zdroj: Vlastní zpracování

Mapa rizik a popis významných rizik

V následující tabulce jsou jednotlivá rizika zanesena do mapy rizik podle pravděpodobnosti výskytu a velikosti negativních dopadů.

Tabulka 19: Mapa rizik

Pravděpodobnost výskytu	5		R22		R6	
	4			R4 R10	R7	R20
	3		R13 R17 R8	R26 R19	R9 R15	R25
	2		R1 R2 R16	R11 R14 R18	R5 R29	R23
	1	R3	R12	R24 R28	R21 R27	R30
		1	2	3	4	5
Velikost negativních dopadů						

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky:

Pravděpodobnost výskytu rizika:

- 1 krajně nepravděpodobné
- 2 málo pravděpodobné
- 3 příležitostné
- 4 pravděpodobné až časté
- 5 dost pravděpodobné až jisté

Velikost negativních dopadů:

- 1 bez dopadu na podnik
- 2 minimální dopad na podnik (nevýznamná finanční ztráta či minimální vliv na kvalitu produkce)
- 3 nízká finanční ztráta
- 4 závažná finanční ztráta
- 5 existenční potíže podniku

Deset nejvýznamnějších rizik:

- R4 - Škůdci,
- R6 - Negativní změny ve výdajových paušálech,
- R7 - Zvýšení plateb na ZP a SP,
- R9 - Pokles koupěschopnosti obyvatel,
- R10 - Růst cen pohonných hmot,
- R15 - Nepřibývání nových klientů (zakázek),
- R19 - Konkurence stávající,
- R20 - Substituty dřeva,
- R25 - Špatně vyprojektovaná zakázka,
- R26 - Změny v zakázce.

Škůdci

- Popis rizika a pravděpodobnost výskytu

Kvalitu dřeva ovlivňuje především místo, kde se dřevo nachází. Je nutné, aby bylo uloženo na správném místě. V případě napadení dřeva škůdci, ztrácí své původní vlastnosti. To se projevuje jak na vzhledu tak i na jeho mechanických a fyzikálních vlastnostech. Škůdce můžeme rozdělit na dva druhy a to dřevokazné houby a dřevokazný hmyz.

Houby nakazí ročně zhruba 10% vytěženého dřeva. Týká se to dřeva na skladech, ve výrobě, tak i dřeva již zabudovaného. Houby způsobují rozklad dřeva, kvůli čemuž ztrácí svoji pevnost. Riziko napadení dřeva houbami se zvyšuje, pokud je dlouhodobě vlhkost dřeva nad 20 %. Suché dřevo houby nenapadají vůbec, stejně tak dřevo při stoprocentní vlhkosti, skladované ve vodě, není houbami napadeno.

Dřevokazný hmyz napadá především poloopracované dřevo, stavební konstrukce, krovy, podlahy a nábytek. Dřevo napadené hmyzem postupem času ztrácí pevnost a rozpadá se. V našich podmínkách napadají dřevo larvy různých brouků. Larvy napadají dřevo minimálně o 10% vlhkosti, čím je pak dřevo vlhčí, tím je riziko napadení větší.

- Pravděpodobnost výskytu

Pravděpodobnost napadení dřeva škůdci se pohybuje od 10 %, toto riziko se však zvyšuje podle ovzduší, ve kterém je dřevo skladováno, čím vlhčí ovzduší je, tím vyšší je riziko napadení škůdci. Je tedy velmi důležité vytvořit vhodné podmínky pro uskladnění i zpracování dřeva.

Běžná vlhkost našich dřevin se pohybuje mezi 22 až 35 %. Vlhkost dřeva se mění podle vlhkosti a teploty vzduchu. Optimální je, aby zpracovávané dřevo mělo vlhkost co nejpodobnější vlhkosti, kterou bude mít při jeho užívání, díky tomu se předejde negativním důsledkům.

- Dopady pro podnik

Pokud by dřevo bylo napadeno škůdci, tak je to pro podnik velmi nepříjemné. Může dojít jednak k napadení dřeva nezpracovaného, které by tímto bylo znehodnoceno. Také může dojít k tomu, že to podnikatel nezjistí včas, dřevo zpracuje a poškození dřeva se projeví až časem přímo u zákazníka. Druhá varianta je pro podnikatele mnohem

závažnější, protože pak musí čelit případné reklamaci a také může dojít ke ztrátě zákazníků kvůli špatným zkušenostem.

- Doporučení:

Vhodné skladování dřeva v prostorách, které nemají vysokou vlhkost a mají přirozenou teplotu. V případě dřeva, které bude zpracováváno na domácí nábytek, kuchyně apod. je vhodná skladovací teplota je 18 - 22°C. Pokud se jedná o dřevo, které bude použito pro venkovní účely, může být teplota nižší a vlhkost vyšší. Využití technologií, které dřevo před škůdci chrání. Jde o nátěry, postřiky, injektáže apod.

- Přínosy a slabé stránky

Přínosy: snížení poškození dřeva a tím i finančních ztrát zvýšení kvality výrobků, spokojenosti zákazníků a tím i šíření dobré pověsti, vyšší zisk.

Slabé stránky: vyšší náklady na údržbu i pořízení dřeva - chemicky ošetřené dřevo je dražší, náklady na nákup nátěrů a postřiků obsahující látky na hubení škůdců.

Negativní změny ve výdajových paušálech

Paušální výdaje umožňují jednoduché uplatnění výdajů v daňovém přiznání. Díky nim nemusí podnikatel vést daňovou evidenci a shromažďovat všechny potřebné doklady o výdajích. Výdaj se jednoduše vyjádří procentem z dosažených příjmů. Jak vysoké procento výdajů může podnikatel odečíst, závisí na druhu příjmů. Toto riziko je však v případě transformace na s.r.o. irelevantní, neboť bude mít společnost zákonem danou povinnost vedení podvojného účetnictví.

- Pravděpodobnost výskytu

Může dojít k tomu, že vláda změní podmínky paušálních výdajů. A to jak jejich výši, tak třeba i dodatečné podmínky. Nyní si podnikatel může z řemeslné živnosti uplatňovat výdaje ve výši 80 % příjmů. V případě vedení podvojného účetnictví existují jiné metody optimalizace daňové povinnosti.

- Dopady pro podnik

V případě změn v paušálních výdajích, může dojít k vyšší daňové zátěži, případně i k navýšení dodatečných nákladů na administrativu v případě jejich úplného zrušení.

- Doporučení

Podnikatel musí pečlivě zvážit, zda se mu uplatnění výdajů paušálem vyplatí. V případě, kdy není podnikatel schopen z vlastní pozice určit, zda se i po změně v úpravě výdajových paušálů tato forma vyplatí, může využít služeb daňového poradce. V případě pana Krejčího, který převádí činnost na společnost s ručením omezeným, se ale jedná již o poslední hospodářský rok. Jako obchodní společnost bude muset vést podvojně účetnictví a využívat jiné metody daňové optimalizace.

- Přínosy a slabé stránky

Přínosy: optimalizace daňové povinnosti, navíc v případě, kdy je odečtená sleva na dani vyšší než daň, je tato částka podnikateli vrácena jako daňový bonus.

Slabé stránky: náklady na vedení daňové evidence.

Zvýšení plateb na sociální a zdravotní pojištění

Výše plateb na sociální a zdravotní pojištění se určuje pro každého živnostníka zvlášť. Odvíjí se od zisku z minulého období. Vyměřovací základ tvoří 50 % z příjmů snížených o výdaje vynaložených na jejich dosažení. Sazba sociálního pojištění je 29,2 %, sazba zdravotního je 13,5 %

- Pravděpodobnost výskytu

V dnešní době můžeme říci, že zálohy na sociální a zdravotní pojištění se zvedají v podstatě každoročně. Lze tedy říci, že pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je téměř stoprocentní.

- Dopady pro podnik

Zvyšující se sazby na sociální a zdravotní pojištění snižují příjmy podnikatele.

- Doporučení

Výše záloh se počítá z vyměřovacího základu, abychom dosáhli snížení záloh, musíme snížit i vyměřovací základ, tedy nejlépe zvýšit výdaje. Proto doporučuji zvážit, zda se nevyplatí podnikateli odečítat od zisku skutečné výdaje, pokud by byly vyšší, tak by se tím snížil vyměřovací základ.

- **Přínosy a slabé stránky**

Přínosy: snížení výdajů, úspora finančních prostředků např. na nákup nových či obnovu starých strojů, investice do vzdělání, možnost vlastní volby formy spoření na důchod apod.

Slabé stránky: snížením placených záloh na sociální pojištění sice dojde k úspoře finančních prostředků, v budoucnu to ale znamená nižší důchod. Dále díky horšímu vykázanému výsledku hospodaření se ocitne v horší pozici při vyřizování případného financování u většiny věřitelů.

Pokles koupěschopnosti obyvatel

Míra nezaměstnanosti na Znojemsku patří mezi nejvyšší z celého jihomoravského kraje. Výpadek příjmu má negativní vliv na koupěschopnost. Je tedy na místě se domnívat, že lidé si nebudou moci dovolit využít řemeslnických služeb.

- **Pravděpodobnost výskytu**

Vliv klesající koupěschopnosti obyvatel na poptávku po truhlářských službách je velký. Pravděpodobnost, že se pokles koupěschopnosti obyvatel odrazí v poklesu zakázek, odhadují na 50 %. Vliv tohoto faktoru ale nemůže být brán v obecném měřítku, u některých spotřebitelů i při nižších příjmech zůstává mezní sklon ke spotřebě stejný nebo se dokonce zvýší a omezí pouze tvorbu úspor.

- **Dopady pro podnik**

Ztráta zakázek může znamenat závažné finanční dopady, které mohou ohrozit samotnou existenci podniku.

- **Doporučení**

Poskytnutí možnosti odběratelům rozdělení platby za realizované zakázky do několika splátek s minimálním nebo žádným navýšením kupní ceny.

- **Přínosy a slabé stránky:**

Přínosy: originalita – konkurence tuto formu placení většinou neumožňuje zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení tržeb.

Slabé stránky: zhoršení cash-flow, kapitál déle vázaný v pohledávkách, hrozí platební neschopnost OSVČ (tzn., nebude mít dostatek finančních prostředků v hotovosti k zaplacení svých závazků).

Růst nákladů v důsledku růstu cen pohonných hmot

Jelikož truhlářství v rámci svých doprovodných služeb poskytuje dopravu výrobků, týkají se podnikatele i změny cen pohonných hmot. Ceny pohonných hmot dlouhodobě prakticky neustále rostou, což truhláři způsobuje zvyšování nákladů na dopravu výrobků.

- Pravděpodobnost výskytu

Jelikož poměr služeb, u kterých je vyžadována doprava výrobků a služeb a u kterých není nutná doprava výrobků, je 70 : 30, odhaduji pravděpodobnost výskytu rizika na 70 %.

- Dopady na podnik

Dopady tohoto rizika na podnik jsou závislé na objemu ujetých kilometrů. U naprosté většiny zakázek je místo jejich plnění ve městě Znojmě. Vzhledem ke vzdálenosti a četnosti absolvovaných cest jsou dopady tohoto rizika hodnoceny jako střední (možná finanční ztráta).

- Doporučení

Úprava automobilu na propan-butanový (plynový) pohon. Dále v případě plnění zakázky ve vzdálenějších lokacích stanovit odběrateli cenu za ujeté kilometry, popř. navýšit adekvátně cenu celé zakázky.

- Přínosy a slabé stránky

Přínosy: úspora na nákladech (u auta se spotřebou 9 l/100 km – úspora za pohonné hmoty za rok cca 42.500 Kč, zvýšení životnosti motoru, pokrytí alespoň části nákladů na dopravu zákazníkem.

Slabé stránky: nutná jednorázová větší investice (přestavba cca 25.000 Kč), zákaz parkování v krytých parkovištích, zmenšení zavazadlového prostoru, snížení výkonu motoru (LPG, 2013), nespokojenost zákazníků s cenou za dopravu.

Nepřibývání nových zákazníků (zakázek)

Portfolio produktů podnikatel obsahuje převážně výrobky dlouhodobé spotřeby, tj. nábytek, kuchyňské linky a jiné. Je tedy velmi málo pravděpodobné, že by podnik prosperoval pouze díky několika zákazníkům, kteří by jeho služeb využívali pravidelně. Proto je nezbytné stále získávat nové zákazníky.

- Pravděpodobnost výskytu

Díky dlouholeté praxi podnikatele ve firmě zabývající se dřevozpracujícím průmyslem p. Krejčí získal množství kontaktů na potenciální klientelu. Tento fakt ve spojení s dobrým jménem pana Krejčího snižuje pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Expertním odhadem je pravděpodobnost stanovena na 40 %.

- Dopad na podnik

Z důvodů zmiňovaných výše lze usuzovat, že nedostatečné množství nově příchozích zákazníků by pro truhláře mohlo znamenat velké finanční potíže, které by mohly ohrozit jeho existenci.

- Doporučení

Pro oslovení nové klientely je třeba zpracovat nový marketingový plán a intenzivněji využívat veškeré dostupné nástroje komunikačního mixu.

- Silné a slabé stránky

Přínosy: zisk nových zákazníků, zvýšení počtu zakázek - zvýšení obratu, konkurenceschopnosti, šíření povědomí o existenci firmy a jejich produktech.

Slabé stránky: nutná počáteční investice a výdaje spojené s realizací marketingového plánu, riziko neúčinnosti špatně zvolených nástrojů a zbytečně vynaložené náklady.

Riziko stávající konkurence

Z dlouhodobého hlediska lze sledovat trend snižování počtu řemeslníků, což se týká také truhlářů. Přesto se na Znojemsku vyskytuje množství konkurujících subjektů. Řada truhlářů nabízí velmi kvalitní výrobky, které prezentují na svých (mnohdy velice atraktivních) webových stránkách.

- Pravděpodobnost výskytu

Je pravděpodobné, že si potenciální zákazník vybere řemeslníka, který se nachází blíž jeho místu bydliště. Z tohoto důvodu je riziko vyplývající z výběru konkurenčního subjektu expertně stanoveno na 40 %.

- Dopady na podnik

Dopady rizika nedostatku klientů na podnik byly již zmíněny výše. Jsou existenčního rozsahu.

- **Doporučení**

Doporučuji, aby podnik nabídl svým zákazníkům některé z doprovodných služeb zdarma a to konkrétně odborné stavebně-architektonické konzultace a vyhotovování návrhů. V případě, že zákazník nebude muset platit za počáteční konzultace nebo za vyhotovování prvotních návrhů, ještě před tím, než se upíše k závažné objednávce, tak je větší šance, že při výběru mezi konkurencí zvolí právě analyzovaného podnikatele.

- **Přínosy a slabé stránky**

Přínosy: zvýšení počtu nově přichozích zákazníků, zakázek, navýšení tržeb.

Slabé stránky: možnost zneužití zákazníkem - zákazník si nechá vypracovat návrhy a pak přejde ke konkurenci (náklady ušlé příležitosti).

Substituty dřeva

Všechny výrobky a služby, které vyrábí či poskytuje, lze snadno nahradit výrobky z jiných a podstatně levnějších materiálů, jako je například lamino (imitace dřeva), plast, sklo, kov a folie. Zejména foliované kuchyně patří u zákazníků k nejoblíbenějším. V dnešní době jsou tyto substituty a zejména ty, které imitují dřevo, velmi oblíbené z důvodu levnějšího provedení.

- **Pravděpodobnost výskytu**

Pravděpodobnost výskytu rizika upřednostňování jiných materiálů před dřevem je vysoká. Expertní odhad 60 %.

- **Dopady na podnik**

V případě, že lidé (bez rozdílu výše příjmu) začnou nahrazovat dřevo jinými materiály, odhaduji pro podnikatele ohrožující až likvidační dopad.

- **Doporučení**

Doporučuji, aby podnikatel rozšířil svou nabídku o další materiály a to pomocí spolupráce s novými dodavateli.

- **Přínosy a slabé stránky**

Přínosy: diverzifikace rizika na různé druhy materiálů, zvýšení nabídky výrobků.

Slabé stránky: náklady na školení a získávání nové praxe z opracování nových materiálů, dodržování nových pracovních procesů, administrativa odvíjející se od zvýšeného počtu dodavatelů.

Špatně vyprojektovaná zakázka

Vzhledem k tomu, že podnikatel dělá specifické zakázky na míru, tak je vždy důležité si vše důkladně zaznamenat a zakreslit. Je nutná důsledná komunikace se zákazníkem, aby podnikatel vždy pochopil všechny požadavky klienta správně.

- Pravděpodobnost výskytu

Může se stát, že klient bude příliš náročný a nedokáže své požadavky správně interpretovat. Důsledek je takový, že podnikatel nepochopí očekávání zákazníka správně.

- Dopady pro podnik

Pokud by došlo k tomu, že podnikatel vytvoří zakázku špatně, může to mít pro podnik vážné důsledky, především v případě, jedná-li se o drahou zakázku. Klient totiž bude zřejmě trvat na úpravě výrobku dle jeho požadavků, což mnohdy ani nemusí být možné a truhlář bude muset vyrobit celý produkt znovu. Tím mu vznikají vysoké náklady.

- Doporučení

Vždy si najít s klientem dostatek času na rozebrání celé zakázky včetně detailů, vše si přehledně zapsat případně zakreslit dle potřeb, vyhotovit kopii pro klienta, aby měl podnikatel vždy podložené vše, na co se s klientem domluvil.

- Přínosy a slabé stránky doporučení

Přínosy: průkazně doložené důkazy o tom co klient požadoval; nestane se, že klient přijde s něčím, na čem se nedomluvili; podnikatel nemůže na nic zapomenout; přehlednost zakázky.

Slabé stránky: delší čas věnovaný přípravě zakázky, náklady ušlé příležitosti

Změny v zakázce

Může se kdykoliv stát, že klient změní z jakéhokoliv důvodu svoje požadavky na zakázku. Ať je to barva skříně, nebo velikost stolu, vždy to může být pro podnikatele problém, pokud už bude ve fázi, kdy má výrobek rozpracovaný nebo dokonce hotový.

V tom případě, totiž půjde těžko výrobek upravit dle změněných preferencí, aniž by se výrobci zvýšily náklady na výrobu.

- Pravděpodobnost výskytu

Nepředpokládám, že by k této situaci docházelo často, ale stejně jako truhlář si může špatně naměřit rozměry nábytku, tak i zákazník může zjistit, že původní představy o zakázce nejsou akceptovatelné.

- Dopady pro podnik

Vždy záleží na tom, o jak velkou změnu se jedná a v jaké fázi se pro změnu klient rozhodne. Změna může být klidně zásadní, a přesto pokud přijde ze strany klienta včas, nemusí to být problém.

- Doporučení

Nachystat pečlivě projekt, dříve než začne podnikatel pracovat na výrobku, dát kopii klientovi, konzultovat v průběhu zakázky, určit předem podmínky, za jakých může klient měnit požadavky a především do jaké fáze, stanovit poplatky za změnu zakázky (započítat nejen výrobní náklady, ale i administrativu).

- Přínosy a slabé stránky doporučení

Silné stránky: nemůže se stát, že pokud klient změní své požadavky, tak náklady spojené se změnou případnou na podnikatele; pokud bude chtít klient změnu, ponese s tím i spojené náklady; minimalizace ztrát plynoucích z neplánovaných nákladů; přehlednost zakázky.

Slabé stránky: více času věnovaného přípravě zakázky, delší průběžná doba výroby.

3.5 Časový harmonogram

Implementace navrhovaných změn bude probíhat od začátku roku 2014 s výjimkou koupě ready made společnosti a výběrového řízení pro přijetí nových zaměstnanců. Tyto činnosti budou probíhat již v prosinci roku 2013, tak aby bylo možné provést transformaci OSVČ na společnost s ručením omezeným formou nepeněžitého vkladu podniku fyzické osoby podnikatele do majetku společnosti k 31. 12. 2013.

Navrhovaný časový harmonogram je uveden následující tabulce.

Tabulka 20: Časový harmonogram

Změna/činnost	Zahájení	Ukončení
Transformace na s.r.o.	2. 12. 2013	2. 1. 2014
Nákup ready made společnosti	2. 12. 2013	
Vklad FOP do s.r.o.	2. 1. 2014	
Vyřízení úvěrů	2. 1. 2014	9. 1. 2014
Podání žádosti o úvěr	2. 1. 2013	
Uzavření smluv o úvěru a jejich čerpání	9. 1. 2014	
Pořízení nového HIM	9. 1. 2014	23. 1. 2014
Objednávka	9. 1. 2014	
Inventarizace nového majetku	23. 1. 2014	
Přijetí 2 nových zaměstnanců	2. 12. 2013	16. 1. 2014
Zahájení výběrového řízení	2. 12. 2013	15. 1. 2014
Podpis pracovních smluv	16. 1. 2014	
Propagace	od 9. 1. 2014	
Certifikace ISO	3. 1. 2014	31. 3. 2014
Podpis smlouvy s poradenskou společností	3. 1. 2014	
Zahájení projektu, vystavení Osvědčení o zavádění ISO norem	6. 1. 2014	
Proces přípravy na certifikační audit	6. 1. 2014	14. 3. 2014
Certifikační audit	17. 3. 2014	21. 3. 2014
Udělení certifikátu	31. 3. 2013	

Zdroj: Vlastní zpracování

4 ZÁVĚR

Firma truhlářství Krejčí vznikla v roce 2011. Dříve byl Pavel Krejčí zaměstnancem jedné z větších firem na Znojemsku zabývajících se dřevozpracujícím průmyslem. V průběhu tohoto zaměstnání, které trvalo 10 let, nabral mnoho cenných zkušeností, které nyní uplatňuje v podnikání. V březnu roku 2011 založil živnost, kterou doposud provozuje v obci Práche nedaleko okresního města Znojmo, v místě svého bydliště.

Jako u většiny začátků podnikání se potýkal s nedostatkem finančních zdrojů a dalších prostředků. Většinu potřebných nástrojů a vybavení si tedy půjčoval nebo pronajímal. Postupem času si však díky dostatečné poptávce po produkci firmy mohl dovolit vybavit dílnu potřebným vybavením a zajistit tak plynulý provoz.

V rámci analýzy současného stavu podniku byly identifikovány mj. jeho slabé stránky a příležitosti ke zlepšení. Tyto faktory byly následně použity jako podklady pro návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj podniku. Konkrétně pro Pavla Krejčího bude podnikatelský plán sloužit také jako podklad pro věřitele při žádosti o poskytnutí úvěru.

V rámci rozvoje podniku je uvažováno o rozšíření portfolia poskytovaných služeb o podlahářské činnosti za účelem větší vytěženosti poptávky dané oblasti, kde takové komplexní služby chybí. Cílem plánu je tedy získat větší podíl na trhu a stabilizovat pozici s největší možnou mírou zisku a kvality práce za podmínky minimalizace rizika.

Tohoto cíle by mělo být dosaženo za pomoci navrhovaných změn. Jedná se o transformaci podniku na společnost s ručením omezeným, vyřízení provozního a investičního úvěru, nákup nových nástrojů potřebných pro podlahářské činnosti, přijetí nových zaměstnanců, realizace nové marketingové kampaně a získání ISO norem.

S uvedenými změnami souvisí náklady na jejich implementaci. Ty byly vyčísleny v horizontu 7 let na celkovou výši 4.237.539 Kč. Pomocí metody výpočtu čisté současné hodnoty byl pak stanoven minimální objem dodatečných výnosů plynoucích z aplikace změn, aby se podnikateli vyplatily. Jejich hodnota dosahuje 621.060 Kč v každém roce. Toto číslo považuji za reálné. Pokud bychom uvažovali s hodnotou průměrné zakázky 30.000 Kč, pak se jedná o cca o 21 dodatečných zakázek za rok, což je 1,75 zakázky měsíčně.

Dále byla identifikována rizika spojená s aplikací změn a další rizika ohrožující činnost podnikatele všeobecně. Jako nejvýznamnější dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na podnik byla vyhodnocena tyto: škůdci, negativní změny ve výdajových paušálech, zvýšení plateb na ZP a SP, pokles koupěschopnosti obyvatel, růst cen pohonných hmot, nepřibývání nových klientů (zakázek), stávající konkurence, substituty dřeva, špatně vyprojektovaná zakázka a změny v zakázce. K těmto rizikům byla navržena opatření na jejich minimalizaci nebo úplnou eliminaci. Nezískání úvěrů jako riziko není uvažováno, neboť bez nich by podnikatel plán nemohl vůbec realizovat.

Daný podnikatelský plán považuji za realizovatelný a splňující původní cíl získat větší podíl na trhu s největší možnou mírou zisku a kvality práce. Záleží tedy pouze na podnikateli, zda se rozhodne jej realizovat, popř. zda aplikuje pouze jen některé navrhované změny.

5 LITERATURA

- 242/12 Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020.
In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 1. 11. 2012 [cit. 2013-05-19].
Dostupné z: <http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/242-12-koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014-2020-t-1-11-2012.aspx>
- ČSN EN ISO 9001:2009 - Management kvality. CQS - *Sdružení pro certifikaci systému jakosti* [online]. 2010 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
- ČSN EN ISO 9001:2009 – Systém managementu kvality: rychlé a garantované zavedení a certifikace ISO. *MIKROSyS.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.mikrosys.cz/cz/s346/MIKROSyS-Homepage/c504-ISO-START>
- Dřevozpracující průmysl tvoří především malé a střední firmy. *STOLARI-TRUHLARI.CZ* [online]. 24.11.2009 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.stolari-truhlari.cz/clanky/70-Podnikani/detail/77/>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- HISRICH, Robert D a Michael P PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Moderní přístupy k řízení výroby: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALLYA, Thaddeus a Pavel MARINIČ, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_k_31_breznu_2012
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez04021313.doc>
- Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad a)* [online]. 8. 2. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- Nejnovější ekonomické údaje: Jihomoravský kraj. *Český statistický úřad b)* [online]. 8.2. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xb>
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Obsahové náplně řemeslných živností. *Firemní finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-napln-zivnosti/remeslne/du6695-133-truhlarstvi-podlaharstvi/>
- Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad c)* [online]. 15. 5. 2012 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/pohyb_obyvatelstva_v_jihomoravskem_kraji

- Povinnosti OSVČ. *ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ* [online]. 31. 12. 2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojisteni-osvc/povinnosti.htm>
- Právní formy podnikání. *Ipodnikatel a)* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>
- Prohlášení Asociace českých nábytkářů k rozhodnutí Evropské komise o zákazu látky DMF. *Hospodářská komora ČR* [online]. 2009 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: http://www.komora.cz/hk-cr/aktuality/art_29504/lay_3/print_1/prohlaseni-asociace-ceskych-nabytkaru-k-rozhodnuti-evropske-komise-o-zakazu-latky-dmf.aspx
- Průměrná mzda letos klesla o 2,75 pct na 23.426 Kč. In: *Finanční noviny.cz* [online]. 11.4.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-letos-klesla-o-2-75-pct-na-23-426-kc/925318>
- Registrační povinnosti podnikatele (OSVČ). *Ipodnikatel.cz b)* [online]. 12. 5. 2011 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/registracni-povinnosti-podnikatele-osvc.html>
- Truhlářství Krejčí. *Truhlářství Krejčí* [online]. 2010 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.truhlarstvi-krejci.cz/>
- Výhody společnosti s.r.o. oproti OSVČ. *E-sro.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>
- Výroba a prodej nábytku na míru. *Najisto.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://najisto.centrum.cz/bydleni/nabytek/nabytek-na-miru/region/jihomoravsky/znojmo/>
- Zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 435/2004 Sb., zákonu o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

6 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní informace o firmě	27
Tabulka 2: SWOT analýza	44
Tabulka 3: Výhody společnosti s.r.o. oproti OSVČ	48
Tabulka 5: Splátkový kalendář 2	52
Tabulka 4: Splátkový kalendář	53
Tabulka 6: Automobil - 2. odpisová skupina	54
Tabulka 7: Vysavač - 2. odpisová skupina	54
Tabulka 8: Zařízení dílny a prostor na skladování - 1. odpisová skupina	54
Tabulka 9: Nové produkty	56
Tabulka 10: Podpůrné činnosti	56
Tabulka 11: Nákladové úroky investičního úvěru v jednotlivých letech	62
Tabulka 12: Náklady na propagaci	63
Tabulka 13: Rozpis nákladů	64
Tabulka 14: Tříletá rozvaha vždy k 31. 12. v Kč	65
Tabulka 15: Tříletý výkaz zisku a ztrát vždy k 31. 12. v tis. Kč	65
Tabulka 16: Výkaz CF - pro první tři měsíce v Kč	66
Tabulka 17: Tříletý výkaz CF v Kč	66
Tabulka 18: Hodnocení rizik	69
Tabulka 19: Mapa rizik	70
Tabulka 20: Časový harmonogram	80

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza	22
Obrázek 2: Analýza 7S	23
Obrázek 3: SWOT analýza	24
Obrázek 5: Návrh - Logo 1	58
Obrázek 6: Návrh - Logo 2	59

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Žádost o podnikatelský úvěr	89
Příloha 2: Dotazník pro vyhodnocení bonity klienta - příloha žádosti o úvěr	95

K

Žádost o podnikatelský úvěr

PODNIKATELSKÝ ÚVĚR

Číslo žádosti: xxxxxxxx

Žádost o ☒ poskytnutí úvěru ☐ změnu podmínekSmlouvy o ze dne reg. číslo

Identifikace klienta

Právnícká osoba (dále jen „Žadatel“)

Obchodní firma* / název**:	Woodman's spol. s r.o.
Sídlo:	Práche 9, 671 61 Prosiměřice
IČ:	xxxxxxx
Zápis v obchodním rejstříku či jiné evidenci, včetně spisové značky:	VOR vedeného u krajského soudu v Brně oddíl X, vložka xxxxx

*je-li Žadatel zapsán v obchodním rejstříku; **není-li Žadatel zapsán v obchodním rejstříku

Požadovaný úvěr

účel úvěru (můžete vybrat více účelů):

- ☐ profinancování zásob 80 tis. Kč
- ☒ profinancování krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty splatnosti 120 tis. Kč
- ☒ profinancování provozních potřeb 50 tis. Kč

Konkrétně ¹

- ☐ profinancování investic tis. Kč

Konkrétně ² Výše úvěru: 250 000,00 Měna: Kčslovy: Způsob čerpání: ☐ jednorázově ☐ postupně ☒ opakovaně (pouze kontokorent a revolving)a úvěr bude ☐ použit na úhrady závazků vůči prodávajícímu(cím)/dodavateli(lům)☒ připsán na BÚ Žadatele č. xxxxxxxxxxx/0100☐ použit jiným způsobem, a to Termín čerpání od 5.1.2014 do 3.1.2015

Splácení úvěru

Konečný den splatnosti úvěru: 4.1.2015Splácení listiny: ☐ pravidelné měsíční splátky ☐ k poslednímu dni kalendářního měsíce☐ k datu: ☒ jednorázové splacení (pouze revolving)

Splátkový kalendář (pouze v případě postupného splácení) – buď vyplňte níže uvedený nebo uveďte formou přílohy k žádosti:

¹ Vyplňte pouze v případě, že úvěr je poskytován na profinancování provozních potřeb.² Vyplňte pouze v případě, že úvěr je poskytován na profinancování investic.

Komerční banka, a.s., se sídlem:

Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČ: 45317054

ZAPSANÁ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU VEDENÉM MĚSTSKÝM SOUDEM V PRAZE, ODOL B. VLOŽKA 1360

1/6

DATUM ÚČINNOSTI: ŠABLONY 26.8.2008
VER E ZADUVER.DOT 1.5.2013 5:30 DOP.

(v případě potřeby lze při sestavení splátkového plánu požádat o pomoc zaměstnance Komerční banky, a.s.)

pořadí splátek	termín splátky	výše splátky
první splátka		
dále vždy k		
poslední splátka		

Předpokládaná výše úrokové sazby: 6 % ☐ pevná ☒ pohyblivá

Splácení úroků: měsíčně ☒ k poslednímu dni kalendářního měsíce
☐ k datu:

Splátky budou prováděny z účtu č.:

Způsob zasilání výpisů z účtu:

- ☒ elektronicky
☐ v papírové formě
☐ elektronicky i v papírové formě

Četnost zasilání výpisů:

- ☐ čtvrtletně ☐ měsíčně
☐ při pohybu
☐ jinak

Zajištění úvěru

P.č.	Způsob zajištění	odhad hodnoty zajištění v tis. Kč
1.	avalovaná(é) krycí blankosměnka(y)	1 000,00

Pojištění předmětu zástavy existuje ☐ ANO ☒ NE

Poznámka: V případě zajištění úvěru nemovitostí identifikujte tuto nemovitost následujícími údaji:

- a) budova: obec, část obce; číslo popisné (u bytu + číslo bytové jednotky); číslo katastrálního území; číslo LV;
b) pozemek: číslo parcely; číslo katastrálního území; číslo LV

Požadovaná(é) změna(y) podmínek výše uvedené smlouvy a její(jejich) zdůvodnění

Čestné prohlášení

Prohlašuji(eme), že:

- I. a) ☒ mám(e) / ☐ nemám(e)^{*)} splněny závazky vůči obcím a ☐ mám(e) / ☒ nemám(e)^{*)} s nimi smlouven splátkový kalendář na splacení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
- b) ☒ mám(e) / ☐ nemám(e)^{*)} splněny závazky vůči finančnímu úřadu a ☐ mám(e) / ☒ nemám(e)^{*)} s ním smlouven splátkový kalendář na splacení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
- c) ☒ mám(e) / ☐ nemám(e)^{*)} zapláceno sociální a zdravotní pojištění a ☐ mám(e) / ☒ nemám(e)^{*)} se Správou sociálního zabezpečení a ani se zdravotní pojišťovnou smlouven splátkový kalendář na splacení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
- d) ☒ mám(e) / ☐ nemám(e)^{*)} splněny povinnosti vyplývající z celních předpisů a předpisů o daních a poplatcích, zejména řádně a včas platím(e) clo, daně a poplatky a ☐ mám(e) / ☒ nemám(e)^{*)} s celním úřadem smlouven splátkový kalendář na splacení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
- e) jsem(j sme) se ☐ dopustil(i) / ☒ nedopustil(i)^{*)} porušení celních předpisů nebo předpisů o daních a poplatcích;
- II. ☒ jsem(j sme) / ☐ nejsem(j sme)^{*)} ochoten(i) v případě požadavku Komerční banky, a.s. poskytnout zajištění majetkem;
- III. není u soudu podán návrh na prohlášení konkursu na můj(náš) majetek nebo na nucené vyrovnaní, případně není zahájeno insolvenční řízení týkající se mého(našeho) majetku či jiné řízení, které má obdobné právní účinky, a ani v uplynulých třech letech nebyl prohlášen nebo ukončen konkurs na můj(náš) majetek, nedošlo k zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek mého(našeho) majetku, ani nebylo potvrzeno vyrovnaní nebo nucené vyrovnaní, či přijato jiné rozhodnutí, které má obdobné právní účinky, není nařízen výkon rozhodnutí (exekuce) týkající se podstatné části mého(našeho) majetku; toto prohlášení se vztahuje i na každou obchodní společnost, se kterou jsem(j sme) propojen(i);
- IV. v době podání žádosti není zahájeno insolvenční řízení týkající se majetků subjektů, ve kterých mám(e) podíl nebo jsem(j sme) ve vedení, či jiné řízení, které má obdobné právní účinky, ani nebyl na majetek těchto subjektů v uplynulých třech letech prohlášen konkurs, nebylo přijato rozhodnutí, kterým byl zjištěn úpadek či hrozící úpadek, nedošlo k zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku, nebyla zahájena likvidace a neexistuje jiný soudní spor v souvislosti s nimi;
- V. a) ☐ jsem(j sme) / ☒ nejsem(j sme)^{*)} osobou se zvláštním vztahem ke Komerční bance, a.s. ve smyslu ustanovení § 19 zák. č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů,
- b) ☐ jsem(j sme) / ☒ nejsem(j sme)^{*)} osobou blízkou ve smyslu ustanovení § 116 zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, k žádnému zaměstnanci našeho obchodního místa ani k žádné osobě se zvláštním vztahem ke Komerční bance, a.s. ve smyslu ustanovení § 19 zák. č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů;
- VI. ☒ mám(e) / ☐ nemám(e)^{*)} soustředěny hlavní zájmy ve smyslu Nařízení Rady Evropského společenství č. 1346/2000 v platném znění, o úpadečném řízení (dále jen „Nařízení“), na území České republiky a jsem(j sme) seznámen(i) s tím, že v případě zahájení úpadečného řízení na můj(náš) majetek v jiném členském státě Evropského společenství se bude Banka řídit právním řádem tohoto členského státu v souladu s Nařízením, bez ohledu na český právní řád;
- VII. veškerá prohlášení uvedená v tomto dokumentu jsou úplná a pravdivá a jsem(j sme) si vědom(i) případných trestních následků nepravdivosti či neúplnosti tohoto prohlášení;
- VIII. jsem(j sme) se seznámil(i) se Seznamem Komerční banky, a.s.;
- IX. v případě daného zajištění ☒ jsou / ☐ nejsou^{*)} splněny podmínky pro aplikaci § 196a obchodního zákoníku.
- X. ke dni podpisu této žádosti jsem ^{*)}
☐ svobodný/ná
☐ rozvedený/ná (vypořádání po rozvodu ukončeno: ☐ ANO ☐ NE)
☐ ženatý/vdaná (zúžení SJM: ☐ ANO ☐ NE)
☐ vdovec/vdova
☐ registrovaný partner/ka
- XI. podle mého(našeho) nejlepšího vědomí není vedeno žádné soudní, správní či rozhodčí řízení týkající se mě(nás) nebo mého(našeho) majetku, které by mohlo ovlivnit mé(naše) možnosti dostát svým povinnostem vůči Bance nebo ovlivnit mou(naši) finanční nebo obchodní situaci, a takové stíhání nebo řízení ani nehrozí. Dále dle mého(našeho) nejlepšího vědomí není vedeno žádné trestní stíhání mě(nás) či osob, jež jsou členy našeho statutárního orgánu, jiných osob oprávněných jednat naším jménem, osob vykonávajících řídicí, kontrolní činnost nebo rozhodující vliv na řízení či zaměstnanců při plnění pracovních úkolů, pokud lze trestný čin přičíst také nám, a takové stíhání nebo řízení ani nehrozí. Dále nejsem(nejsme) ve výkonu trestu, ochranného či zajišťovacího opatření, ani jsem(j sme) nebyl(i) v minulosti pravomocně odsouzen(i) za trestný čin, ledaže by bylo odsouzení zahazeno.
Pokud je proti mně(nám) zahájeno trestní stíhání, nebo bylo proti osobám jež jsou členy našeho statutárního orgánu nebo jiným osobám oprávněným jednat naším jménem nebo osobám vykonávajícím řídicí, kontrolní činnost nebo rozhodující vliv na řízení či zaměstnanců při plnění pracovních úkolů, pokud lze trestný čin přičíst také nám, jsem(j sme) povinen(ni) informovat písemně Banku.

Zároveň se zavazuji(eme):

*) Zvolenou variantu vyznačte křížkem.

**) Tato varianta bude vyplněna pouze v případě, že Klientem je fyzická osoba podnikatel.

- I. bez zbytečného odkladu sdělit Komerční bance, a.s. jakoukoli změnu shora uvedených prohlášení;
- II. poskytnout Komerční bance, a.s. nezbytnou součinnost v souvislosti s vyřízením této žádosti, zejména sdělit na požádání Komerční bance, a.s. další informace a předložit další podklady.

Jsem(jsme) si vědom(í), že cena za posouzení této žádosti je nevratná a tímto se zavazuji(eme) tuto cenu uhradit. Zároveň žádám(e) Komerční banku, a.s. o poskytnutí služeb souvisejících s touto žádostí.

Souhlas se zpracováním údajů

V souvislosti s touto žádostí souhlasíme s tím, aby Komerční banka, a.s. (dále jen "Banka") získávala, shromažďovala, uchovávala, zpracovávala a předávala naše údaje, včetně údajů o naší bonitě, podle textu Oznámení o souhlasu klienta se zpracováním údajů, s jehož obsahem jsme seznámeni a souhlasíme s ním.

Cena za posouzení žádosti *)

☐ Nesjednává se.

Zavazuji (zavazujeme) se, že zaplatím(e) Bance cenu za posouzení této žádosti

☒ ve výši podle Sazebníku Banky platného v den podání této žádosti.

☐ ve výši _____.

Povinnost zaplatit Bance tuto cenu vzniká _____.

☒ Žadatel má účet v KB

Tímto souhlasím(e), aby cena za posouzení této žádosti byla bez mého(našeho) dalšího příkazu uhrazena z mého(našeho) běžného účtu č. xxxxxxxx/0100, vedeného u Banky, pobočka Znojmo.

☐ Žadatel zaplatí v hotovosti

Tímto se zavazuji(zavazujeme) uhradit cenu v hotovosti.

☐ Žadatel zaplatí převodem

Tímto se zavazuji(zavazujeme) uhradit cenu převodem částky na účet č. _____/_____.

V Znojmě dne

Woodman's s.r.o.

vlastnoruční podpis

Jméno: Pavel Krejčí
Funkce: jednatel

Osobní údaje zkontroloval(a) dne

Bankovní poradce

vlastnoruční podpis zaměstnance Komerční banky, a.s.

Zadání do KBI (vyplňuje zaměstnanec Komerční banky, a.s.)

Zadáno do KBI dne:		Zodpovědný zaměstnanec (správa portfolia):	
--------------------	--	--	--

Komerční banka, a.s., se sídlem:

Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČ: 45317054

ZAPSANÁ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU VEDENÉM MĚSTSKÝM SOUDEM V PRAZE, ODÍL B, VLOŽKA 1240

4/6

DATUM ÚČINNOSTI ŠABLONY: 28.8.2008
VER. E: ZADUVER DOT 1.5.2013 5:30 DOP.

SEZNAM PŘÍLOH ŽÁDOSTI

1. Doklady opravňující k podnikatelské činnosti a jiné doklady

- ☒ Výpis z obchodního rejstříku
☐ Výpis z živnostenského rejstříku nebo jiný doklad o oprávnění k podnikatelské činnosti
☐ Jiné doklady

2. Účetní výkazy podle formy účetnictví

2.1. Žadatelé vedoucí účetnictví

- ☐ Přiznání k dani z příjmů
☐ Účetní závěrka, tj. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha k účetní závěrce a zpráva auditora
☐ Aktuální výkazy v rozsahu rozvahy a výkazu zisků a ztrát
☐ Doplnující údaje – Profi úvěry

2.2. Žadatelé vedoucí daňovou evidenci (jednoduché účetnictví)

- ☐ Kopie přiznání k dani z příjmů, včetně příloh podle z.č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v znění pozdějších předpisů
☐ Doplnující údaje – daňová evidence
☐ Doplnující údaje – Profi úvěry

3. Ostatní

- ☐ Doklady prokazující splnění všech závazků vůči správcům daní (finanční úřad, obec, celní orgán)
☐ Potvrzení o zaplacení sociálního a zdravotního pojištění příslušnou Správou sociálního zabezpečení, případně zdravotní pojišťovnou
☐ Vlastnické vztahy, majetkové podíly
☐ Prohlášení o vlastnictví majetku a závazcích
☐ Prohlášení o vlastnictví majetku a závazcích - avalista
☐ Alespoň 3 měsíční výpisy z běžného účtu, který měl klient veden u své předchozí hlavní banky; tyto výpisy však nesmí být za období starší než 6 měsíců

4. Přílohy vztahující se k zajištění úvěru

4.1. Nemovitosti

- ☐ Nabývací tituly
☐ Výpis z katastru nemovitostí
☐ Snímek z katastrální mapy
☐ Ocenění nemovitostí
☐ Doklad o výši účetní hodnoty
☐ Nájemní smlouva
☐ Pojistné smlouvy

4.2. Ostatní (věci movité, depozita, směnky, pohledávky za zdravotními pojišťovnami, ručení třetí osobou, cenné papíry)

Požadavky na konkrétní doklady prokazující existenci zajišťovacího prostředku sdělí zaměstnanec Komerční banky, a.s. při projednávání žádosti o úvěr

ř.	Popis	v tis. Kč
Doplňující údaje z účetnictví Žadatele		
1	Nedočerpané úvěry u Komerční banky, a.s.	0
2	Nedočerpané úvěry u jiných bank	0
3	Roční splátky střednědobých a dlouhodobých bankovních úvěrů ³⁾	0
4	Aktuální výše krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty splatnosti	120
5	Aktuální výše zásob	80
6	Aktuální výše provozních potřeb: (potřeby dále specifikujte)	50
7	Výše pořizovaného hmotného (příp. nehm.) investičního majetku (v případě financování investic)	
8		
9		

ř.	Popis	
Doplňující údaje k činnosti žadatele		
1	Hlavní činnost (NACE)	310000
2	Datum vzniku	xxx
3	Počet let zkušeností s podnikáním v hlavní činnosti	3
4	Hlavní banka žadatele	KB, a.s.
5	Počet odběratelů	drobní
6	z toho: počet odběratelů s podílem přes 30%	0
7	Počet dodavatelů	7
8	z toho: počet dodavatelů s podílem přes 30%	2

☒ Dosud jsem(jsme) neměl(i) žádný úvěr

☐ Ano, měl(i) jsem(jsme) celkem úvěr(ů) v celkové výši Kč

a ☐ bez problémů jsem(jsme) je splatili

☐ byl(i) jsem(jsme) v prodlení se splácením, a to krát.
K dnešnímu dni žádné dluhy po splatnosti nemáme.

☐ byl(i) jsem(jsme) v prodlení se splácením, a to krát.
a současný dluh po splatnosti činí Kč

Vypracoval(a) _____

_____ podpis oprávněné osoby

K

Dotazník pro vyhodnocení bonity klienta

Varianta II

IDENTIFIKACE KLIENTA	
IČ klienta: xxxxxxxx	
Název společnosti: Woodman's spol. s r.o.	
Kdo je klíčová osoba v hodnocené firmě	
☒ jednatel (s.r.o.)	☐ společník
☐ fyzická osoba podnikatel	☐ většinový akcionář
☐ předseda představenstva (a.s.)	☐ jiní
Rodné číslo klíčové osoby společnosti: xxxxxx/xxxx	
Údaje o klíčové osobě	
Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?	
☐ vysokoškolské - úplné / postgraduální (např. Mgr. Ing. PhD. atd.)	
☐ vysokoškolské - bakalářské	
☐ střední s maturitou	
☒ střední bez maturity	
☐ základní	
Jak dlouho se zabýváte stejným předmětem činnosti a v podobném rozsahu jako nyní, včetně doby před podnikatelskou činností (v letech)	3 roky
Údaje o společnosti	
Uveďte hlavní předmět činnosti Vaší společnosti a jejich podíly na celkových ročních příjmech z podnikatelské činnosti Poznámka: Pokud Vaše podnikání spadá do více oborů, uveďte i tyto vedlejší předměty činnosti (max.3 nejdůležitější, kde každá činnost generuje alespoň 10% příjmu)	
Popis činnosti	Procentní podíl
Truhlářská činnost	100 %
Podlahářství	
Zhodnotte různorodost Vašich činností	
☐ Různorodý předmět činnosti v různých odvětvích	
☒ Různorodý předmět činnosti ve stejných odvětvích	
☐ Jeden hlavní předmět činnosti a druhotné činnosti	
☐ Jeden hlavní předmět činnosti	
Je Vaše společnost součástí nějaké ekonomicky spjaté skupiny firem (50% a více vlastněná dceřiná společnost jiné firmy, součástí holdingu,...)?	
☐ ANO-je součástí zahraniční skupiny	
☐ ANO-je součástí tuzemské skupiny	

☒ NE

Uvedte region místa podnikání

☐ Praha☐ Střední Čechy☐ Budějovický☐ Plzeňský☐ Karlovarský☐ Ústecký☐ Liberecký☐ Královéhradecký☐ Pardubický☐ Jihlavský☒ Brněnský☐ Olomoucký☐ Ostravský☐ Zlínský☐ Slovensko☐ Ostatní země

Podnikáte ve svých nebo pronajatých prostorech?

☒ Podnikáme ve vlastních☐ Podnikáme v pronajatých - pronajímatelem je však většinový vlastník společnosti.☐ Podnikáme v pronajatých a ve vlastních☐ Podnikáme v pronajatých

Dostává Vaše společnost nějaké subvence od státu nebo od nějaké nadnárodní organizace (např. Evropská unie, atd.)

☐ Ano a podpora je významná oproti tržnímu obrátu.☐ Ano, ale podpora je marginální (do 5-ti%) oproti tržnímu obrátu.☒ Ne

Změny ve vedení a vlastnictví Vaší společnosti za poslední 2 roky

☒ Nedošlo ke změně ve statutárních orgánech ani ve (majoritním) vlastnictví firmv☐ Došlo ke změně (1 změna) ve statutárních orgánech nebo v (majoritním) vlastnictví firmv☐ Došlo k více změnám (2 až 3 změny) ve statutárních orgánech nebo v (majoritním) vlastnictví firmv☐ Docházelo velmi často ke změnám (více než 3 změny) ve statutárních orgánech nebo v (majoritním) vlastnictví firmv

Uvedte počet zaměstnanců Vaší společnosti za poslední dva roky

Rok	Počet zaměstnanců
2014	3
2013	0

Má Vaše společnost jednoho majitele (fyzickou osobu, která je zároveň jediným statutárním zástupcem společnosti)?

☒ Ano ☐ Ne

Jaké jsou Vaše hlavní banky dle podílu vedení platebního styku? Uvedte název třech největších a jejich procentní podíl na platebním styku.

Název banky	Podíl na platebním styku
KB, a.s.	100 %

--	--

Vývoj tržeb	
Uvedte výši tržeb společnosti za poslední 3 účetní období (v tisících Kč)	
Výše tržeb za poslední rok (v tisících Kč)	1020
Výše tržeb za rok - 1 (v tisících Kč)	890
Výše tržeb za rok - 2 (v tisících Kč)	906
Odběratelské vztahy a splatnost pohledávek	
Kolik máte aktuálně odběratelů? Uvedte počet odběratelů, nebo zaškrtněte níže	
☒ Mám pouze drobné odběratelé	
Kdo jsou tři největší odběratelé vaší společnosti? Uvedte název a podíl v %, nebo zaškrtněte níže	
Název společnosti	Procento odbytu
☒ Mám pouze drobné odběratelé	
Kolik % odbytu Vašeho zboží / služeb máte zajištěno smlouvou?	
Uvedte procento odbytu, nebo zaškrtněte níže	
☒ Mám pouze drobné odběratelé	
Jaké je procento pohledávek po splatnosti nad 90 dnů z celkového objemu pohledávek? (Uvedte poslední známý údaj, ne starší než k datu posledních známých účetních výkazů)	0 %
Jaká je průměrná skutečná smluvní splatnost vašich pohledávek u vašich odběratelů, tj. doba od vystavení odběratelské faktury do data inkasa finančních prostředků (ve dnech)	14 - 30
Dodavatelské vztahy a splatnost závazků	
Kolik máte aktuálně dodavatelů?	7
Kolik dodavatelů má podíl na dodávkách zboží větší než 30%?	2
Za jak dlouho je možné nahradit Vašeho klíčového dodavatele (ve dnech)	7
Jaké je procento závazků po splatnosti nad 90 dnů z celkového objemu závazků (Uvedte poslední známý údaj, ne starší než k datu posledních známých účetních výkazů)	0
Jaká je průměrná skutečná splatnost vašich závazků vůči vašim dodavatelům, tzn. doba od přijetí dodavatelské faktury do data její úhrady (ve dnech)?	14
Závazky vůči státu	
Splácení závazků vůči státu (závazky klienta vůči státu, zdravot. a sociálnímu pojištění po lhůtě splatnosti)	
☒ Aktuálně neexistují závazky po splatnosti vůči finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpeč. zdrav. pojišť.	

Varianta II

☐ Existují závazky po splatnosti vůči zmíněným institucím a je sjednán splátkový kalendář k těmto závazkům
☐ Existují závazky po splatnosti vůči zmíněným institucím a není sjednán splátkový kalendář k těmto závazkům
☐ V důsledku závazků vůči státu, zdrav. a sociál. pojištění je na účtech KB vložena exekuce přesahující 10tis. Kč