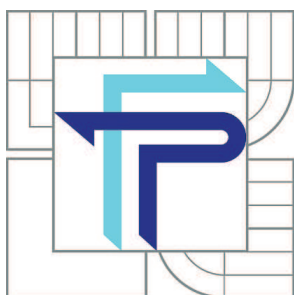


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA JEŘÁBKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jeřábková Veronika, 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 záměr

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha : C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno : Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha : Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha : Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 23.05.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování podnikatelského záměru pro reálnou, již existující firmu INJETON PLAST, s. r. o.. Měla by sloužit nejen jako závěrečná diplomová práce, ale rovněž jako podklad a podpůrný materiál pro rozhodování společnosti při realizaci investice do zavedení vlastní výroby plastových výrobků z oboru spotřebního zboží domácích potřeb.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, finanční analýza, konkurence, bod zvratu, rozvoj firmy

Abstracts

The diploma thesis is focuses on elaboration of a business idea of the existing company INJETON PLAST, s.r.o. . It should be used not only as the final thesis but also as a basis and supporting material for decision making by the company management on the investment in own production of the plastic household goods.

Key words

Business Idea, Financial Analysis, Competition, Break Even Point, Company Development

Bibliografická citace

JEŘÁBKOVÁ, Veronika. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 88s. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Rompotl

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 25. května 2012

.....

podpis

Poděkování

Dovolte, abych využila tohoto práva a poděkovala zde vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení a ochotné poskytování cenných rad a připomínek.

Dále bych ráda touto cestou poděkovala pracovnímu kolektivu společnosti INJETON PLAST s. r. o., Velké Meziříčí za poskytnutí interních informací společnosti a užitečné názory a podněty, které obohatily moji práci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
HLAVNÍ CÍL PRÁCE.....	12
DÍLČÍ CÍLE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	13
2.2 PODNIKÁNÍ	19
2.3 PORTEROVA ANALÝZA	19
2.4 SLEPT ANALÝZA.....	20
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.5.1 Vstupní data finanční analýzy.....	21
2.5.2 Analýza absolutních ukazatelů	22
2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	22
2.5.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	24
2.6 ANALÝZA BODU ZVRATU	28
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	31
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ.....	31
3.1.1 Organizační struktura firmy.....	33
3.1.2 Cíle, vize a poslání společnosti.....	35
3.2 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	35
3.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí	36
3.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	40
3.2.3 Hrozba substitučních výrobků	40
3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	41
3.2.5 Vyjednávací síla kupujících.....	41
3.3 SLEPT ANALÝZA.....	42
3.3.1 Sociální oblast.....	42
3.3.2 Legislativní oblast.....	43
3.3.3 Ekonomická oblast.....	44
3.3.4 Politická oblast.....	45
3.3.5 Technologická oblast	46
3.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	46
3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů	47
3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	53
3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	54
3.5 SWOT ANALÝZA	58

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
4.1	NÁVRH TECHNICKO-TECHNOLOGICKÝCH PARAMETRŮ VÝROBNÍHO ZAŘÍZENÍ	61
4.1.1	Využití vstřikovacích lisů	62
4.1.2	Pořizovací cena a charakteristika vybraných vstřikovacích lisů	63
4.1.3	Vybrané technické parametry	64
4.2	ORGANIZAČNÍ PLÁN	65
4.2.1	Organizace práce.....	66
4.2.2	Personální zajištění	66
4.3	FINANČNÍ PLÁN	68
4.3.1	Počáteční náklady firmy	68
4.3.2	Předpokládané měsíční náklady.....	68
4.3.3	Náklady na pořízení současných výrobků	69
4.3.4	Náklady na pořízení výrobků po zavedení výroby	70
4.3.5	Úspora nákladů po zavedení výroby.....	71
4.3.6	Bod zvratu.....	72
4.3.7	Financování podnikatelského záměru.....	75
4.4	HARMONOGRAM REALIZACE NÁVRHU	76
4.5	RIZIKA SPOJENÁ S PODNIKATELSKÝM ZÁMĚREM	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85

Úvod

Celosvětový ekonomický rozvoj hospodářství a jeho neustále rostoucí tempo vytváří silné konkurenční prostředí prakticky ve všech odvětvích a oborech průmyslu, obchodu i služeb.

Tento rozvoj v posledních letech významně přibrzdila především v průmyslově vyspělé a rozvinuté Evropě ekonomická krize, která do značné míry ovlivňuje hospodářský růst v jednotlivých zemích EU.

Pokles výkonnosti ekonomiky se projevuje výrazným poklesem poptávky a tím i příležitostí umístování produktů jednotlivých firem či společností na trzích.

Základním předpokladem pro přežití v těchto složitých vnějších ekonomických podmínkách je správná volba strategie a kvalifikované rozhodování managementu, jak získat konkurenční výhodu, před „dalšími hráči“ v oboru a zajistit tak stabilitu firmy pro příští období.

Společnost INJETON PLAST působí hlavně na domácím trhu spotřebního zboží a jejím základním výrobním programem jsou vstříkované plastové výrobky pro domácnost. Disponuje poměrně širokým sortimentem vlastních výrobků, u kterých se zaměřuje především na jejich kvalitu a vysokou užitnou hodnotu s cílem trvalého budování obchodní značky.

Firma v současné době využívá k výrobě svých výrobků jiných podnikatelských subjektů, což je do jisté míry spojeno s určitými riziky a to jak z pohledu kvality výrobků, tak i s omezenou dodavatelskou pružností v případě neplánovaných zakázek. Takto pořizované výrobky pak rovněž ovlivňují výši skladových zásob, neboť cena jejich pořízení úzce souvisí s velikostí pořizované série.

Většina konkurenčních firem podnikajících v oboru vstříkování plastů se ještě před nástupem hospodářské krize přeorientovala od výroby vlastních výrobků na zakázkovou

kooperační výrobu technických výrobků, zejména pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Tím došlo k uvolnění jistého prostoru na trhu spotřebního zboží, kterého využili importéři zahraničních produktů, nejen ze zemí EU, ale i rovněž méně kvalitního, avšak levného zboží z Asie.

Právě pro tyto skutečnosti je management firmy INJETON PLAST připraven hledat nové příležitosti na domácích trzích a postupně nahrazovat nedostatkové či nekvalitní dovozové výrobky vlastním produktem, pro jehož výrobu bude třeba zajistit vlastní výrobní kapacity z vlastních zdrojů pořízením dvou plně elektrických vstřikovacích lisů.

1 Vymezení problému a cíl práce

Hlavní cíl práce

Vypracovat analýzy současného stavu společnosti a stanovit opatření k zajištění střednědobých cílů za účelem pořízení vlastního výrobního zařízení a následné zahájení výroby plastových výrobků.

Dílčí cíle

Vyhodnotit současný stav společnosti pomocí analýzy vnitřního a vnějšího okolí.

- Porterův model konkurenčního prostředí
- SLEPT analýza
- Finanční analýza
- SWOT analýza

Navrhnout střednědobý podnikatelský záměr, včetně návrhu technicko-technologických parametrů, organizačního a finančního plánu.

2 Teoretická východiska

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky v oblasti podnikání. Jedná se jak o definici a strukturu podnikatelského záměru, tak i o jednotlivé analýzy, které je nutné zpracovat pro samotný podnikatelský záměr.

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr slouží k vytváření podnikatelských - investičních záměrů pro simulaci budoucích vlivů podnikatelského záměru - pořízení majetku - investice. (16)

Business plán aneb podnikatelský záměr je ucelený materiál sloužící k popisu projektu pro management firmy. Proto by měl být podnikatelský záměr zpracován jasně, stručně, pečlivě, výstižně a strukturovaně. (1)

Tvůrcům podnikatelských záměrů je doporučeno, aby při vytváření záměru bylo myšleno na to, co bude management firmy chtít slyšet a aby vždy bylo přemýšleno nad situací, kdy oni sami by do takového projektu měli investovat. Vzor, který je uveden níže by měl sloužit, jako základní kostra záměru; je však samozřejmé, že se výsledná podoba může značně lišit v závislosti na typu projektu a jiných okolnostech. (18)

1. Představení firmy, projektu; úvod

- název firmy,
- klíčové osoby, zakladatelé,
- založení (kdy, stručně příprava, důvod, proč se tvůrce rozhodl toto realizovat.

Úvod má sloužit k základnímu, velice stručnému popisu projektu (o co vlastně vůbec jde). Vhodné je zmínit klíčové osoby (zakladatele projektu) a krátký příběh – proč se vůbec tvůrce rozhodl projektem zabývat. (18)

2. Cíle, vize, poslání

Mezi cíle patří:

- krátkodobé (cca rok),
- střednědobé (do 3 let),
- dlouhodobé (3 roky a déle),

- jak cílů dosáhneme,
- co k tomu bude potřeba,
- co už se povedlo a provedlo,
- vize, poslání projektu. (18)

Při zahájení/rozvoji podnikání je vždy potřeba mít jasno v tom, čeho chce firma dosáhnout, jak se k tomu dostat a co k tomu bude potřeba. Využívá se rozdělení do 3 základních skupin podle časového horizontu, v kterém se dané cíle mají realizovat. (18)

3. Technický popis projektu/produktu

- právní forma projektu,
- lokalita,
- technické informace,
- použité technologie, know-how,
- právní ošetření, legislativa, patenty atd.,
- způsob fungování projektu a generování zisku. (18)

Následuje konkretizace projektu – v případě, že firma prodává nějaký produkt, je vhodné jej zde detailně a pragmaticky rozepsat. Stejným způsobem je dobré popsat použité know-how při výrobě, vývoji, prodeji. Tento bod slouží k detailnímu popisu toho, jak vůbec bude firma pracovat, jak bude generovat peníze, na čem vlastně „stojí“. (18)

4. Analýza odvětví, konkurence

- historie odvětví,
- regulace, právní prostředí,
- struktura podnikání v daném odvětví, jednotlivé možnosti využití příležitostí,
- klíčoví hráči, jejich krátký popis. (18)

Analýza odvětví a konkurence plynule navazuje na předchozí bod. Pokud to není projekt, který je vyloženě určený pro management zkušený v dané oblasti je třeba přepokládat, že management odvětví nezná, a proto mu je projekt potřeba detailně popsat. Počínaje historií odvětví, poté informace, jakými způsoby lze dané prostředí podnikatelsky využít. Dále se popisuje právní prostředí oblasti (limity, restriktce, regulace ze strany státu, EU či jiných kompetentních autorit, případně i dotační politika a podmínky). Velice důležitá je analýza konkurence – jak dlouho a jakým způsobem funguje, jak trh využívá, v čem má výhody a v čem naopak nedostatky. Z konkurentů je vybráno pár klíčových hráčů, na které se zaměříme a zpracujeme podrobnější popis. V krátkosti bude uvedeno, co brání vstupu nových konkurentů na trh, nebo naopak co je na něj láká. (18)

5. SWOT analýza

SWOT analýza aneb Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats plus eliminace rizik je důležitým marketingovým materiálem, který uceleně shrnuje a doplňuje analýzu odvětví a zaměřuje se i na prvky uvnitř společnosti/projektu. (7)

Strengths = silné stránky (interní)

Vlastnosti, kterými může projekt/firma efektivně konkurovat a které jí pomáhají obstát (např. předchozí zkušenosti managementu z dané oblasti, přátelské vztahy s dodavateli, nízké náklady na zaměstnance). (7)

Weaknesses = slabé stránky (interní)

Vlastnosti, které oslabují pozici projektu a o kterých by management měl vědět (např. personál bez předchozí praxe, neznámá značka). (7)

Opportunities = příležitosti (spíše externí)

Podmínky, které zvyšují atraktivnost investice (např. prudký růst poptávky po podobných produktech v posledních letech, návrhy zákonů na povinné vybavování vyráběným produktem). (7)

Threats = hrozby (spíše externí)

Zde uvádíme nejdůležitější hrozby, které mohou negativně ovlivnit rentabilitu investice.

Mimo uvedené body je vhodné uvést i návrhy řešení jednotlivých negativních vlastností projektu (slabých stránek a eliminace hrozeb). (7)

6. Technický popis projektu/produktu

- právní forma projektu,
- lokalita,
- technické informace,
- použité technologie, know-how,
- právní ošetření, legislativa, patenty atd.,
- způsob fungování projektu a generování zisku. (18)

Následuje konkretizace projektu – v případě, že firma prodává nějaký produkt, je vhodné jej zde detailně a pragmaticky rozepsat. Stejným způsobem je dobré popsat použité know-how při výrobě, vývoji, prodeji. Tento bod slouží k detailnímu popisu toho, jak vůbec bude firma pracovat, jak bude generovat peníze, na čem vlastně „stojí“.
(18)

7. Finance

- potřebné investice
- rozpočet,
- již provedené investice,
- roční projekce nákladů,
- roční projekce příjmů/zisků,
- výnosové procento, návratnost investice (bod zvratu/break-even point),
- stručná předběžná rozvaha,
- struktura financování. (18)

Finanční část projektu management v mnoha případech zajímá nejvíce, je proto potřeba, mít tuto část dokonale zvládnutou. Počínaje potřebným množstvím peněz pro investici a vytvoření rozpočtu, který podrobně rozepsán. (18)

Jsou uváděny pouze podstatné položky, nikoliv např. náklady za propisky atd., podobné (neklíčové) body. (18)

Je také potřeba zmínit se o tom, kolik prostředků bylo již zainvestováno z vlastních zdrojů. Dále jsou rozvedeny předpokládané roční provozní náklady projektu a větší či nezvyklé položky jsou vysvětleny a odůvodněny. To samé je provedeno u projekce příjmů/zisků. Nabízí se možnost udělat místo jedné tři varianty – pesimistickou, plán a optimistickou variantu a spočítat příjmy/ výnosy pro každou z nich. V tomto případě je ještě vhodné doplnit, co je potřeba splnit pro dosažení konkrétní varianty a s jakou pravděpodobností nastane. Jedná- li se o časově ohraničený projekt, který po určité době skončí, je možné náklady a zisky vztáhnout k celé době trvání projektu. (18)

Ve stručné předběžné rozvaze je v krátkosti vyjádřen stav aktiv a pasiv k nějakému důležitému časovému období. Rozvaha slouží především pro informování managementu o stavu aktiv a pasiv. Rozvaha pomůže informovat investora o budoucím stavu firmy/projektu i v jiné rovině, než jsou pouze náklady a příjmy. (18)

8. Personální složení, personální politika

- zakladatelé – historie, odbornost, zkušenost, reference,
- management,
- personální politika obecně, hospodaření s pracovní silou. (18)

Personál je pro většinu projektů minimálně stejně důležitý, jako jeho cíle, finance a analýza trhu. (18)

9. Harmonogram projektu, rozfázování

- hotové kroky,
- zahájené kroky,
- potřebné kroky,
- pořadí jednotlivých kroků,
- data uskutečnění, potřebný čas k realizaci jednotlivých kroků. (18)

Základní funkcí harmonogramu je seřadit potřebné úkoly podle jejich časového sledu. Začíná se hotovými kroky, postupuje k zahájeným, ale nedokončeným krokům a později se postupuje k budoucím úkolům. Jednotlivé kroky je potřeba řadit podle jejich časové posloupnosti, přidat k nim termíny zahájení a splnění a údaj o důležitosti (nezbytnosti) daného kroku ve vztahu k celému projektu. Složitější harmonogramy (např. s vedlejšími větvemi pro případ neúspěchu určitých kroků) je možné pro přehled vyjádřit i graficky v podobě diagramu podobného zápisu algoritmů počítačových programů. (18)

Pro případy, kdy není jistota, že některé kroky bude možné realizovat, je dobré rozvést alternativní varianty. V harmonogramech také počítejte s určitými časovými rezervami. (18)

10. Závěrečné údaje, přílohy

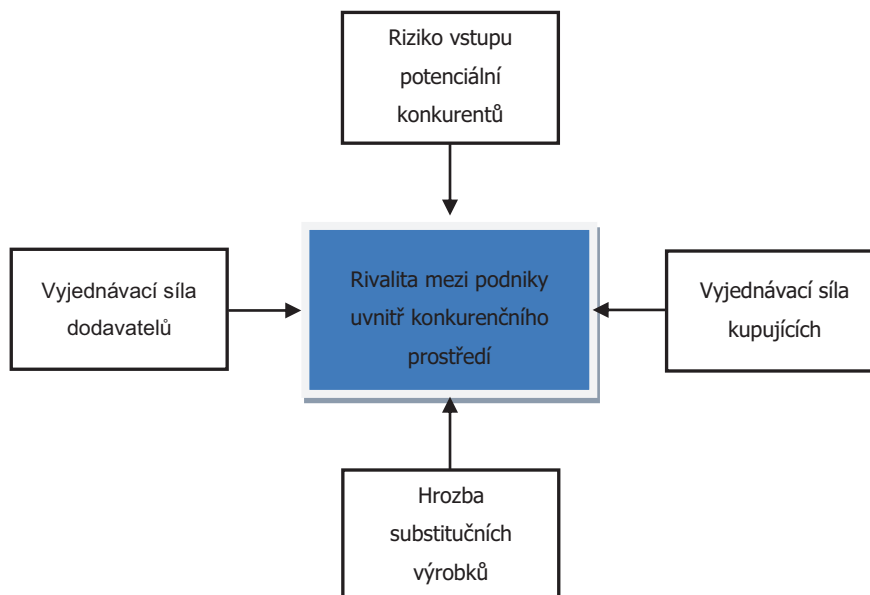
- skeny dokumentů, úředních vyjádření,
- dodatečné grafy, tabulky,
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát. (9)

2.2 Podnikání

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník (3) definuje podnikání jako soustavou činností prováděnou samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem může být podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 odst. 2 osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. Ve smyslu zákona se tedy podnikatelem rozumí jak právnická, tak fyzická osoba.

2.3 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je založen na analýze oborové okolí podniku. Podniky uspokojují zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky si konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Na rivalitu mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí působí dle Portera následující faktory (viz grafické znázornění). (5)



Obrázek č. 1– Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: 5)

2.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýza vnějšího okolí a jejím cílem je zjistit informace z jednotlivých oblastí okolí firmy; tyto informace lze zkoumat ve dvou rovinách – v současné a budoucí (zjistit možné trendy) a získané výstupy vyhodnocovat ve vztahu na současný stav i budoucí vývoj firmy. (11)

SLEPT analýza, neboli analýza obecného okolí, je nástroj k získání základních informací o prostředí kolem firmy, které může významně ovlivnit její další vývoj. Analýza obecného okolí se zaměřuje na pět základních oblastí - sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou. (11)

Sociální oblast zkoumá demografické a geografické údaje, mapuje strukturu obyvatel občanskou vybavenost, zjišťuje kulturní, oddychové, nebo i vzdělávací instituce a jiné možnosti obce nebo regionu.

Legislativní oblast sleduje zákony, zjišťuje změny v zákonech a vyhláškách. Může se jednat i o vyhlášky, jak vydané obcí, tak i státem. Ekonomická oblast je zaměřena na makroekonomické ukazatele, nezaměstnanost, vývojové trendy a na faktory ovlivňující ekonomiku oblasti.

Oblast politická sleduje změny v přístupu a rozhodování politiků po volbách, trendy a postoje politiků pro určité odvětví.

Technologická oblast sleduje technologický vývoj materiálů, zařízení na výrobu, distribuci a jeho možnosti.

2.5 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a její příčiny, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Je především analýzou finančního systému podniku. Kvalitní finanční řízení se neobejde bez finanční analýzy. (6)

2.5.1 Vstupní data finanční analýzy

Dle prof. Konečného mohou vstupní data finanční analýzy pocházet ze tří velkých skupin zdrojů:

1. **Účetní data podniku**, čerpaná z
 - účetních výkazů finančního účetnictví,
 - vnitropodnikového účetnictví,
 - výročních zpráv.
2. **Ostatní data podniku**, čerpaná z:
 - podnikové statistiky,
 - vnitřních směrnic,
 - podkladů úseku práce a mezd,
 - předpovědi a zprávy vedoucích pracovníků podniku.
3. **Externí data**, tj. data z ekonomického prostředí podniku:
 - údaje státní statistiky,
 - povinné zveřejňované údaje ostatních podniků,
 - údaje z odborného tisku,
 - nezávislá hodnocení ekonomických poradců.

Výběr zdrojů informací je podřízen konkrétnímu účelu finanční analýzy a vybrané metodě finanční analýzy. Finanční analýza je ve většině případů tvořena na základě roční účetní závěrky, kterou tvoří tyto účetní výkazy závazně upraveny ministerstvem financí: (8)

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty
- přehled o finančních tocích

2.5.2 Analýza absolutních ukazatelů

K hodnocení finanční situace firem se při analýze absolutních ukazatelů užívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich procentní změny. (6)

▪ Horizontální analýza

porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Zdrojem vstupních dat jsou účetní výkazy za posledních 5 – 10 let. (6) Procentní podíly se srovnávají v čase s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo se standardními nebo doporučovými hodnotami.(10)

▪ Vertikální analýza

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. strukturu aktiv a pasiv firmy. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů byly pořízeny. Jako základ pro procentní vyjádření se bere ve výkazu zisku a ztráty obvykle velikost tržeb a v rozvaze hodnota celkový aktiv. (6)

2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace firmy slouží rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv. (6)

Zpravidla se používají tyto čisté finanční fondy:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čisté peněžně pohledávkové finanční fondy.

Rozdílové ukazatele vycházejí z předpokladu, že podnik část oběžných aktiv financuje dlouhodobými cizími zdroji. Zpravidla jde o trvalou výši oběžných aktiv. Zbývající část

oběžných aktiv, která z různých důvodů kolísá, se obvykle financuje krátkodobými cizími zdroji. (8)

Čistý pracovní kapitál (net working capital)

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti jeden rok až tříměsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých závazků, od té části, která je relativně volná a kterou chápeme jako určitý finanční fond. (6)

Čistý pracovní kapitál by se měl zhruba rovnat hodnotě zásob. Základní negativní vlivy, které snižují vypovídací schopnost čistého pracovního kapitálu jsou:

- nevymáhateľné nebo obtížně vymáhateľné pohledávky,
- neprodejné nebo jen za velmi nízké ceny prodejné zásoby hotových výrobků,
- zbytečně vysoké zásoby materiálu. (8)

Z toho důvodu je třeba před hodnocením úrovně čistého pracovního kapitálu provést rozbor struktury oběžných aktiv a jejich likvidity.

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

Pohotové finanční prostředky je možné vymežit dvěma způsoby:

Při prvním způsobu vymezení pohotových peněžních prostředků vypovídají čisté pohotové prostředky o schopnosti podniku likvidovat všechny své dluhy s okamžitou lhůtou splatnosti penězi v hotovosti a na běžných účtech.

Při druhém způsobu vymezení pohotových peněžních prostředků vypovídají čisté pohotové prostředky o schopnosti podniku likvidovat všechny své dluhy s okamžitou lhůtou splatnosti při mobilizaci všech pohotových prostředků. (8)

Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy

Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy představují střední cestu mezi oběma zmíněnými rozdílovými ukazateli likvidity. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky.

2.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních výkazů.

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy.
- jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Nevýhodou se snad může jevit nízká schopnost vysvětlovat jevy. (6)

Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Úzce navazují na ukazatele finanční závislosti. Likvidita je definována jako souhrn všech

potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.

Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit tím, co je nutno zaplatit. (6)

Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. (6) Standardní hodnota běžné likvidity je 2,5 (tzn., že 40 % oběžných aktiv se musí přeměnit na peníze k úhradě všech krátkodobých závazků). Za postačující se považuje hodnota mezi 0 až 2,0 (1,5). (8)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Z oběžných aktiv se vylučují zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Jejich rychlá likvidace obvykle vyvolává ztráty. Ukazatel proto nepočítá s prodejem zásob a likviditu měří bez nich. Standardní hodnota je 1; doporučuje se 1 až 1,5. (8)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. (6) U okamžité likvidity se doporučují hodnoty vyšší než 0,2 až 0,5, ale většinou 0,9 až 1,1; žádoucí je velikost větší než 1, což znamená, že podnik je schopen okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky. (8)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové finanční prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Analýza zadluženosti a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy (tedy zadluženost firmy). Zadluženost není pouze negativní charakteristikou firmy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, např.: (8)

Celková zadluženost

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, bude však pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje bez toho, aby nejprve zvýšila vlastní kapitál. (6)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva celkem}}$$

Analýza ukazatele aktivity

Ukazatele měří, jak firma efektivně hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. (6)

Obrat celkových aktiv

Udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok). Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv

zjištěných jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva. (6)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálých aktiv má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek. Nižší hodnota ukazatele než průměr v oboru je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice firmy. (6)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrat zásob

Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že firma nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. (6)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu pohledávek

Používá se při hodnocení účtu „Odběratelé“ a vypočítá se jako poměr průměrného stavu obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr. Dobu obratu pohledávek je užitečné srovnat s běžnou platební podmínkou, za kterou firma fakturuje své zboží. Je-li delší než běžná doba splatnosti znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. (6)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{tržby} / 360}$$

Doba obratu závazků

V souvislosti s dobou inkasa tržeb (splatnosti vystavených faktur) je zajímavé zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Odpověď poskytuje ukazatel doby obratu závazků, který udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. (6)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky}}{\text{tržby} / 360}$$

2.6 Analýza bodu zvratu

Tato analýza odpovídá na řadu otázek, které jsou řešeny manažery v každém podniku a to:

- jaké je minimální množství výroby, které zabezpečí rentabilní výrobu,
- jaké je minimální využití výrobní kapacity, při které není výroba ztrátová,
- jaké jsou maximální výrobní náklady podniku, aniž by byl ztrátový,
- při jakém objemu výroby dosahuje podnik maximálního zisku. (4)

Výpočet vychází z následujících veličin:

- Počtu výrobků Q (množství výroby),
- ceny výrobku C,
- variabilních nákladů výrobku n_v ,
- fixních nákladů FN. (4)

Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů:

Platí, že při neměnné ceně se tržby vyvíjejí podle následujícího vztahu (4)

$$T = Q * C$$

a náklady při nelineárním (proporcionálním) vývoji podle vztahu (4)

$$N = FN + Q \cdot n$$

Dále platí, že zisk je rozdíl mezi tržbami (výnosy) a náklady (4)

$$Z = T - N$$

Je zřejmé, že zisku je dosaženo tenkrát, když $T > N$, v opačném případě vzniká ztráta. Když $T = N$ nevzniká ani zisk, ani ztráta. Množství výrobků, při kterém k tomuto dochází, nazýváme kritické množství výrobků – bod zvratu – také mrtvý bod, kritický bod rentability. Analyticky jej odvodíme z výše uvedených rovnic. (4)

$$T = N$$

$$CQ = FN + Qn$$

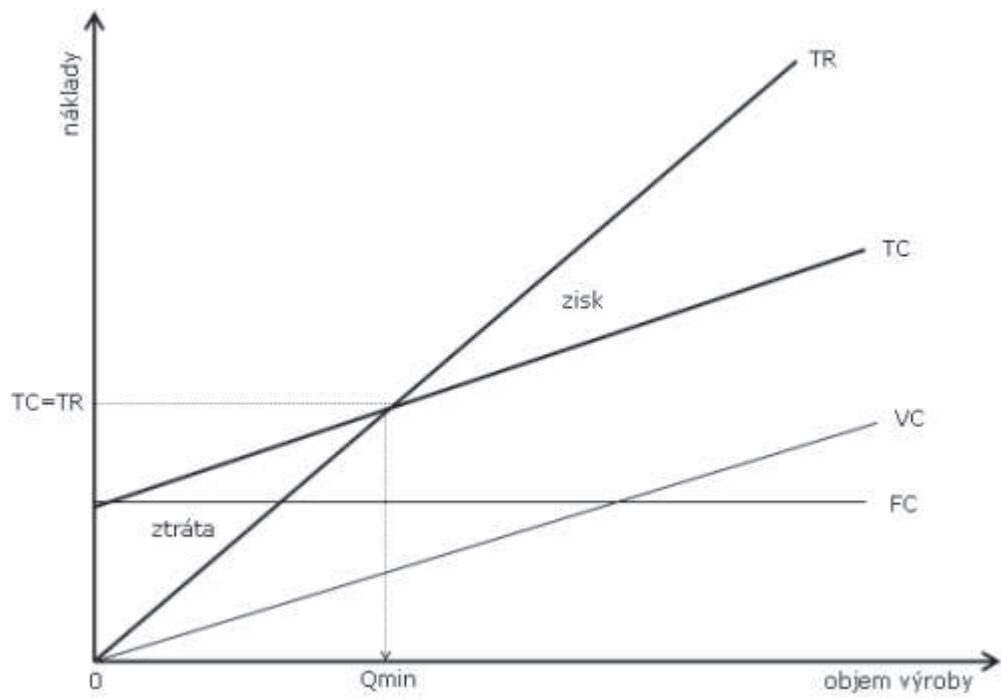
Hledané množství odvodíme dle (4)

$$Q(\text{bod zvratu}) = \frac{FN}{C - Vn} = \frac{FN}{PU}$$

kde PU...příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku

Rozdíl $C - nv$ tj. rozdíl mezi cenou a variabilními náklady se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. V praxi jej lze aproximovat tzv.: hrubým rozdílem ceny a přímých nákladů. (4)

Analýzu bodu zvratu můžeme znázornit graficky – viz obr č. 2. Pro manažery vyplývá z analýzy bodu zvratu důležitý závěr – po dosažení bodu zvratu vzniká zisk, který při neměnné ceně a proporcionálních nákladem je tím vyšší, čím více výrobků se vyrábí a souběžně prodává. (4)



Obrázek č. 2 – Bod zvratu (Zdroj: 4)

3 Analýza problému a současné situace

V této kapitole se budu zabývat jednotlivými analýzami firmy INJETON PLAST, s. r. o. jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Velmi podrobná kapitola bude o finanční analýze samotné firmy, ze které budu z velké části vycházet v samotném návrhu řešení

3.1 Základní informace o firmě



INJETON PLAST, s. r. o.

Moráňská 2

594 01 Velké Meziříčí

IČO: 277 40 480

Zapsána v OR vedeném Krajským soudem v Brně,
oddíl C, vložka 55873

Předmět podnikání:

- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- zprostředkování obchodu a služeb
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických
- poradců

Společnost INJETON PLAST s. r. o., vznikla rozdělením firmy LISOVNA PLASTŮ, s. r. o., která byla založena v prosinci roku 1991 a od 1. 8. 2007 vyvíjí svoji podnikatelskou činnost v oboru zpracování plastů a prodeje spotřebních výrobků pod výše uvedeným názvem. Historie firmy LISOVNA PLASTŮ, s. r. o., sahá až do počátku 70. let, kdy byla ve Velkém Meziříčí zahájena plastikářská výroba pod Okresním průmyslovým podnikem se sídlem v Bystřici nad Pernštejnem.

Ve svých počátcích byla firma zaměřena zejména na výrobu spotřebních výrobků z plastů a později se předmět činnosti rozšířil i do oblasti zakázkových plastikářských výrob pro tuzemské i zahraniční odběratele technických vylisků, které pak obvykle slouží jako komponenty pro jejich finální produkty.

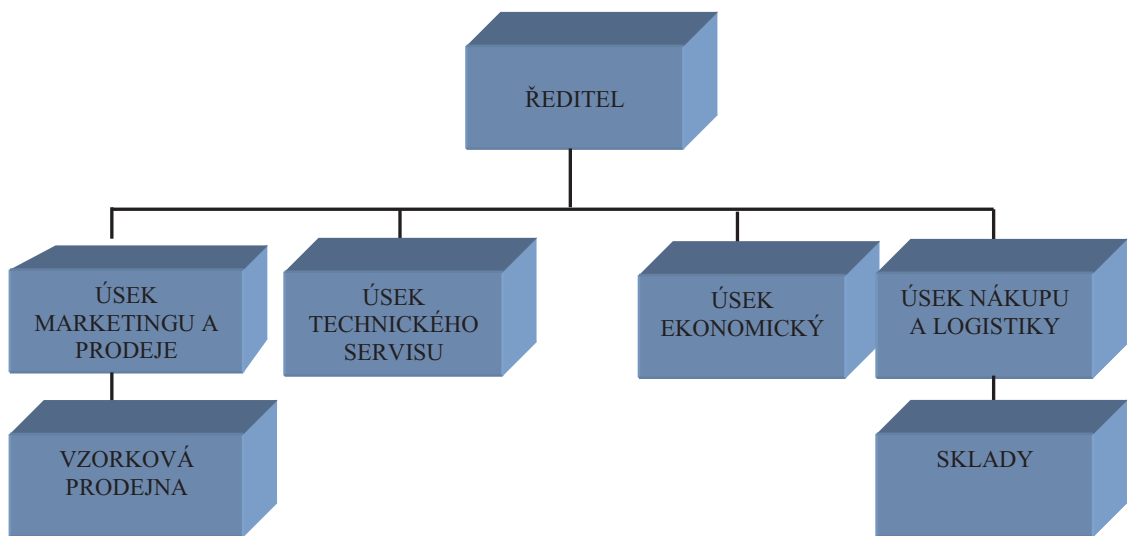
Historie v letech

- 1969 – zahájení plastikářské výroby ve Velkém Meziříčí
- 1991 – privatizace státního podniku LISOVNA PLASTŮ
- 1995 – výstavba nového sídla společnosti
- 2002 – vnitřní rozdělení společnosti na samostatné divize
- 2007 – rozdělení společnosti na tři samostatné právnické subjekty
- 2007 – založení firmy INJETON PLAST, s. r. o.

Sortiment, který v současné době tvoří asi 100 výrobků, lze rozčlenit do následujících skupin:

- skupina nádoby,
- skupina koše,
- skupina ramínka,
- skupina zahradnické potřeby,
- skupina domácí potřeby,
- skupina ostatní (kancelářské a campingové potřeby).

3.1.1 Organizační struktura firmy



V čele společnosti stojí ředitel, který zastává zároveň funkci jednatele.

Společnost je rozdělena na čtyři úseky:

- úsek marketingu a prodeje vlastních výrobků,
- úsek technického servisu,
- úsek ekonomický,
- úsek nákupu a logistiky.

Úsek marketingu a prodeje vlastních výrobků zajišťuje:

- marketingovou činnost společnosti,
- prodej a distribuci vlastních výrobků zákazníkům,
- nabídkové řízení na základě poptávek zákazníků,
- strategie cenotvorby,
- public relation.

Do úseku marketingu a prodeje vlastních výrobků je začleněna rovněž vzorková prodejna, která zabezpečuje drobný prodej vlastních výrobků a nakupovaného zboží konečným spotřebitelům.

Na úseku prodeje vlastních výrobků pracují v současné době 4 zaměstnanci včetně ředitele společnosti, který se de-facto podílí na všech činnostech probíhajících ve firmě.

Úsek technického servisu a prodeje kooperací zajišťuje:

- technické zajištění výroby,
- provozuschopnost investičního majetku (údržba forem),
- zakázkovou výrobu,
- technologie.

Tento úsek není momentálně obsazen žádným pracovníkem, tudíž vykazuje minimální činnost. Provozu schopnost investičního majetku zajišťuje jednatel společnosti, ve spolupráci s pracovníkem pro výrobu a logistiku.

Ekonomický úsek zajišťuje:

- finanční chod společnosti,
- návrhy a podklady pro finanční koncepci podniku,
- řádné vedení účetnictví a mzdové agendy,
- evidenci majetku,
- informační přehledy a statistiky o stavu hospodaření společnosti.

Na ekonomickém chodu společnosti se podílejí dvě pracovnice a ředitel v úzké spolupráci s hlavní účetní, která odpovídá zejména za řádné vedení účetnictví a mzdovou agendou.

Úsek nákupu a logistiky zajišťuje:

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje,
- zakázková výroba vlastních výrobků,
- skladování výrobků, zboží a materiálu,
- evidenci a provozuschopnost nástrojů – forem.

Tento úsek zajišťuje nákup zboží za účelem dalšího prodeje, ale především zakázkovou výrobu vlastních výrobků

Skladování a činnost spojenou s příjmem a výdejem zboží zajišťují dvě pracovnice centrálního skladu.

Úsek je řízen vedoucím nákupu a logistiky, který současně zastává činnosti vedoucího výroby. Veškeré výrobní činnosti firmy jsou momentálně firmou outsourcovány.

3.1.2 Cíle, vize a poslání společnosti

Společnost má zpracovaný plán dalšího strategického rozvoje firmy, který vychází z představ majitele a je realizován prostřednictvím managementu firmy.

Mezi základní cíle patří:

1. V krátkodobém horizontu 2012 zachování hospodářských výsledků minulých let, stabilizace společnosti s ohledem na dopad finanční krize, stabilizace zaměstnanců.
2. Ve střednědobém horizontu 2013/2014 zvýšení konkurence schopnosti prodeje cestou pořízení vlastní výrobní technologie, snížení závislosti na dodavatelských firmách, posílení postavení na stávajících trzích.
3. V dlouhodobém horizontu do roku 2020 proniknutí na nové trhy, posílení podílu zahraničního obchodu, vybudování odbytových základen v zahraničí.

3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

V této kapitole budu analyzovat vnějšího okolí firmy, které firma může do jisté míry ovlivnit. Z části lze ovlivnit vliv dodavatelů, případně odběratelů. "

3.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí

Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí je v oboru výroby a prodeje spotřebních výrobků pro domácnost v posledních uplynulých letech velmi vysoká. Doba, kdy se výrobky z plastů vyráběly pouze v několika desítkách podniků a škála sortimentu byla velmi malá, jsou dávno zapomenuty. Po privatizaci státních podniků vzniklo v ČR velké množství malých firem, které velmi často až v nedůstojných podmínkách vyrábí produkty často podobné těm, co jsou již na trhu.

V současné době je v ČR nespočetně firem vyrábějících spotřební výrobky z plastů, podobných těm, co vyrábí a distribuuje společnost. Navíc trh, který se po vstupu do EU otevřel, umožňuje dovoz levných výrobků ze zemí, které díky levné pracovní síle dokáží velmi dobře konkurovat díky nízkým cenám, které v našem prostředí nejsou mnohdy ani na úrovni výrobních nákladů, i za cenu nízké kvality sortimentu. (2)

Pokud bych však bylo zaměřeno na trh v ČR, tak mezi hlavními konkurenty, co se šíře a podobnosti sortimentu týče, patří:

Plastkon products, s. r. o.

Firma Plastkon product s. r. o. se sídlem v Mikulovicích vznikla restrukturalizací společnosti Plastform Mikulovice a na trhu působí od roku 1998. Tato firma zaujímá významné místo ve výrobě a prodeji širokého sortimentu plastových produktů. V oblasti spotřebního zboží pak patří k největším výrobcům a prodejcům na českém trhu.

K nejžádanějším výrobkům patří především výrobky pro zahradu, tzn. zejména sortiment samozavlažovacích truhlíků a květináčů. V sortimentu klasických truhlíků se oproti společnosti INJETON PLAST nabídka firmy Plastkon příliš neliší. Obě firmy nabízejí zákazníkům přijatelný design i škálu barev. Konkurenční výhodu v této sortimentní oblasti může být doplňkový produkt držák truhlíku, který nabízí pouze společnosti INJETON PLAST. (2,19)

U výrobků pro kuchyň a domácnost lze spatřovat oproti výrobkům společnosti Plastkon products, především lepší moderní design, nabídku barev a širší sortiment, čímž firma INJETON PLAST uspokojuje, větší okruh zákazníků. (2,19)

Velmi zajímavou výrobkovou skupinu firmy Plastkon products, představuje tzv. zimní program. Zde můžeme nalézt takové výrobky, jakými jsou např. plastové boby, sáně a kluzáky pro děti, které společnost exportuje z velké části rovněž do zahraničí. (2,19)

RENOSTAV, spol. s r. o.

Společnost založená v roce 1990 v Jedlí, několikrát změnila své sídlo, které je v současné době v Brně.

Od roku 1994 se zabývá plastikářskou výrobou a na trhu působí v oblasti spotřebního zboží. Firma konkuruje společnosti INJETON PLAST zejména v sortimentních skupinách nádoby a koše, která vyrábí na pronajatých formách od maďarské společnosti PLASTEXPRESS KFT. S touto společností spolupracovala v minulosti i firma INJETON PLAST, když zaváděla jejich produkty na český trh a některé položky dodávala pod svojí obchodní značkou. Spolupráce byla z důvodu malého obratu postupně utlumena, čehož využila společnost RENOSTAV k získání exkluzivity na výrobky společnosti PLASTEXPRESS a stala se tak významnou konkurencí pro firmu. (2,20)

TBA plastové obaly s. r. o.

Společnost sídlící v Humpolci nabízí široký sortiment domácích potřeb, přepravek a nádob.

U tohoto výrobce již můžeme porovnat některé výrobky především ze skupiny nádoby a ramínka. Z interních zdrojů a především i na pohled je zřejmé, že ramínko P6 je věrnou kopií, což se týče designu a názvu dlouhodobě úspěšného výrobku společnosti. Ačkoliv je tento tah společnosti TBA přinejmenším neetický, z pohledu ekonomického je zřejmě velmi výhodný. Firma INJETON PLAST totiž nevyužívá pro většinu svých výrobků

ochrannou známku, nebo průmyslový vzor proti možnému napodobení. Dle aktuální cenové nabídky, je navíc ramínko P6 nabízeno levněji, než ramínko P6 společnosti INJETON PLAST. Dále pak už jen záleží na obchodních podmínkách jednotlivých společností, ve kterých nabízejí svým stávajícím či potencionálním zákazníkům svoje výrobky a v neposlední řadě na odběratelích, kteří se sami musí rozhodnout, zda dají přednost nižší ceně před ověřenou kvalitou a značkou. (2,21)

Podobnou problematikou jsou i výrobky ze sortimentní skupiny nádoby. Jedná se především o vědra různých objemů (5l, 10l, 12l), u kterých však hovoří ve prospěch společnosti INJETON PLAST vysoká kvalita a všeobecné povědomí zákazníků. (2,21)

Alfa Plastik, a. s.

Firma se sídlem v Bruntále je zavedena na trhu výrobců a dodavatelů výlisků z plastů a lisovacích nástrojů stabilním výrobním programem s více než 40 % podílem exportu. Nadpoloviční podíl produkce výlisků z plastů je kooperačního charakteru včetně dodávek pro automobilový průmysl, zbývající část tvoří výroba spotřebních výlisků, především přepravek všech druhů. (2,13)

Společnost se stala v roce 2006 majoritním vlastníkem firmy Strojplast, a. s. Tachov, což vedlo k dalšímu posílení její pozice na trhu s výše uvedeným sortimentem.

Pro porovnání s výrobky společnosti INJETON PLAST se nám nabízí sortimentní skupina nádoby a spotřební zboží pro domácnost. Nádoby z Alfa plastiku jsou určeny především pro transport sypkých a polotekutých materiálů a výrobky spotřebního zboží pro domácnost tvoří především přepravky v podobě zásobníků pro přehledné skladování drobných předmětů. (2,13)

Součástí výrobního programu společnosti Alfa Plastik je podobně, jako u firmy Plastkon products sortimentní skupina zimních spotřebních výrobků (sáně, boby apod.). Více společného sortimentu, kterým by si obě společnosti mohly konkurovat, již zřejmě nenalezneme. Příčinu lze spatřovat také v obchodní strategii společnosti Alfa

plastik, která je zaměřena, jak již bylo výše uvedeno, do oblasti nádob a přepravek větších objemů, které firma dodává zákazníkům z oboru potravinářského průmyslu. (2,13)

Advanced Plastics s. r. o.

Tato firma sídlící ve Vrbně pod Pradědem patřila v minulosti k nejvýznamnějším producentům spotřebních výrobků pro domácnost, v současné době však tento trh pozvolna opouští, nerozvíjí dále výrobní program v této oblasti a zaměřuje se především na výrobu a dodávky kooperačních produktů. (2,12)

Největší procentuální podíl komodit na celkovém výrobním programu představuje zahradní technika. Výrobky vyráběné v sortimentní skupině však nejsou srovnatelné s výrobky společnosti INJETON PLAST. Advanced Plastics vyrábí především technické výrobky z oblasti zahradní techniky, jakou jsou komponenty ke strunovým sekačkám, zavlažovacím systémům a zahradní nářadí. (2,12)

Dalšími komoditami, které mají z hlediska výrobního programu druhou pozici, jsou výrobky pro automobilový průmysl. Výrobky, které jsou porovnatelné se sortimentem firmy, jsou finální výrobky, které společnost Advanced Plastics dříve dodávala pod obchodní značkou LPH (Lisovny plastických hmot, s. r. o.). (2,12)

V této skupině výrobků můžeme najít především odpadkové koše, dále pak zahradní truhlíky a také vědra. Co se týče odpadkových košů, nabízí Advanced Plastics o něco širší škálu tohoto sortimentu. Naopak je tomu u věder. Firma INJETON PLAST širší sortiment věder, především co do velikosti, respektive objemu. U porovnání zahradních truhlíků se setkáváme s nabídkou, s velmi podobným designem i škálou barev. (2,12)

Kromě výše uvedených společností, působí na trhu spotřebního zboží v České republice zhruba dvě desítky dalších menších firem, z nichž jsou uvedeny například Tvar Pardubice, v. d., Plzeňské dílo, v. d., DK PLAST, spol s r. o. a další. (2,12)

3.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je do jisté míry spojeno se vstupem do daného odvětví. V současné době je trh výroby a prodeje spotřebních výrobků z plastů pro domácnost velmi nasycen. Z tohoto hlediska je obava ze vstupu nových potenciálních konkurentů nízká. Možnost, že by se na trhu objevil velký výrobce, který by dokázal výrazným způsobem ovlivnit současné konkurenční prostředí je, až nepravděpodobná. Navíc trh spotřebního zboží, konkrétně plastových výrobků pro domácnost, není pro potenciální konkurenty tak moc přitažlivý a lukrativní, jako například trhy zabývající se výnosnými zakázkami do automobilového průmyslu, kde jsou výroby plánovány až v horizontu několika let. (2)

Největší hrozbou pro společnosti vyrábějící obdobný sortiment jako společnosti INJETON PLAST jsou v současnosti obchodní řetězce. Z obchodního hlediska nelze těmto obchodním gigantům konkurovat, a pokud ano, tak v drobné většině případů. Sortiment prodávaný v těchto řetězcích umožňuje zákazníkům nakupovat zboží za ceny, které společnost není schopna nabídnout koncovým zákazníkům, a vstup do obchodního řetězce je limitován takovými podmínkami, které většina firem není schopna splnit. (2)

3.2.3 Hrozba substitučních výrobků

Společnost INJETON PLAST se zabývá prodejem spotřebních výrobků z plastů pro domácnost. Sortiment nabízený společností činí v současné době cca 100 výrobků. Jelikož firma nemá výrobek, který by byl jedinečný a svým charakterem i jediný na trhu, musím konstatovat, že výrobky ostatních producentů jsou svým charakterem a vlastnostmi zcela totožné. Samozřejmě, že lze pozorovat jistá odchylení, co se barvy či tvaru týče, ale užitná hodnota ve většině případů zůstává stejná. (2)

Výše uvedeným jsem chtěla naznačit, že prakticky každý z výrobků společnosti má na trhu svůj substitut. Záleží pak především na zákazníkovi, pro který výrobek z nabízeného množství se rozhodne. (2)

3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost je svým zaměřením obchodní společnost, která nevlastní žádné výrobní kapacity.

Výrobní sortiment společnosti je tedy zajišťován dodavatelsky. Vyjednávací síla dodavatelů je současně v oblasti výroby velmi důležitým faktorem. V oboru zpracování plastů je momentálně na nesčítelně mnoho výrobních společností a družstev, které nabízejí své výrobní kapacity. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně malá a možnost změny dodavatele za relativně stejných podmínek není obtížné. Výrobky společnosti jsou v současnosti dodávány čtyřmi dodavatelskými společnostmi v blízkém okolí Velkého Meziříčí (sídla společnosti). Tito dodavatelé byli vybráni jednak z důvodu levné výroby a také z důvodu dostupnosti, což představuje jednak nízké náklady na dopravu zboží a také možnost operativního řešení problémů při výrobě pracovníkem úseku technického servisu. (2)

3.2.5 Vyjednávací síla kupujících

Obecně lze konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů roste, pokud je zákazník velký z hlediska jeho odběru. V tomto případě je pro danou firmu významným zákazníkem a s ohledem na svůj vyjednávací potenciál může snadněji požadovat snížení ceny. (2)

Podle dosavadní zkušenosti lze rozdělit zákazníky společnosti do následujících dvou skupin vzhledem k velikosti, objemu nákupů a frekvence objednávání zboží:

- **Smluvní odběratelé**

Do této skupiny zákazníků patří odběratelé, kteří jsou smluvními partnery dle obchodních podmínek. Systém smluvních partnerů funguje na principu slev a bonusů, které má možnost odběratel získat, má-li s firmou uzavřenou kupní smlouvu a je obeznámen s všeobecnými obchodními podmínkami.

Zároveň je nutné podotknout, že právě tyto smluvní odběratelé se podílejí na více než 75 % ročního obrátu vytvořeného společností INJETON PLAST. (2)

- **Ostatní odběratelé**

Do této druhé skupiny budou patřit všichni odběratelé, jež nejsou smluvními partnery společnosti. Patří sem především drobní zákazníci, nakupující například malá a nepravidelná množství sortimentu přímo na odbytovém skladě společnosti ve Velkém Meziříčí, případně ve vzorkové prodejně společnosti. Zcela určitě sem patří i koncoví zákazníci, o kterých však společnost nemá takový přehled, jelikož sledovat cestu jednotlivého výrobku od výrobce až po koncového zákazníka je velmi obtížné. Nehledě na fakt, že samotná distribuce výrobního sortimentu spotřebních výrobků z plastů pro domácnost je díky dnes již velmi rozšířené síti obchodních řetězců de-facto nemožná. (2)

Většina informací k této kapitole byla získána na internetových stránkách jednotlivých konkurenčních společností, avšak bylo rovněž čerpáno z interních zdrojů, které byly poskytnuty od zaměstnanců společnosti.

3.3 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza patří k důležitým nástrojům poznání vnějšího prostředí, které působí na každou firmu nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti.

Cílem SLEPT analýzy je získání důležitých informací, který mají vliv na současný stav, nebo na další rozvoj firmy. Proto jsou rozebrány a zjišťovány ty faktory, které jsou pro firmu zásadní a to, jak v pozitivním, tak i v negativním směru. Většina informací použitých pro analýzu SLEPT je ze stránek Českého statistického úřadu, Úřadu práce Velké Meziříčí a z oficiálních stránek města Velkého Meziříčí.

3.3.1 Sociální oblast

Velké Meziříčí je moravské město v okrese Žďár nad Sázavou v kraji Vysočina, 31 km východně od Jihlavy na soutoku řek Oslavy a Balinky. Město leží v těsné blízkosti dálnice D1, která město překlenuje mostem Vysočina. V roce 2011 má spolu se svými

sedmi místními částmi 11 874 obyvatel. Poloha města je dobrá, z důvodu blízkosti dálnice a také proto, že Vysočina se nachází zhruba ve středu republiky.

Město Velké Meziříčí je přirozeným vzdělávacím a kulturním centrem širokého okolí. Nacházejí se zde velké firmy – Draka Kabely, s.r.o., CONSTRUCT A & D PLUS s.r.o., VEZEKO s.r.o. Ve městě jsou mateřské školky, základní školy, učiliště i střední školy, kulturní památky, možnost ubytovacích i stravovacích kapacit.

Jedním z dalších ukazatelů je míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina a rozbor uchazečů o zaměstnání, kteří jsou evidováni na úřadu práce.

Tabulka č. 1 – Nezaměstnanost v kraji Vysočina (Zdroj: 14)

	2008	2009	2010	2011
Obecná míra nezaměstnanosti celkem (%)	3,3	5,7	6,9	9,4
Muži	2,3	4,7	6,2	8,4
Ženy	4,6	7,0	7,9	10,8
Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem	17 874	28 566	29 410	25 605
z toho dosažitelní	17 082	27 828	29 011	25 187
Ženy	9 278	13 267	13 687	12 444
Volná pracovní místa	2 414	762	916	921

3.3.2 Legislativní oblast

Společnost INJETON PLAST se řídí velkým množstvím zákonů a vyhlášek, z nichž nejdůležitější jsou.

č. 264/2006 Sb., o účetnictví

č. 575/2006 Sb. o spotřební dani

č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

č. 443/2006 Sb. občanský zákoník

Tabulka č. 2 – Sazby daní a pojistného v roce 2011 (Zdroj: 15)

Daň/ poplatek	Sazba
Daň z příjmů fyzických osob	15%
Daň z příjmů právnických osob	19%
Daň z přidané hodnoty	Základní 20% Snížená 14%
Soc. pojištění placené zaměstnavatelem	25%
Zdrav. pojištění placené zaměstnavatelem	9%

Právní normy jsou často novelizovány, proto je nezbytnou povinností sledovat jejich změny a následně se podle nich řídit. K největším změnám dochází v posledních letech v zákonu o dani z příjmu, kdy se mění sazba daně. Ke změnám sazby také dochází v zákoně o dani z přidané hodnoty, která se oproti loňskému roku zvýšila z původní 10% (snížená sazba) na 14%, základní sazba zůstala nezměněná. V posledních letech také dochází k významným změnám v sazbách sociálního a zdravotního pojištění.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny nejdůležitější výše sazeb jednotlivých daní a pojistného v roce 2011.

3.3.3 Ekonomická oblast

V současné době je Česká republika, tak jak ostatní státy v Evropské unie i mimo Evropskou unii, zasažena dozníváním hospodářské krize. Z toho důvodu kolísá výše HDP, v roce 2009 dosahovalo hodnoty 3 739,2 mld. Kč, což je pokles o 4,7% oproti roku 2008. V následujícím roce 2010 došlo k růstu HDP o 2,7% na 3 775,2 mld. Kč. Značný počet firem se dostal do finančních problémů, a některé menší firmy dokonce zkrachovaly. Vlivem HDP dochází k určitému poklesu sociálně slabších zákazníků a ti si nemohou dovolit nakupovat zboží pro spotřební průmysl.

Dalším faktorem je míra inflace, která zásadním způsobem ovlivňuje náklady na provoz podnikání, musí být vzata v úvahu při strategických rozhodnutích při úvahách o zhodnocování dlouhodobých aktiv společnosti, při sestavování plánu hospodaření společnosti. Inflace, která není doprovázena odpovídajícím růstem příjmů obyvatelstva má samozřejmě vliv na koupěschopnost a poptávku veřejnosti a tím na výši prodejů většiny firem (ať už přímo nebo zprostředkovaně). Současná míra inflace v ČR

dosahuje vcelku stabilních hodnot (2008 : 6,3 %, 2009 :1,0 %, 2010 : 1,5 %). Míra inflace je udržována, resp. korigována zásahy ČNB, podporovanou protiinflační politikou současné vlády České republiky. Z hlediska rozvoje podnikání lze jen doufat, že tato politika bude pokračovat i nadále a nebude narušena proinflačními, populistickými zásahy, které by mohla přinést změna rozložení politických sil směrem k levici.

Tabulka č. 3 – Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2010 (Zdroj: 15)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
HDP (mld. Kč)	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2
HDP na 1 obyvatele (mld. Kč)	20 662	21 035	19 862	20 107
Míra inflace (%)	2,8	6,3	1,0	1,5

3.3.4 Politická oblast

Politická stabilita je základním předpokladem úspěšného podnikání. Podstatné výkyvy v přesunech moci mezi politickými silami, které mohou zastávat i protichůdné ekonomické názory mohou mít vliv např. na značné výkyvy daňového zatížení, politicky motivovaná omezení dovozu / vývozu zboží a služeb, změny v podpoře podnikání, exportu atd., v extrémním případě na vlastnictví firem (znárodňování, vyvlastňování). Podstatným efektem je také možná ztráta důvěry zahraničním investorů, tlak na neúměrné zajišťování investic, úvěrů, a plateb, případně neochota v daném teritoriu vůbec působit. Politický systém založený na demokratickém uplatňování principů tržní ekonomiky tak, jak je v současnosti nastaven v České republice, se jeví jako optimální pro rozvoj podnikání a jakákoliv změna směrem k restrikci soukromého vlastnictví by měla nepochybně na rozvoj podnikání negativní vliv. Současná vláda České republiky je koalici původně pravicových stran (ODS, TOP 09 a VV). Díky faktickému rozkladu politické strany VV je ohrožena další existence koalice a těsné parlamentní většiny, a zcela není zažehnáno riziko předčasných voleb. Jakákoliv změna politického prostředí by v dnešní době působila na rozvoj podnikání negativně, zejména s ohledem na pravděpodobnost přesunu politické moci k levicovým, resp. populistickým stranám.

3.3.5 Technologická oblast

V plastikářském odvětví se technologie neustále rozvíjí a proto je důležité na tyto změny reagovat a inovovat technologie starší. Úroveň technologického vybavení plastikářských firem by měla odpovídat nejnovějším trendům, a to jak z pohledu energetické náročnosti, tak i z hlediska životního prostředí. V posledních pěti letech se neustále vyvíjejí a zdokonalují plně elektrické vstřikovací lisy, které postupně nahrazují stroje s hydraulickými systémy. Plně elektrické lisy splňují výše uvedená kritéria, neboť instalované příkony těchto strojů jsou oproti hydraulickým lisům zhruba třetinové. Z environmentálního hlediska nevyužívají v systémech ropných produktů (hydraulických olejů), které by v případě úniku by mohly způsobit ekologickou havárii, rovněž hodnoty hladiny hluku jsou v porovnání obou systémů podstatně nižší než u strojů elektrických.

3.4 Finanční analýza

V této kapitole se zaměřuji na samotnou finanční analýzu firmy INJETON PLAST. Finanční analýza je zpracována na základě účetních výkazů za období 2009-2011. Její zpracování je provedeno na základě teoretických východisek řešení z druhé kapitoly.

Finanční analýza obsahuje vybrané položky analýzy absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů. Dle naměřených hodnot zhodnotím celkovou finanční situaci firmy INJETON PLAST.

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza

Tabulka č. 4 – Rozvaha – aktiva (Zdroj: 22)

Rozvaha – aktiva (v tis. Kč)	2009	2010	%	2010	2011	%
Aktiva celkem	30 377	32769	8%	32769	30217	-8%
Dlouhodobý majetek	8197	13089	60%	13089	15164	16%
DNM	0	0	0%	0	0	0%
DHM	8197	13089	60%	13089	15164	16%
DFM	0	0	0%	0	0	0%
Oběžná aktiva	21860	19641	-10%	19641	15012	-24%
Zásoby	4397	4430	1%	4430	4615	4%
Materiál	275	341	24%	341	392	15%
Výrobky	0	0	0%	0	0	0%
Zboží	4122	4089	-1%	4089	4223	3%
Dlouhod. Pohledávky	0	0	0%	0	0	0%
Krátkod. Pohledávky	558	977	75%	977	1558	59%
Finanční majetek	16905	14234	-16%	14234	8839	-38%
Peníze	55	29	-47%	29	49	69%
Účty v bankách	16850	14205	-16%	14205	8790	-38%
Časové rozlišení	320	39	-88%	39	41	5%

Aktiva

V analyzovaném období stálá aktiva vzrostla v roce 2011 oproti roku předešlému o 8 %. Stálá aktiva jsou z větší části tvořena samostatnými movitými věcmi. Tento nízký vzrůst je především zapříčiněn investováním do nových nástrojů a jejich postupným odepisováním. V roce 2011 je hodnota na obdobné úrovni, jako v roce 2009 a můžeme hovořit o mírném sestupu 8 %.

Celková hodnota oběžných aktiv má sestupnou tendenci ve všech třech zkoumaných obdobích. Zboží a materiál znázorňují hodnotu skladových zásob ke konci období. Krátkodobý finanční majetek je vůbec největší položkou oběžných aktiv a má klesající tendenci z důvodu investování do rekonstrukce budovy.

Tabulka č. 5 – Rozvaha – pasiva (Zdroj: 22)

Rozvaha – pasiva (v tis Kč)	2009	2010	%	2010	2011	%
Pasiva celkem	30377	32 769	7,87%	32 769	30217	-7,79%
Vlastní kapitál	28164	28957	2,82%	28957	28946	-0,04%
Základní kapitál	200	200	0,00%	200	200	0,00%
Fondy ze zisku	0	0	0,00%	0	0	0,00%
HV min. let	18404	18470	0,36%	18470	19190	3,90%
HV za úč.období	74	800	981,08%	800	69	-91,38%
Cizí zdroje	2213	3812	72,25%	3812	1271	-66,66%
Rezervy	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	1741	1741	0,00%	1741	741	-57,44%
Krátkodobé závazky	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Bankovní úvěry	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Časová rozlišení	0	0	0,00%	0	0	0,00%

Pasiva

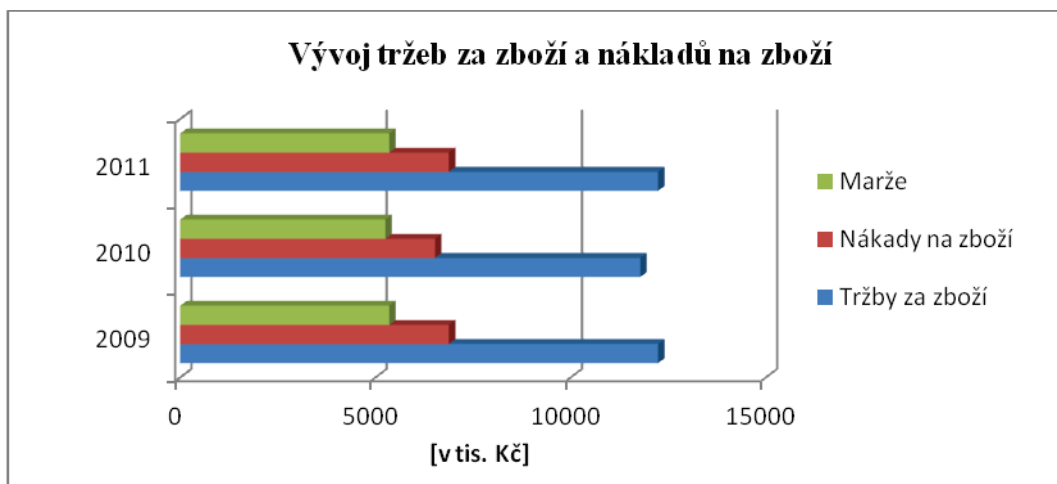
Z výkazu je zřejmé, že převážnou většinu pasiv tvoří vlastní kapitál, který je po všechny sledované období na stejné úrovni. Za povšimnutí stojí hodnota dlouhodobých závazků, která jsou v roce 2009 a 2010 na stejné úrovni, který představuje závazek vůči jedinému společníkovi. U hospodářského výsledku byl zaznamenán výrazný vzestup v roce 2010, kdy HV vzrostl o 981,08 %. V roce 2011 je již opět zaznamenán pokles o 91,38 %.

Tabulka č. 6 – Výkaz zisků a ztrát (Zdroj: 22)

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2009	2010	%	2010	2011	%
Tržby za prodej zboží	12241	11785	-3,73%	11785	12216	3,66%
Náklady vynaložené na zboží	6884	6528	-5,17%	6528	6324	-3,13%
Obchodní marže	5357	5257	-1,87%	5257	5892	12,08%
Výkony	428	591	38,08%	591	412	-30,29%
Výkonová spotřeba	3524	2383	-32,38%	2383	3402	42,76%
Přidaná hodnota	2261	3465	53,25%	3465	2902	-16,25%
Osobní náklady	2376	2254	-5,13%	2254	2441	8,30%
Mzdové náklady	1793	1695	-5,47%	1695	1849	9,09%
Daně a poplatky	5	29	480,00%	29	28	-3,45%
Odpisy DM	586	628	7,17%	628	538	-14,33%
Tržby z prodeje DHM a materiálu	1646	1873	13,79%	1873	1275	-31,93%
Zůstatková cena prodaného DM	1128	1508	33,69%	1508	1180	-21,75%
Tvorba rezerv a čas.rozlišení	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	60	3	-95,00%	3	15	400,00%
Ostatní provozní náklady	279	20	-92,83%	20	14	-30,00%
Převod provozních výnosů	0	0	0,00%	0	0	#DIV/0!
Převod provozních nákladů	0	0	0,00%	0	0	#DIV/0!
Provozní výsledek hospodaření	-138	848	-714,49%	848	-9	-101,06%
Změna stavu rezerv opr. pol. ve finanční oblasti	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Výnosové úroky	262	145	-44,66%	145	127	-12,41%
Nákladové úroky	0	4	#DIV/0!	4	0	-100,00%
Ostatní finanční výnosy	13	3	-76,92%	3	0	-100,00%
Ostatní finanční náklady	63	56	-11,11%	56	49	-12,50%
Převod finančních výnosů	0	0	0,00%	0	0	#DIV/0!
Finanční výsledek hospodaření	212	88	-58,49%	88	78	-11,36%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0,00%	136	0	-100,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	74	800	981,08%	800	69	-91,38%
Mimořádné výnosy	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Mimořádné náklady	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období	74	800	981,08%	800	69	-91,38%
Výsledek hospodaření před zdaněním	74	936	1164,86%	936	69	-92,63%

Tržby za prodej zboží

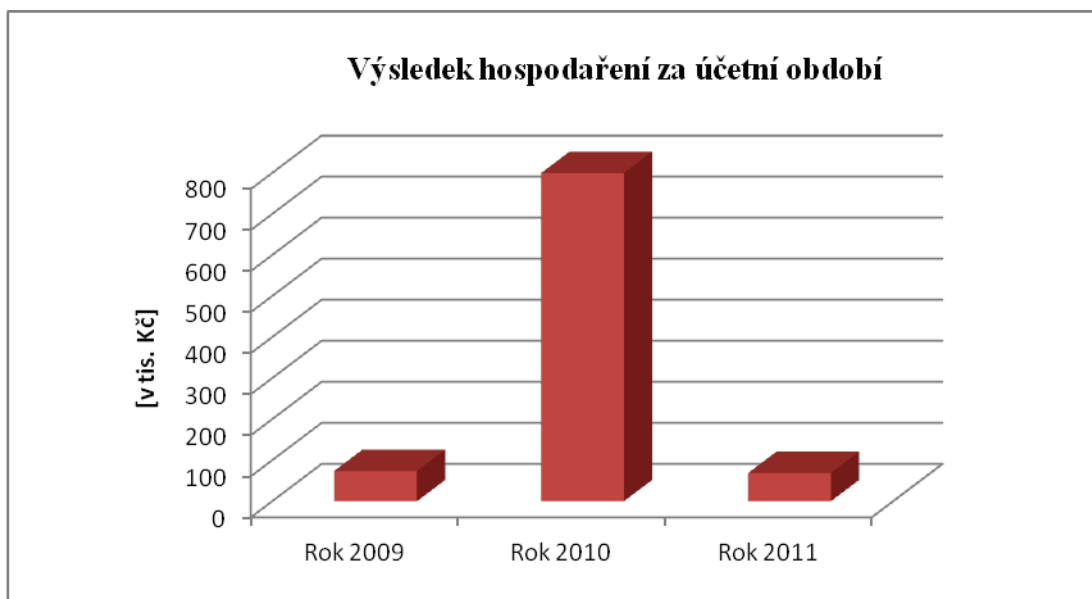
Tržby za prodej zboží nezaznamenávají žádné velké výkyvy a ve všech sledovaných letech se pohybují na stejné úrovni okolo 12 000 000 Kč



Graf č. 1 – Vývoj tržeb za zboží a nákladů za zboží (Zdroj: 22)

Výsledek hospodaření za účetní období

V roce 2009 a 2011 vzrostly jednorázové náklady společnosti z důvodu rekonstrukce pořízené nemovitosti, v uvedených letech byly rekonstrukce řešeny jako opravy, tudíž se promítly přímo do nákladů ve sledovaných obdobích. Pokud by opravy, nebyly prováděny, případně řešeny jako investice, byl by hospodářský výsledek v letech 2009 a 2011 srovnatelný s rokem 2010.



Graf č. 2 – Výsledek hospodaření za účetní období (Zdroj: 22)

Vertikální analýza

Vertikální analýza nám udává pohled na účetní výkazy, kdy vyjadřujeme strukturu ostatních položek aktiv k celkovým aktivům (100%). Obdobně je tomu i na straně pasiv.

Tabulka č. 7 – Rozvaha – aktiva (Zdroj: 22)

Rozvaha – aktiva (v tis. Kč)	2009		2010		2011	
Aktiva celkem	30 377	100%	32769	100%	30217	100%
Dlouhodobý majetek	8 197	26,98	13089	39,94	13089	43,32
DNM	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DHM	8 197	26,98	13098	39,97	13089	43,32
DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	21860	71,96	19641	59,94	15012	49,68
Zásoby	4397	14,47	4430	13,52	4615	15,27
Materiál	275	0,91	341	1,04	392	1,30
Nedokončená výroba	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výrobky	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Zboží	4122	13,57	4089	12,48	4223	13,98
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	9	0,03	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	558	1,84	977	2,98	1558	5,16
Finanční majetek	16905	55,65	14234	43,44	8839	29,25
Peníze	55	0,18	29	0,09	49	0,16
Účty v bankách	16850	55,47	14205	43,35	8790	29,09
Časová rozlišení	320	1,05	39	0,12	41	0,14

Stála aktiva

Stálá aktiva tvoří v roce 2009 necelých 27 % celkové hodnoty aktiv a představují je především samostatné movité věci, konkrétně nástroje na výrobu výrobků z plastů (formy). V následujících letech mají vzrůstající tendenci, která je způsobena investiční aktivitou společnosti (pořízení nemovitosti a dalších forem) Stálá aktiva tedy tvoří nové formy a nemovitosti, které jsou účetně odepisovány.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva představují v prvním roce cca 70% podíl na celkových aktivech a v dalším zkoumaném období tato hodnota postupně klesá. Jak již bylo avizováno, společnost INJETON PLAST je zaměřena především na obchodní činnost, a výše uvedená čísla tento fakt potvrzují. Oběžná aktiva z převážné části tvoří finanční majetek dosahující v roce 2009 až 55 % hodnoty celkových aktiv. Mezi 12 – 15 % se pohybuje hodnota zásob.

Tabulka č. 8 – Rozvaha – pasiva (Zdroj: 22)

Rozvaha – pasiva	2009		2010		2011	
Pasiva celkem	30377	100%	32769	100%	30217	100%
Vlastní kapitál	28164	92,71	28957	88,37	28957	95,83
Základní kapitál	200	0,66	200	0,61	200	0,66
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00
HV min. let	18403	60,58	18470	56,36	19190	63,51
HV za úč.období	74	0,24	800	2,44	69	0,23
Cizí zdroje	2213	7,29	3812	11,63	1271	4,21
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	1741	5,73	1741	5,31	741	2,45
Krátkodobé závazky	472	1,55	2071	6,32	530	1,75
Bankovní úvěry	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Časová rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Vlastní kapitál

Již na první pohled je zřejmé, že největší podíl na celkových pasivech má vlastní kapitál, který se pohybuje po všechna sledovaná období okolo 90 %. Z toho zjištění jednoznačně vyplývá, že společnost INJETON PLAST využívá ke svému financování převážně vlastní kapitál a není prakticky vůbec zadlužena.

Cizí zdroje

Cizí zdroje tvoří v roce 2009 pouhých 8 % podíl na celkových aktivech. Jak již bylo jednou zmíněno, společnost INJETON PLAST disponuje pouze minimálními cizími zdroji, které jsou tvořeny nejvíce z krátkodobých závazků představujících v naprosté většině závazky z obchodních vztahů.

3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č. 9 – Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: 22)

Ukazatel (v tis. Kč)	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	21388	17570	14482
Čisté pohotové prostředky	16433	12163	8309
Čistý peněžní majetek	16991	13140	9836

Z výše uvedených hodnot je patrné, že společnost má volné finanční prostředky. Čistý pracovní kapitál tvoří oběžná aktiva ponižená o krátkodobé cizí zdroje a hodnoty se každoročně pohybují na přiměřených hodnotách. Díky tomu, že společnost má dobrou likviditu, jsou hodnoty krátkodobých závazků na relativně nízké úrovni.

Klesající tendence hodnoty rozdílových ukazatelů, jak je patrné z výše uvedené tabulky, byla způsobena jak investiční aktivitou společnosti na pořízení vlastní nemovitosti, tak i její následnou rekonstrukcí, kterou společnost financovala výhradně z vlastních zdrojů.

3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza ukazatele likvidity

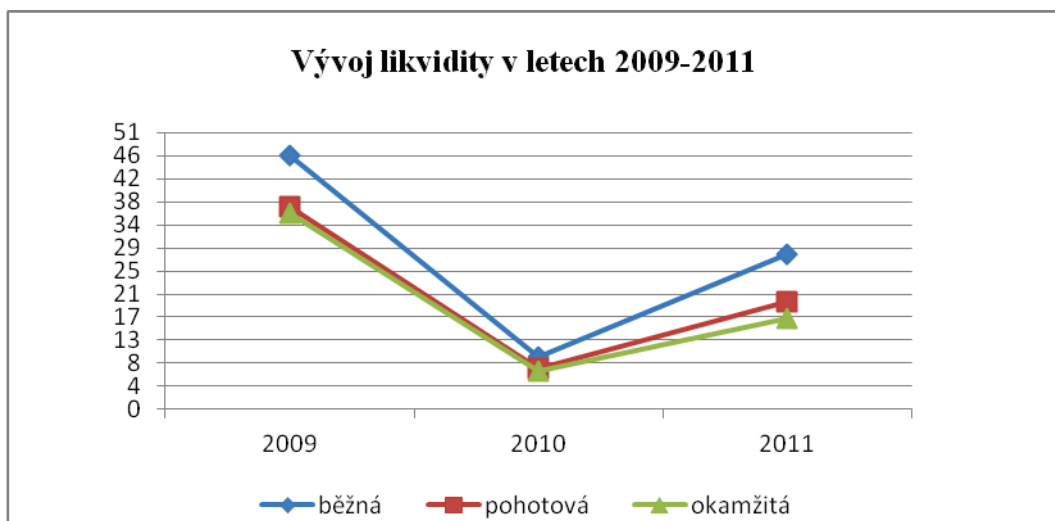
Prostřednictvím analýzy ukazatele likvidity zkoumám, jak je společnost schopna dostát svým závazkům. Pro tuto analýzu ukazatelů likvidity jsem vybrala tři následující ukazatele běžně používané v praxi.

Tabulka č. 10 – Analýza ukazatele likvidity (Zdroj: 22)

Ukazatel	2009	2010	2011
Běžná likvidita	46,31	9,48	28,32
Pohotová likvidita	36,93	7,34	19,62
Okamžitá likvidita	35,82	6,87	16,68

U všech třech ukazatelů můžeme zpozorovat velmi vysoké hodnoty, často až mnohanásobně převyšující hodnoty požadované. Velmi vysoká likvidita je zapříčiněna především pozitivním vývojem krátkodobých finančních prostředků na bankovních účtech, které také tvoří převážnou část nejen oběžných, ale i celkových aktiv, a k tomu nepoměrně nízkými krátkodobými závazky. Na základě naměřených hodnot mohou konstatovat, že firma je velmi likvidní a nemá sebemenší potíže dostát svými závazkům. Výjimkou je pouze rok 2010, kdy se hodnoty pohybují podstatně níže, než v ostatních letech, což je zapříčiněno rekonstrukcí budovy a vyššími krátkodobými závazky.

Analyzované ukazatelé dosahují příliš vysokých hodnot, což značí, že má firma nadbytek krátkodobých finančních prostředků. Tento nadbytek značí neefektivní využívání, a proto by bylo vhodné tyto prostředky investovat.



Graf č. 3 – Vývoj likvidity v letech 2009-2011 (Zdroj: 22)

Analýza zadluženosti a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti jsem vybrala především z důvodu, abych zjistila, jaká je kapitálová struktura společnosti, zda je financována spíše vlastními či cizími zdroji.

Tabulka č. 11 – Analýza zadluženosti (Zdroj: 22)

Ukazatel	2009	2010	2011
Celková zadluženost	5,30%	8,50%	3,00%
Kvóta vlastního kapitálu	94,70%	91,50%	97,00%

Z tabulky je patrné, že celková zadluženost společnosti má nízké procentuální hodnoty. Znamená to, že téměř nevyužívá cizích zdrojů. Tato skutečnost se jeví jako velmi příznivá především pro vlastníky. Díky vysokému vlastnímu kapitálu může společnost INJETON PLAST bez problému investovat své finanční prostředky, například do nákupu nových nástrojů (forem), popřípadě nových výrobních zařízení.



Graf č. 4 – Vyjádření kvóty vlastního kapitálu a celkové zadluženosti (Zdroj: 22)

Analýza ukazatelé aktivity

Analýzu ukazatelů aktivity jsme schopni zjistit, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Tedy jestli aktiv má více, než je účelné, čímž by jí vznikaly zbytečné náklady, nebo zda jich má nedostatek a přichází tak o možné podnikatelské příležitosti.

Tabulka č. 12 – Analýza ukazatelé aktivity (Zdroj: 22)

Ukazatel	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	0,34	0,32	0,33
Obrat stálých aktiv	0,74	0,57	0,51
Obrat zásob	3,26	3,22	3,01
Doba obratu pohledávek	11	18	31
Doba obratu závazků	7	44	8

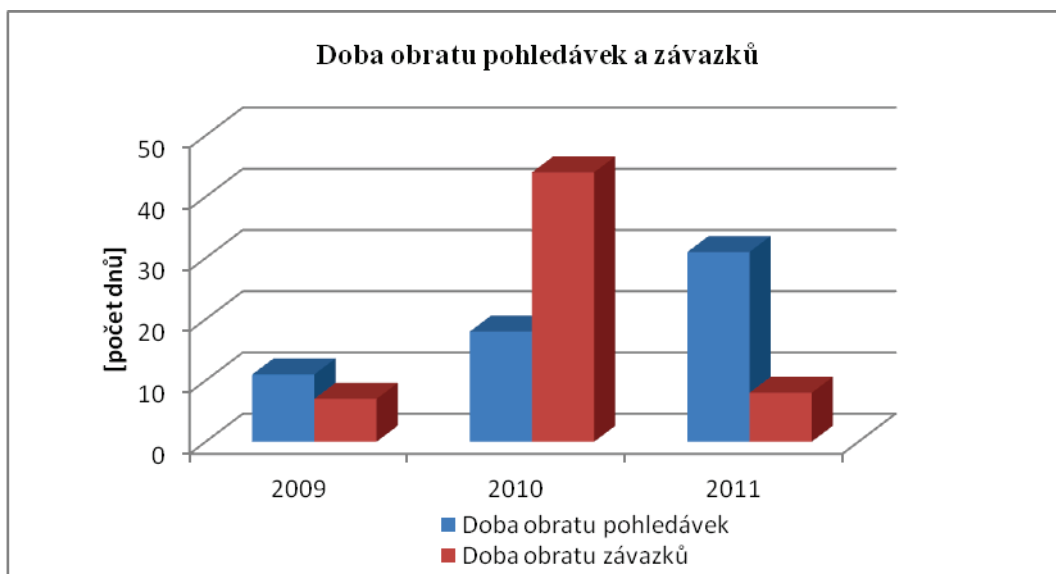
Z výsledných hodnot jsem dospěla k závěru, že společnost nakládá se svými aktivy velmi nevhodným způsobem. Například obrat celkových aktiv se pohybuje ve všech zkoumaných obdobích pod požadovanou hranicí 1,5, což znamená, že by vedení firmy mělo zvážit, jakým způsobem lze redukovat celková aktiva.

Hodnoty ukazatelů obratu stálých aktiv jsou vyšší, než obrat aktiv celkových v souladu s požadovanými standarty, ale stále pod doporučenými hodnotami.

Obrat zásob se ve zkoumaném období pohybuje na velmi nízké úrovni. Tento fakt způsobuje především skutečnost, že společnost je závislá na externích dodavatelích. To ji nutí nakupovat výrobky ve větších sériích a delších časových periodách, protože si nemůže si dovolit držet pouze minimální stav zásob a riskovat, že produkt nebude pro zákazníka na skladě. V případě, že by firma INJETON PLAST vlastnila výrobní prostředky a snížila výrobní série, obrat zásob by se zcela určitě pohyboval na vyšší úrovni.

Doba obratu pohledávek se pohybuje níže, než 45 dnů, což je maximální požadovaná hodnota pro průmyslové obchodní společnosti. Tato skutečnost svědčí především o velmi dobré platební morálce zákazníků společnosti.

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle firma schopna hradit své splatné závazky. Hodnoty jsou až na rok 2010 na velmi dobré úrovni a odpovídají běžných splatnostem v obchodním styku. Tento fakt jde i ruku v ruce s již dříve zmíněnou vysokou likviditou.



Graf č. 5 – Doba obratu pohledávek a závazků (Zdroj: 22)

3.5 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT (z anglického Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats, tj. Silné stránky – Slabé stránky – Příležitosti – Hrozby) je standardní metodou používanou v podnikovém a veřejně-správním managementu. Jejím principem je jednoduché, přesné a pokud možno upřímé pojmenování vlastních předností a slabin z hlediska vnitřních podmínek firemního prostředí a posouzení vnějších podmínek z hlediska příležitostí a rizik. Je zřejmé, že zdůrazněním silných stránek a odstraňováním slabých vzrůstá pravděpodobnost realizace příležitostí a omezují se rizika.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří:

- geografická poloha (střed republiky, 150. km dálnice D1)
- dobrá dopravní dostupnost
- kvalita výrobního sortimentu
- tradice (výrobní sortiment se na trhu pohybuje minimálně dvacet let)
- rozsáhlý výrobní sortiment (okolo 100 vlastních výrobků)
- kapitálová stabilita.

Slabé stránky

Slabé stránky společnosti jsou následující:

- nedostatečný zahraniční obchod
- špatné hospodaření s aktivy
- vysoká závislost na externích dodavatelích a s ní spojená vyšší nákladovost na pořízení výrobků

Příležitosti

Příležitostmi pro společnost mohou být:

- nové trhy v EU
- zavedení vlastní výroby

Hrozby

Jako hrozby pro společnost se mohou jevit:

- konkurence připravených průmyslových zón a příchod nových výrobců
- zvyšování cen surovin a energií
- příliv levnějšího zahraničního zboží

Souhrn všech silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je možno vyčíst z následující tabulky:

Tabulka č. 13 – SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Příklady silných stránek	Příklady slabých stránek
geografická poloha	vysoká závislost na externích dodavatelích
dobrá dopravní dostupnost	špatné hospodaření s aktivy
kvalita výrobního sortimentu	nízký zahraniční obchod
tradice	
rozsáhlý výrobní sortiment	
kapitálová stabilita	

Příklady příležitostí	Příklady hrozeb
nové trhy v EU	konkurence nových výrobců
zavedení vlastní výroby	zvyšování cen surovin a energií
	příliv levnějšího zahraničního zboží

4 Vlastní návrhy řešení

Cílem této práce je navrhnout opatření nutná ve střednědobém horizontu k dosažení cílů strategie společnosti. Opatření v dlouhodobém horizontu tato práce neřeší.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že je nutno se vypořádat s následující slabými stránkami společnosti.

1. Nedostatečný zahraniční obchod – jedná o úkol, který vedení společnosti označilo jako dlouhodobý, přičemž příslušná opatření budou schválena až po vyhodnocení realizace opatření střednědobých.

2. Hospodaření s aktivy – ve střednědobém horizontu bude situace řešena v souvislosti s řešením nízké konkurenceschopnosti výrobků a pořízením vlastní technologie, jak je uvedeno níže. Z finančního plánu uvedeného v kapitole 4.3. vyplývá, že v horizontu jednoho roku dojde k převedení významné části oběžných aktiv do aktiv stálých.

Přestože lze obecně konstatovat, že poměr oběžných aktiv k celkovým aktivům společnosti svědčí o finančním zdraví podniku a schopnosti bezproblémového dostání závazků, hodnota tohoto poměru v minulých letech (téměř 60%) byla extrémní a bylo by chybou tento poměr nevyužít k investicím do společnosti.

3. Vysoká závislost na externích dodavatelích – zde navrhuji řešení ve střednědobém horizontu, tak jak je popsáno dále pořízením vlastní technologie.

4. Vyšší nákladovost na pořízení výrobků – řešení tohoto problému navrhuji v horizontu střednědobém rovněž pořízením vlastní výrobní technologie.

Na základě zpracovaných analýz ve třetí kapitole diplomové práce jsem dospěla k závěru, že společnost INJETON PLAST se nachází v dobré finanční situaci a v dobré pozici zavést výrobu. Této skutečnosti nahrává i fakt, že je společnost závislá na externích dodavatelích, což sebou přináší vyšší náklady na pořízení vlastních výrobků. Jedná se tak o jeden z dalších faktorů k upřednostnění vlastní výroby Pořízením a

následnou rekonstrukcí nemovitosti v předchozích letech společnost získala nové prostory pro umístění výrobních kapacit.

Dalším podpůrným faktorem pro zavedení vlastní výroby je skutečnost, že firma vlastní asi 100 vstřikovacích forem, tudíž nebudou nezbytně nutné další investiční náklady v horizontu nejméně dvou let. Aktuální ceny vstřikovacích forem se pohybují v cenových relacích 100 000 Kč – 1 000 000 000 Kč.

V rámci vlastního návrhu řešení zpracuji výrobní plán, který zpracuje parametry jednotlivých nakupovaných strojů, dále organizační plán, který bude souviset se zavedením nových zaměstnanců potřebných při zavedení výroby, a v závěru finanční plán, který podrobně vyčíslí potřebné náklady a výnosy související se zavedením výroby. V závěru kapitoly bude uveden časový harmonogram, který znázorní, kolik času bude potřeba pro podnikatelský záměr od původní myšlenky, až po jeho realizaci.

4.1 Návrh technicko-technologických parametrů výrobního zařízení

Na základě vypracovaných analýz vidím příležitost společnosti ke zlepšení stávající situace v nákupu nových strojů a následné zavedení vlastní výroby.

Celkový návrh spočívající v nákupu nových strojů a s tím spojené zavedení vlastní výroby bude poté zaměřen především na:

- **výběr dvou vhodných vstřikovacích lisů.**

Doporučuji, aby společnost zvážila koupi plně elektricky vstřikovacích lisů o uzavírací síle 180 a 450 tun. Velikost uzavírací síly je především dána velikostí plochy plastového výlisku, která je potřebná k udržení formy v uzavřeném stavu po dobu jejího plnění roztavenou hmotou. Výše uvedené lisy o parametrech 180 a 450 tun uzavírací síly jsou plně dostačující k výrobě vlastního sortimentu společnosti.

Výběr dvou výše uvedených strojů je založen na podkladech o počtu prodaných kusů výrobků za rok 2011 a počtu hodin potřebných k jejich výrobě na výrobním zařízení.

Přehled, který bude uveden v následující tabulce, udává vytížení obou strojů v průběhu jednoho roku.

4.1.1 Využití vstřikovacích lisů

Pro stanovení využití vstřikovacích lisů vycházím z přehledu o počtu prodaných kusů výrobků za rok 2011 a s tím související počet hodin potřebný k jejich výrobě. Údaje jsou zpracovány v níže uvedených tabulkách.

Tabulka č. 14 – Časové vytížení vstřikovacího lisu 180 t (Zdroj: 22)

VSTŘIKOVACÍ LIS (180 t)			
počet vyrobených kusů		počet hodin na vyrobené množství	
vlastní výroba	zakázková výroba	vlastní výroba	zakázková výroba
553200	226 000	1844	1130
779 200		2974	

Tabulka č. 15 – Časové vytížení vstřikovacího lisu 450 t (Zdroj: 22)

VSTŘIKOVACÍ LIS (450 t)			
počet vyrobených kusů		počet hodin na vyrobené množství	
vlastní výroba	zakázková výroba	vlastní výroba	zakázková výroba
644112	32 712	3976	282
676 824		4258	

Vlastní výroba – do této skupiny patří veškeré výrobky, které firma vyrábí na vlastních vstřikovacích formách, které jsou evidovány v jejím majetku.

Zakázková výroba – zde jsou zařazeny výrobky vyráběné na cizích formách dodaných jednotlivými odběrateli, které nejsou zařazeny do majetku společnosti.

Počet hodin na vyrobené množství – tato hodnota je stanovena, jako součet všech časů potřebných k výrobě jednotlivých typů výrobků, přičemž vždy vycházíme ze dvou základních parametrů, který mi jsou čas cyklu stroje (jeden zdvih) a násobnost formy (počet tvarových dutin v nástroji)

Čas potřebný k výrobě jednotlivých typů výrobků lze matematicky vyjádřit, dle vzorce:

$$T_s = \frac{V_s * t_c}{3600 * n} \quad [\text{hod}]$$

kde

T_s.....celkový čas v hodinách

V_s....vyráběný počet ks (velikost výrobní série)

T_c.....čas cyklu (s)

n.....násobnost formy

Úvaha o vytížení strojů vychází z následujících poznatků. Firma předpokládá výrobu ve dvousměnném provozu po dobu 50 kalendářních týdnů, což představuje 250 pracovních dnů při 14 hodinách denně (dvou hodinová rezerva na rozjíždění stroje a výměnu forem). Roční celkové využití obou strojů tedy představuje 3500 hodin u každého.

Porovnáním s údaji uvedenými v tabulce lze konstatovat, že využití vstřikovacího lisu o uzavírací síle 180 t se při současných hodnotách vyráběných kusů pohybuje na úrovni 85%. U druhého typu stroje se výrobní kapacita pro současné množství výrobků jeví jako nedostatečná, tedy uvažované množství výrobků vyrobených v roce 2011 je větší, než je stroj schopen vyprodukovat.

Porovnáním výše uvedených údajů, jsem chtěla potvrdit správnost mého návrhu na nákup dvou vstřikovacích lisů o uzavírací síle 180 t a 450 t.

4.1.2 Pořizovací cena a charakteristika vybraných vstřikovacích lisů

Tato kapitola je zaměřena na cenový návrh již uvedených vstřikovacích lisů a stručně popíše jejich charakteristiku včetně odůvodnění mého výběru. Jak již bylo uvedeno

v předchozí kapitole, rozhodla jsem se pořídit dva plně elektrické vstříkovací lisy s uzavírací silou 180 tun a 450 tun.

Na základě poptávek a předložených nabídek jsem pro návrh vybrala plně elektrické vstříkovací lisy od japonského výrobce Mitsubishi, které pro Českou republiku a Slovensko zastupuje Slovenská obchodní společnost KM-systém, s. r. o. Prešov. Pro přepočítání ceny bylo použito aktuálního kurzu 25,-- CZK/EUR.

V rámci výběrového řízení bylo pracovníky společnosti provedeno technické vyhodnocení nabídek, sama jsem provedla obchodní a cenové vyhodnocení. Z hlediska obchodních podmínek, se jako nejvýhodnější jeví nabídka od firmy KM-systém, s.r.o.

Tabulka č. 16 – Pořizovací cena lisů (Zdroj: vlastní zpracování, 22)

Vstříkovací stroj	Cena (EUR)	Cena (Kč)
Mitsubishi 180 Met III	108 000	2 700 000
Mitsubishi 450 ME II	172 000	4 300 000

4.1.3 Vybrané technické parametry

Tabulka č. 17 – Vybrané technické parametry (Zdroj: vlastní zpracování, 22)

	180 Met III	450 ME II
Rozměry stroje (m)	5,9x1,25x1,75	8,3x2x2,2
Hmotnost stroje (t)	7,1	24,5
Uzavírací síla (kN)	1784	4410
Vstříkovací objem (cm³)	475	1540
Světlost mezi sloupky (mm)	560x560	810x810
Max výška formy (mm)	500	750
Výkon topení (kW)	16,7	26,6

Výše uvedené vybrané parametry uvádím pouze pro orientační přehled o základních fyzikálních veličinách strojů, potřebných pro jejich umístění, transport a připojení k elektrické síti a rovněž pro jejich výrobní možnosti z hlediska velikosti forem a hmotnosti výlisků.

Jako alternativní možnost jsem vstřikovací lisy rovněž poptávala od výrobců z EU (Arburg, Wittmann Battenfeld, Engel), nabídky společností zabývajících se jejich distribucí a prodejem však byly obvykle vyšší, nebo nesplňovaly některé ze základních kritérií. Viz. Vybrané parametry Tabulka č. 9

U konkurenčních nabídek se převážně jednalo o stroje hydraulické. Protože světovým trendem je postupná náhrada hydraulických systémů systémy plně elektrickými a firma Mitsubishi byla jedním z prvních výrobců těchto plně elektrických lisů, lze předpokládat, že je rovněž nejdále ve vývojové fázi těchto zařízení. Při konzultaci s obchodním zástupcem z firmy Mitsubishi jsem dospěla k závěru, že tyto stroje mají do budoucna větší perspektivu s ohledem na výhody, které v porovnání se systémy hydraulickými dále uvádím:

- Nízká spotřeba elektrické energie – úspora až 60%,
- tichý chod,
- jednoduchá údržba,
- šetrnost k životnímu prostředí – nepoužívají se ropné produkty (hydraulické oleje),
- nižší provozní náklady,
- vyšší produktivita – rychlejší čas cyklu až o 30%.

4.2 Organizační plán

Ve své práci navrhuji pořídit dva vstřikovací lisy, které budou umístěny ve stávajících zrekonstruovaných prostorách firmy. Zavedení výroby znamená provést změny v organizační struktuře společnosti, ve které budou plně zajištěny stávající i nové provozní funkce. Zásadní změna se promítne i do dalších činností a bude vyžadovat

zejména odlišný způsob plánování, při němž plánování výroby jako zcela nová činnost by měla vycházet především z marketingových činností a plánů prodeje. Rovněž se otevírá možnost pro rozšíření kooperací a zakázkové výroby.

4.2.1 Organizace práce

Zavedení výroby bude spojeno se vznikem nových pracovních míst. Provoz je uvažován, jako dvousměnný, proto bude potřeba celkem čtyř pracovníků z toho dva ve funkci seřizovače – operátora strojů a dva ve funkci obsluhy strojů. Seřizovač bude současně zastávat i funkci skladníka ve výrobě, bude tedy zajišťovat toky materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků. Jejich řízením bude pověřen pracovník pro výrobu a logistiku.

4.2.2 Personální zajištění

Nově vytvořená pracovní místa tedy jsou:

- obsluha stroje,
- seřizovač – operátor.

Obsluha stroje

Pracovník na této pozici má za povinnost udržovat stroj v trvalém chodu a hotové výrobky kontrolovat, dokončovat, provést jejich identifikaci (označit EAN kódem) a chystat k přepravě do skladu. Dokončené a zkontrolované výrobky balí do přepravních kartonů, nebo ukládá, dle balícího předpisu na palety.

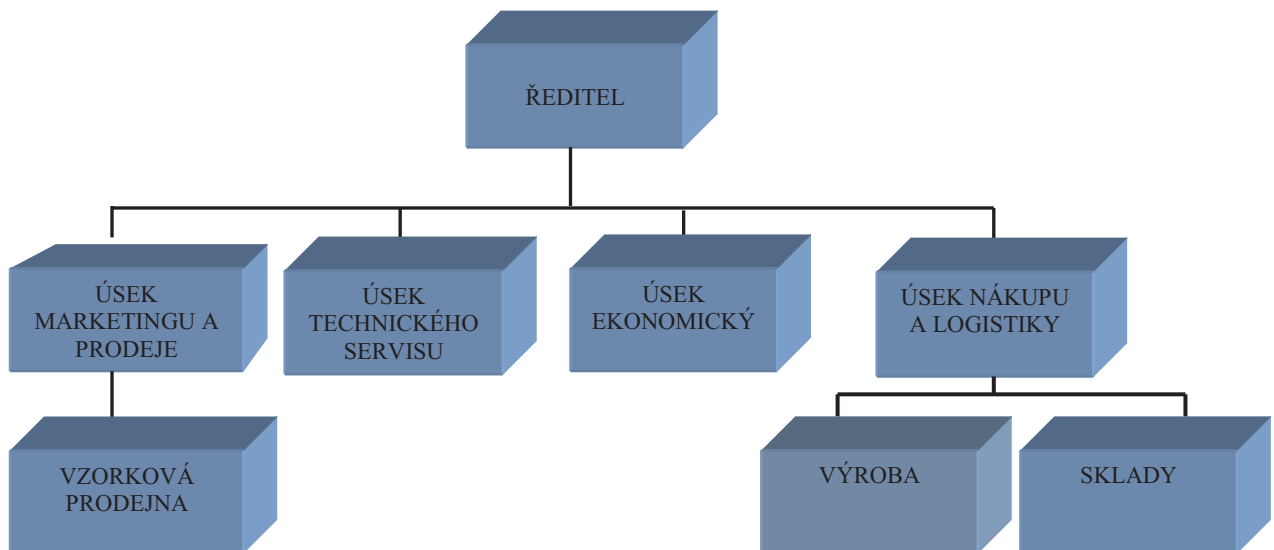
Seřizovač – operátor

Povinností tohoto pracovníka je provádět výměnu forem na stroji a seřizování všech technologických parametrů nutných pro zajištění kvalitních výlisků. Provádět opravy případných poruch na stroji, připravovat materiál pro výrobu a předávat hotové dokončené výrobky do skladu.

Provozní vedoucí

Vzhledem k tomu, že touto funkcí bude pověřen stávající pracovník z úseku nákupu a logistiky, nebude na tuto pozici vytvářeno nové pracovní místo. Jeho činnost se rozšíří odpovědnost za řízení výroby a jeho náplní práce bude rovněž koordinační a plánovací činnost. Tato pozice je jednosměnná, provozní vedoucí plánuje činnosti na jednotlivé směny prostřednictvím týdenních, nebo měsíčních plánů.

Z následujícího obrázku je patrné začlenění úseku výroby do organizačního schématu firmy.



Vedení společnosti ve spolupráci s dosavadními úseky stanoví plány odbytu a výroby (roční, pololetní, čtvrtletní, měsíční) a tyto podklady poskytne provoznímu vedoucímu, který samostatně naplánuje výrobu v daném měsíci (týdenní, denní plány).

Zajištění materiálové stránky je pouze v kompetenci provozního vedoucího dle stanovených plánů (především čtvrtletního a měsíčního plánu).

Úsek Výroby zajišťuje technickou stránku výroby, tedy veškeré servisní činnosti v souvislosti se stroji a formami a ve spolupráci s úsekem provozu stanovuje

materiálové normy (druh materiálu, optimální množství, barvivo apod.) na jednotlivé druhy výrobků.

4.3 Finanční plán

Samotný finanční plán sestává z kalkulace prvotních nákladů, stejně jako s náklady spojenými na dodatečné pracovníky, s propočtem bodu zvratu a návratnosti investice a s celkovým ušetřením finančních zdrojů firmy po aplikaci zavedení výroby.

4.3.1 Počáteční náklady firmy

V níže uvedené tabulce jsou vyčíslené jednorázové náklady spojené s pořízením strojního vybavení a periférií. Za periferie považují chladicí zařízení, zařízení na výrobu stlačeného vzduchu, náklady na instalaci stojů, čímž je myšleno elektrické potrubí pro rozvod chladicí vody a stlačeného vzduchu.

Tabulka č. 18 – Vyčíslení jednorázových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

	Cena bez DPH (Kč)
Mitsubishi 180 Met III	2 700 000
Mitsubishi 450 ME II	4 300 000
Vedlejší pořizovací náklady	300 000
Celkové náklady	7 300 000

4.3.2 Předpokládané měsíční náklady

V další tabulce jsou uvedené předpokládané měsíční osobní náklady na nově vzniklá pracovní místa a náklady na rozvoj a zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků.

Tabulka č. 19 – Vyčíslení osobních měsíčních nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady	Cena (Kč)
Seřizovač (2osoby)	45 000
Operátor (2 osoby)	35 000
Náklady na rozvoj a zvyšování kvalifikace	1 500
Celkové náklady	81 500

4.3.3 Náklady na pořízení současných výrobků

Z tabulky číslo 13 a 14 vyplývá, že firma v roce 2011 nakoupila celkem 1 456 000 výlisků, na jejichž výrobu bylo třeba celkem 7 232 výrobních hodin.

Protože ve své diplomové práci navrhuji pořídit dva vstřikovací lisy, provedla jsem analýzu výrobních nákladů. Výrobní náklady lze rozdělit do tří základních kategorií:

- materiálové náklady,
- mzdové náklady,
- provozní náklady strojního zařízení.

Z výše uvedených nákladů jsem se zaměřila na provozní náklady strojního zařízení, neboť lze předpokládat, že materiálové a mzdové náklady zůstanou po zavedení vlastní výroby na srovnatelné úrovni.

Cenu výrobní hodiny na strojním zařízení dodavatelů jsem zjišťovala poptávkou u tří firem z oboru a její průměrnou hodnotu jsem zpracovala do následující tabulky.

Poptávka pro všechny dodavatele zahrnovala stejné množství požadovaných výrobků.

Tabulka č. 20 – Cena výrobní hodiny (Zdroj: vlastní zpracování, 22)

Dodavatel	180 Met III	450 ME II
HOD Březejc	500 Kč	850 Kč
Lisovna Plastů Mateja	550 Kč	900 Kč
Lisovna Plastů Velké Meziříčí	700 Kč	1 200 Kč
Průměrná cena	585 Kč	985 Kč

Cena výrobní hodiny zahrnuje:

- Náklady za energii,
- přímé mzdové náklady,
- režijní náklady dodavatele,
- odpis stroje,
- zisk dodavatele

4.3.4 Náklady na pořízení výrobků po zavedení výroby

Spotřebu energie na jednotlivých strojích jsem zjistila z technické specifikace vstřikovacích lisů (viz tabulka č. 14 - Vybrané technické parametry) a dále upravila dle údajů od pracovníka z úseku nákupu a logistiky.

Tabulka č. 21 – Spotřeba energií (Zdroj: vlastní zpracování, 22)

Stroj	Spotřeba energie (Kč)	Cena energie (Kč)	Počet hodin (Kč)	Cena energie celkem (Kč)
180 Met III	10	3,5	2974	104 090
450 ME II	24	3,5	3500*	294 000
Celkem				398 090

Pozn.: Uvažuji pouze část hodin, která bude pokryta vlastní kapacitou.

Zavedením vlastní výroby dojde ke snížení nákladů na pořízení výrobků, neboť jejich část bude společnosti pokrývat z vlastních zdrojů navrhovanou investicí.

Tabulka č. 22 – Provozní náklady strojního zařízení (Zdroj: vlastní zpracování, 22)

	Počet hodin	Cena (Kč)	Celkem (Kč)
180 Met III	2974	585	1 739 790
450 ME II	3500	985	3 447 500
Celkem			5 187 290

4.3.5 Úspora nákladů po zavedení výroby

V případě zavedení vlastní výroby bude třeba cenu nakupované kapacity snížit o vlastní osobní náklady a cenu nakupované energie. Celkovou úsporu určím ze vztahu:

$$\Delta = Cnk - Con - Ce \text{ [Kč]}$$

kde,

Δúspora nákladů

Cnk....náklady na nakupovanou kapacitu

Con...osobní náklady

Ce.....náklady na energie

$$\Delta = 5\,187\,290 - 978\,000 - 398\,090$$

$$\Delta = 3\,811\,200 \text{ Kč/rok}$$

Veškeré údaje jsou uvedeny v Kč/rok.

Z uvedeného výpočtu vyplývá, že za předpokladu realistické varianty ušetří firma zavedením vlastní výroby přibližně, 3.8 mil. Kč.

Současně se firmě otvírá možnost nabídnout volnou kapacitu zákazníkům z kooperační výroby nebo tuto kapacitu využít pro další vlastní nově zaváděné výrobky. Dále je možné rovněž kapacitu zvyšovat zavedením třisměnného, případně nepřetržitého provozu, což by znamenalo další ekonomický přínos.

4.3.6 Bod zvratu

V této kapitole propočítám, za jak dlouhou dobu se vrátí počáteční investice do strojního zařízení. První výpočet znázorní, kolik výrobků je potřeba vyrobit, aby se stroj plně splatil, druhý výpočet říká, za jakou dobu tato situace nastane.

$$Q_{bz} = \frac{FN}{c - vn}$$

$$Q_{bz} = \frac{7300000}{3,56 - 0,95} = 2796900 \quad ks$$

kde,

c.....průměrná cena nakupovaného výlisku

vn...variabilní náklady výlisku po zavedení výroby

Z výpočtu je patrné, že stroj musí vyrobit celkem 2796900 ks výlisků, aby si na sebe tzv. vydělal. Tento počet výrobků jsou stroje schopny dosáhnout za určitý počet měsíců, který je spočítán v následujícím vzorci:

Počet měsíců pro návratnost investice = $Q_{bz} / Q_{skut.} = 2796900 / 1456024 = 22,8$ měsíců.

Při realistické variantě je návratnost investice 23 měsíců.

Nelze ovšem uvažovat pouze realistickou variantu návratnosti, protože z hlediska výkyvu poptávky může dojít k jejímu zvýšení či snížení. V případě nárůstu poptávky můžeme uvažovat zvýšení výroby o 30%, v případě poklesu snížení až o 50%. Uvedu proto i tyto limitní varianty a zpracuji čas návratnosti i pro ně. I v případě optimistické varianty, (tzn. zvýšení poptávky o 30%) by využití strojů představovalo cca 80% jejich kapacity při nepřetržitém provozu a z tohoto důvodu zanedbávám vliv odpadlé doby způsobené poruchami či údržbou strojů.

Při pesimistické variantě uvažujeme pokles výroby o 50%, proto náklady na pořízení výrobků rovněž klesnou na polovinu. Rovněž náklady na vlastní výrobu budou poloviční, prodlouží se však doba návratnosti. Tato skutečnost bude mít dopad do sociální oblasti, protože potřebný počet pracovních míst rovněž poklesne o dvě. Propočet doby návratnosti pro pesimistickou variantu je následující:

Počet měsíců pro návratnost investice = $Q_{bz} / Q_{skut.} = 2796900 / 728012 = 46$ měsíců.

Z výpočtu vyplývá, že kdyby dramaticky poklesla poptávka po zboží a výrobě, podnik by byl nucen splácet svůj nakoupený stroj celých 46 měsíců a doba návratnosti by se zdvojnásobila.

V optimistické variantě, při které předpokládám nárůst produkce o 30 %, dojde ke změně parametrů pro výpočet. Protože se změní, celkové potřeba počtu hodin a tím i nutné zavedení třetí směny při vlastní výrobě na stroji 450 tun. A bude nutno přijmout dalšího pracovníka obsluhy lisu. Očekávanou změnu dokládám propočtem.

Zvýšení počtu vylisků

$$1\,456\,024 * 1,3 = 1\,893\,000 \text{ vylisků}$$

Zvýšení počtu hodin potřebných pro výrobu

$$2\,974 * 1,3 = 3\,866 \text{ hodin}$$

$$4\,258 * 1,3 = 5\,535 \text{ hodin}$$

Zvýšení ceny nákupu vylisků

$$3\,866 * 585 = 2\,261\,610 \text{ Kč}$$

$$5\,250 * 985 = 5\,171\,250 \text{ Kč}$$

$$\Sigma 7\,432\,860 \text{ Kč}$$

Zvýšení variabilních nákladů

Osobní náklady: $978\,000 + 210\,000 = 1\,188\,000 \text{ Kč/ za rok.}$

Nákup energie:

$$10 * 3,5 * 3\,866 = 135\,331 \text{ Kč}$$

$$24 * 3,5 * 5\,250 = 441\,000 \text{ Kč}$$

$$\Sigma 576\,300 \text{ Kč/ rok}$$

Celkové zvýšení vlastních nákladů:

$$1\,188\,000 + 576\,300 = 1\,764\,300 \text{ Kč/ rok}$$

Změna průměrné ceny nakupovaného výlisku

$$7\,432\,860 / 1\,893\,000 = 3,90 \text{ Kč/ výlisek}$$

Změna průměrné ceny výlisku z vlastní výroby

$$1\,764\,300 / 1\,893\,000 = 0,93 \text{ Kč/ výlisek}$$

Bod zvratu při nárůstu výroby o 30%

Stejně jako u realistické varianty, i zde propočtu počet kusů, který je potřeba vyrobit, aby se stroj splatil. Další výpočet říká, za jakou dobu k tomu dojde.

$$Q_{bz} = \frac{7300000}{3,90 - 0,93} = 2457900 \quad ks$$

Počet měsíců pro návratnost investice = $Q_{bz} / Q_{skut.} = 2457900 / 1893000 = 16$ měsíců.

Při optimistické variantě dojde k rychlejší návratnosti investice. Návratnost se pak zkrátí, z uvažovaných 23 měsíců v realistické variantě na 16 měsíců.

4.3.7 Financování podnikatelského záměru

Firma může svůj podnikatelský záměr financovat z vlastních nebo cizích zdrojů. Z předchozích analýz vyplynulo, že kapitál k financování této investice je ve firmě k dispozici a bude tak celý záměr platit ze svých zdrojů.

Tento způsob je nákladově nejvýhodnější, pokud má firma dostatečnou rezervu ve vlastních zdrojích. Nevznikají žádné další dodatečné finanční náklady na pořízení se splácením úvěru, nebo finančního leasingu. Pokud by se firma rozhodla pro tento způsob, zůstává rezerva kapitálu ve výši cca 25%. S ohledem na poměrně krátkou dobu

návratnosti investice, dle realistické varianty, by měla výše uvedená rezerva pokrýt bez problému provozní potřeby firmy.

Z finanční analýzy v předešlé kapitole vyplynulo, že firma disponuje dostatečným vlastním kapitálem na to, aby mohla celou investici hradit zcela ze svého. Následující tabulka dokládá, jakými finančními prostředky firma disponuje.

Tabulka č. 23 – Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: 22)

Ukazatel (v tis. Kč)	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	21388	17570	14482
Čisté pohotové prostředky	16433	12163	8309
Čistý peněžní majetek	16991	13140	9836

Čistý peněžní majetek firmy tvoří 9 836 000 Kč a z výpočtů vyplynulo, že celá investice bude stát přibližně 7, 3 mil Kč. Je proto nespornou výhodou firmy, že je schopna si sama financovat plánovanou investici a není nucena se zadlužovat v podobě úvěru u jakékoli bankovní instituce. V případě, že by firma neměla dostatečný obnos na to, aby hradila celou investici z vlastního kapitálu, byla by nucena zažádat o určitou výši podnikatelského úvěru, ať už jen poměrné části z celkové částky, nebo by musela využít půjčky na celou hodnotu investice.

4.4 Harmonogram realizace návrhu

Z výše uvedeného je patrné, že tak případná investice a plánovaná změna ve firmě nemůže nastat ze dne na den, myslím, že je lepší stanovit si reálný časový cíl a toho se v rámci možností držet. Cílem práce je zavést výrobu maximálně do jednoho roku od počátečních aktivit spojených s tímto plánem. V rámci časového harmonogramu uvedu jednotlivé činnosti a jejich časovou náročnost, abych mohla posoudit, zda je reálné výrobu do jednoho roku zavést.

V následujícím přehledu uvádím časový harmonogram navrhovaných změn:

Tabulka č. 24 – Časový harmonogram navrhovaných změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Zahájení	Ukončení
Rozhodnutí majitele o zavedení výroby	1. červenec 2012	15. červenec 2012
Jednání s dodavateli	16. červenec 2012	31. srpna 2012
Objednání a pořízení vstříkovacích lisů	1. září 2012	1. listopad 2012
Nábor nových pracovníků	1. září 2012	31. prosinec 2012
Instalace vstříkovacích lisů	2. listopad 2012	15. listopad 2012
Zkušební provoz	17. listopad 2012	20. prosinec 2012
Zaškolení pracovníků	1. prosinec 2012	20. prosinec 2012
Zahájení vlastní výroby	2. leden 2013	

4.5 Rizika spojená s podnikatelským záměrem

Rizik, která jsou spojena s tímto podnikatelským záměrem je celá řada. První z nich jsou spojena s nedostatkem poptávky, která je vyjádřena už v pesimistické variantě propočtů. Dalším typem rizika jsou poruchy samotných strojů a forem vlastněných společností, které mohou nastat a firma by pak byla nucena, vydat dodatečné náklady na jejich opravu v případě neúspěšného reklamačního řízení. Z hlediska vnitřních procesů může nastat problém se zaměstnanci, kteří byli dodatečně najati se zavedením výroby a jejich práce a kvalifikace by byla nedostatečná. Posledním typem rizik jsou rizika finanční, která jsou v tomto plánu spojena především v již zmíněném poklesu poptávky a tím pádem s poklesem tržeb, nebo celková platební neschopnost firmy, která by nezajistila návratnost počáteční investice.

V rámci stanovení a hodnocení rizik jsem určila kvantifikovanou metodu pomocí stupnice pravděpodobnosti a závažnosti. Stupeň pravděpodobnosti, že riziko nastane je stanoven na stupnici 1-5, kdy číslo 1 znázorňuje nejmenší pravděpodobnost rizika, 5 pak naopak pravděpodobnost největší. Míra závažnosti neboli váhy rizika je stejně jako míra pravděpodobnosti stanovena na stupnici 1-5, kde číslo 1 znamená nízkou míru

závažnosti rizika, 5 pak tu nejvyšší. Násobkem těchto čísel dostaneme určitou hodnotu, která nám znázorní, zda je riziko přijatelné, či nikoli. Hodnoty 1-5 znamenají, že riziko je pro firmu přijatelné a celkově nemá vysokou váhu, hodnoty 6-18 jsou rizika podmíněná, kterým je nutno přidávat větší váhu a v případě, že nastanou, je třeba se jim věnovat. Poslední rozmezí je v číslech 19-25, což jsou rizika pro firmu nepřijatelná.

Souhrn rizik, jejich pravděpodobnosti, a následnou přijatelnost či nepřijatelnost můžete vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 25 – Rizika spojená s podnikatelským záměrem (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ rizika	Pravděpodobnost	Míra závažnosti	Hodnota	Přijatelnost
Pokles poptávky	2	5	10	Podmíněné
Porucha forem	2	5	10	Podmíněné
Porucha strojů během provozu	3	5	15	Podmíněné
Nedostatečná kvalifikace pracovníků	1	4	4	Přijatelné
Chybějící zdroje firmy investované do výroby a následná platební neschopnost	1	2	2	Přijatelné

Z tabulky je patrné, že žádné z rizik není pro firmu nepřijatelné, což je velmi pozitivní. Jediným rizikem, které má relativně velkou hodnotu je porucha strojů. Zde je vyšší pravděpodobnost, že riziko nastane, protože u strojů je pravidlem, že čas od času porucha nastane. Stejně tak míra závažnosti je nejvyšší, protože když dojde k poruše stroje, stojí celá výroba a firma přichází o zisky.

- **Pokles poptávky** – přestože firma vykazuje stabilní příjmy a tržby z prodeje zboží, je jisté nebezpečí, že dojde k poklesu poptávky. Proto je riziko uvažováno, avšak ohodnoceno nízkou mírou pravděpodobnosti

- **Počáteční porucha forem** – riziko počáteční poruchy forem je v tom, že stávající formy podniku nebudou plně kompatibilní s novými stroji. Dlouhodobé opotřebení forem může mít za následek, že nebudou splňovat požadované parametry stroje. V případě, že by k této situaci skutečně došlo, je potřeba dát formy na údržbu, která je přivede do požadovaného stavu.
- **Porucha strojů během provozu** – poruchu strojů nelze vyloučit. Předcházet tomuto riziku jde především pravidelnou kontrolou a údržbou stroje, která by měla tato rizika eliminovat. Dále je toto nebezpečí částečně eliminováno zárukou poskytovanou dodavatelem strojů
- **Nedostatečná kvalifikace pracovníků** – ani toto riziko není pro firmu nikterak veliké, protože nové zaměstnance bude sama vybírat a především školit. Jde spíše o problém se samotnými zaměstnanci, kteří by nebyli ochotni provádět svou práci na 100% a došlo by tak k chybám, které by znamenaly pro firmu dodatečné náklady spojené třeba s opravami stroje, dodatečnou výrobou apod.
- **Chybějící zdroje firmy investované do výroby** - i toto riziko není nijak vysoké, protože firma na zavedení výroby dlouhodobě šetřila a plnou výši financí si na nákup strojů zajistila s dostatečnou výší finanční rezervy. Má tak stále dostatek prostředků k běžnému provozu. V případě že by přece jenom firmě peníze dramaticky chyběly, je možnost odprodat majetek firmy, nebo si vzít provozní úvěr. Platební neschopnost firmy, může nastat především v případě, že by dramaticky poklesla poptávka.

Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována za účelem zavedení vlastní výroby ve firmě INJETON PLAST s. r. o. Slouží jako podnikatelský plán pro samotnou firmu, který je podrobně zpracován za účelem posouzení toho, zda se zavedení vlastní výroby vyplatí či nikoli a v případě že ano, za jak dlouho se investice do zakoupení potřebných strojů a najmutí nových pracovníků vrátí.

V rámci první kapitoly byla zpracována všechna potřebná teoretická východiska, která slouží jako podklad pro zhotovení analýzy současného stavu a samotného návrhu řešení. Obsahuje proto veškeré potřebné podklady, z nichž pak v dalších kapitolách vycházím. V první části je uvedena potřebná struktura a obsah podnikatelského plánu, dále definice podnikání a nedílnou součástí tvoří popis veškerých potřebných analýz pro podnik, především Porterův pětifaktorový model a analýza vnějšího okolí SLEPT. Další část tvoří finanční analýza, protože především z té vycházím v samotné analýze podniku. Poslední část pak tvoří definice bodu zvratu, jeho výpočet a grafické znázornění.

Kapitola analýza současného stavu začíná podrobným představením firmy a navazuje na ni zpracovaný Porterův pětifaktorový model. Z toho je patrné, že rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí je v oboru výroby plastových výrobků poměrně vysoká, ovšem hrozba vstupu nových konkurentů nízká, protože trh s plastovými výrobky je značně nasycen. Substituty jsou pro výrobky firmy dostupné prakticky všude, protože nabídka podniku není nikterak originální. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků, jsou obě poměrně dost vysoké. Firma nedisponuje vlastní výrobou, a proto je závislá na dodavatelském procesu. Odběratelé firmy se člení na smluvní, kteří tvoří cca 75% obrát firmy a ostatní, kterými jsou běžní finální spotřebitelé. Dalším bodem analýzy bylo vnější okolí firmy, zpracováno pomocí analýzy SLEPT. Nejdůležitější část analýzy současného stavu tvoří interní finanční analýza firmy, pomocí které jsem zjistila několik důležitých. Finanční analýza jsem zpracovala za roky 2009-2011 a vychází ze struktury, která byla uvedena v teoretických východiscích. Z horizontální finanční analýzy vyplynulo, že firma disponuje velkou

částkou v sekci vlastního kapitálu a vykazuje dlouhodobě stálé tržby za prodej výrobků. Výrazný pokles ve výsledku hospodaření byl v letech 2009 a 2011 způsoben zvýšením nákladů do oprav při rekonstrukci společnosti. Ve vertikální finanční analýze byla zjištěna skoro devadesátiprocentní vázanost vlastního kapitálu a pouze 8% cizích zdrojů. Co se týče hodnot všech druhů likvidit, mnohonásobně překračují doporučené hodnoty, firma je vysoce likvidní. Neefektivní využívání krátkodobých finančních prostředků však svědčí o nízké aktivitě společnosti. Z analýzy ukazatelů aktivity vyplynulo, že firma nakládá se svými aktivy nevhodným způsobem. Obrat zásob se pohybuje na nízké úrovni a je to dáno závislostí na externích dodavatelích. Kdyby měla firma vlastní výrobu, tyto hodnoty se patrně zvýší. Poslední částí analýzy tvoří SWOT analýza, dle které jsem zjistila slabé stránky a příležitosti firmy, za které považuji nové tržní příležitosti. Dále je nutno vyzdvihovat stávající silné stránky podniku, především udržet potažmo zvýšit kvalitu výrobků a šíři sortimentu, dále pak dostatečnou kapitálovou stabilitu. Nutné je předejít hrozbám a eliminovat slabé stránky podniku, především pak špatné hospodaření s aktivy.

V kapitole vlastního návrhu řešení zpracovávám vše, co souvisí se zavedením výroby ve firmě, stejně tak podrobný finanční plán a stanovení doby návratnosti investice. Technicko- technologický návrh slouží k podrobnému zpracování dat o nákupu potřebných strojů. Jedná se o dva typy vstřikovacích lisů. Navrhuji, aby společnost zvážila koupit plně elektrický vstřikovacích lisů o uzavírací síle 180 a 450 tun. Stroje budou využity jak na vlastní výrobu, tak i na zakázkovou výrobu. Společnost, která byla dosud závislá na dodavatelích, se může sama dostat do výhodnější pozice. Organizační plán určil změnu organizační struktury firmy, především ve vytvoření nových pozic obsluhy stroje a seřizovače. Jedná se celkem o čtyři pracovníky, vždy dva různé kvalifikace a profese. Finanční plán sestává s kalkulace prvotních nákladů, stejně jako s náklady spojenými na dodatečné pracovníky, s propočtem bodu zvratu a návratnosti investice a s celkovou úsporou finančních zdrojů firmy po implementaci výrobních technologií. Zavedením vlastní výroby dojde ke snížení nákladů na pořízení výrobků, neboť jejich část bude společností pokrývat z vlastních zdrojů navrhovanou investicí. Pro realistickou variantu, stejně jako pro pesimistickou a optimistickou byl zpracován bod zvratu, bod, ve kterém se investice do zavedení výroby vrátí. Celková úspora

nákladů na pořízení výrobků po zavedení výroby představuje v prvním roce téměř čtyři miliony korun. První výpočet v rámci určení bodu zvratu stanoví, kolik je potřeba vyrobit výrobků, aby ho bylo dosaženo, ten druhý to, za jak dlouhou dobu tato situace nastane. Z výpočtů vyplynulo, že při realistické variantě bude investice splacena za 23 měsíců, při pesimistické, kdy byl uvažován pokles tržeb o 50%, se návratnost zvýšila na celkem 46 měsíců. V případě optimistické varianty bylo uvažováno zvýšení výroby o 30%, kde bude doba návratnosti investice zkrácena na 16 měsíců.

Nutno podotknout, že si firma celé zavedení výroby bude financovat plně z vlastních zdrojů. Je to způsobeno velkou výší čistého peněžního majetku, kterým firma disponuje. Výše tohoto majetku tvoří skoro deset milionů, a celá investice 7,3 mil. Kč. Je proto zcela reálné, aby si firma financovala celý projekt sama a nemusela se tak vázat na půjčku, leasing či jiné formy financování, které by alespoň v rámci výše úroků vyšly nesporně draž.

Časový harmonogram určil, že celý tento projekt je možno realizovat zhruba do půl roku od rozhodnutí firmy výrobu zavést. Poslední kapitolu tvořila analýza rizik a stanovení jejich hodnoty pomocí váhy a pravděpodobnosti, žádné z rizik však nebylo pro firmu nepřijatelné a největší hodnotu mělo riziko, které představuje porucha nových strojů během provozu. I tomuto lze však předejít pravidelnou údržbou a kontrolou.

Úplným závěrem bych chtěla říct, že tento podnikatelský záměr byl zpracován za konkrétním účelem zavedení výroby v existující firmě. Věřím, že bude proto pro firmu přínosem a reálným podkladem pro to, aby výrobu v podniku zavedla a úspěšně provozovala

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek č. 1 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	19
Obrázek č. 2 – Bod zvratu	30
Obrázek č. 3 – Základní organizační schéma	33
Obrázek č. 4 – Nové organizační schéma společnosti.....	67

Tabulky

Tabulka č. 1 – Nezaměstnanost v kraji Vysočina.....	43
Tabulka č. 2 – Sazby daní a pojistného v roce 2011	44
Tabulka č. 3 – Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2010	45
Tabulka č. 4 – Rozvaha – aktiva.....	47
Tabulka č. 5 – Rozvaha – pasiva	48
Tabulka č. 6 – Výkaz zisků a ztrát.....	49
Tabulka č. 7 – Rozvaha – aktiva.....	51
Tabulka č. 8 – Rozvaha – pasiva	52
Tabulka č. 9 – Analýza rozdílových ukazatelů.....	53
Tabulka č. 10 – Analýza ukazatele likvidity.....	54
Tabulka č. 11 – Analýza zadluženosti	55
Tabulka č. 12 – Analýza ukazatelé aktivity.....	56
Tabulka č. 13 – SWOT analýza	59
Tabulka č. 14 – Časové vytížení vstřikovacího lisu 180 t	62
Tabulka č. 15 – Časové vytížení vstřikovacího lisu 450 t	62
Tabulka č. 16 – Pořizovací cena lisů	64
Tabulka č. 17 – Vybrané technické parametry	64
Tabulka č. 18 – Vyčíslení jednorázových nákladů.....	68
Tabulka č. 19 – Vyčíslení osobních měsíčních nákladů.....	69
Tabulka č. 20 – Cena výrobní hodiny	70
Tabulka č. 21 – Spotřeba energií	71
Tabulka č. 22 – Provozní náklady strojního zařízení.....	71
Tabulka č. 23 – Analýza rozdílových ukazatelů.....	76
Tabulka č. 24 – Časový harmonogram navrhovaných změn.....	77
Tabulka č. 25 – Rizika spojená s podnikatelským záměrem	78

Grafy

Graf č. 1 – Vývoj tržeb za zboží a nákladů za zboží	50
Graf č. 2 – Výsledek hospodaření za účetní období	51
Graf č. 3 – Vývoj likvidity v letech 2009-2011	55
Graf č. 4 – Vyjádření kvóty vlastního kapitálu a celkové zadluženosti	56
Graf č. 5 – Doba obratu pohledávek a závazků	57

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- (1) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán: a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- (2) JEŘÁBKOVÁ, V. *Návrh marketingové strategie firmy Injeton Plast s. r. o..* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.
- (3) JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Obchodní zákoník 2012- úplné znění s úvodním komentářem: Právní stav k 1.1.2012*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 112 s. ISBN 978-80-247-4030-0.
- (4) JUROVÁ, Marie. *Řízení výroby*. 1. vyd. Brno: CERM, s.r.o., 2011, 219 s. ISBN 978-80-214-4370-9.
- (5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789s. ISBN 80-85605-08-2. – porter
- (6) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Polygra a.s., 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- (7) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Marie REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 356 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (8) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001, 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

- (9) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 259 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (10) SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 480 s. ISBN 80-247-9069-6
- (11) ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2.přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

- (12) Advanced Plastics. [online]. 2004 Copyright by Advanced Plastics, s.r.o. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.advplast.cz/cze/index.html>
- (13) Alfa Plastik, a.s.: Design.development.production. [online]. © Alfa plastik, 2012 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <http://www.alfaplastik.cz/>
- (14) Český statistický úřad: Nezaměstnanost v kraji Vysočina k 31.12.2011. [online]. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_vysocina_k_31_12_2011
- (15) Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky 2011. [online]. 23.11. 2011. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 2012-04-1]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-0100>
- (16) HELIOS: Podnikatelské záměry - Finanční analýza a plánování. [online]. Copyright © 2010 Asseco Solutions [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: https://forum.helios.eu/orange/doc/cs/Podnikatelsk%C3%A9_z%C3%A1m%C4%9Bry_Finan%C4%8Dn%C3%AD_anal%C3%BDza_a_pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%A1D
- (17) Injeton plast Velké Meziříčí: Odpadkové koše, plastové nádoby [online]. Copyright 2008 - 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z: <http://www.injeton.cz/>
- (18) Invest club: Podnikatelská záměr vzor aneb jak ho napsat [online]. Copyright © 2011 [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.investclub.cz/cz/clanky/6-podnikatelsky-zamer-vzor-aneb-jak-ho-napsat>
- (19) Plastkon product: Výroba a prodej širokého sortimentu plastových výrobků. [online]. Copyright 2008 - 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.plastkon.cz/plastove-vyrobky/cs/o-firme>

(20) Renostav: O firmě. [online]. Copyright © 2008, Renostav [cit. 2012-04-11].
Dostupné z: <http://www.renostav.cz/?page=plasty&lang=cz>

(21) TBA plastové obaly: TBA - specialista na plastové obaly. [online]. © 2012 TBA
plastové obaly s.r.o. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.tbaplast.cz/>

Ostatní zdroje

(22) Interní materiály firmy