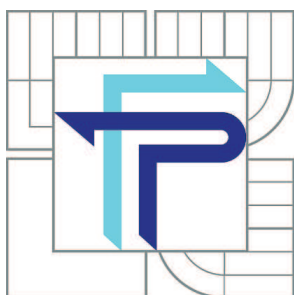


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ROZVOJ PODNIKU

PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR DEVELOPMENT OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LIBOR PACHTA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pachta Libor, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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:

Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku

v anglickém jazyce:

Proposal of Business Plan for Development of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analýza současného stavu firmy

Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj malé firmy

Harmonogram implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení - teorie pro praxi. C.H.BECK, Praha, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

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

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 20.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro rozvoj podniku obnovením exportního prodeje vybraného produktu. Návrh vychází z analýzy současného stavu v oboru a cílem je zjistit, zda tato expanze mimo domácí trh může být pro další rozvoj a budoucí fungování podniku dostatečně účinná a úspěšná.

Abstract

The diploma thesis concerns with a proposal of business plan for development of company by renewing its export sale of a selected product. The proposal follows the analysis of current situation in this line of business and aim is to find out whether such an expansion outside of the domestic market can be adequately effective and successful for the further growth and future existence of the company.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza konkurence, SLEPT analýza, strategie, marketingový mix, finanční plán

Key words

Business plan, competition analysis, SLEPT analysis, strategy, marketing mix, financial plan

Bibliografická citace

PACHTA, L. *Návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 28. května 2010

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování diplomové práce. Dále bych také poděkoval mé rodině za podporu při mém studiu.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíl práce	12
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	13
2.1 Analýza trhu.....	15
2.1.1 Získávání informací	15
2.1.2 Popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů	16
2.1.3 Odhad objemu prodeje a vývoje poptávky	16
2.1.4 Analýza dodavatelů.....	17
2.1.5 Analýza konkurence	17
2.2 Marketingová strategie	18
2.2.1 Výrobek (Product)	19
2.2.2 Cena (Price)	19
2.2.3 Distribuce (Place)	20
2.2.4 Podpora prodeje (Promotion).....	20
2.3 Analýza výrobních faktorů	21
2.3.1 Výrobní kapacita.....	22
2.3.2 Technologie	23
2.3.3 Výrobní zařízení	23
2.3.4 Materiálové zabezpečení.....	24
2.4 Plán lidských zdrojů.....	25
2.5 Finanční plán.....	26
2.5.1 Posouzení potřeb a zabezpečení finančních zdrojů	27
2.5.2 Sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech.....	29
podnikatelského plánu	29
2.5.2.1 Předpokládaný vývoj tržeb	30
2.5.2.2 Vývoj příjmů a nákladů	30
2.5.2.3 Očekávaná tvorba zisku – teorie Break-Even-Point (BEP)	31
2.5.2.4 Očekávané cash flow	32
2.5.3 Posouzení vybraných ukazatelů finanční analýzy	33
2.6 Analýza rizik.....	33
2.6.1 Oslabení či odstranění příčin vzniku rizika (prevence rizika)	35
2.6.2 Snižování nepříznivých dopadů rizika (redukce rizika)	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1 Základní údaje o společnosti.....	36
3.2 Historie podniku	36
3.3 Investice firmy - současnost a budoucnost	38
3.4 Ekonomické shrnutí podniku	41
3.5 Vedení a pracovníci společnosti	43
3.5.1 Organizační struktura podniku.....	43
3.5.2 Zaměstnanci firmy	44
3.6 Analýza okolních vlivů - PEST	46
3.7 Analýza oborového okolí podniku - Porter.....	47
3.7.1 Odběratelé	48
3.7.2 Dodavatelé	49

3.7.3	Potenciální nové firmy.....	51
3.7.4	Konkurence	52
3.8	SWOT analýza.....	54
3.8.1	Silné stránky	55
3.8.2	Slabé stránky.....	55
3.8.3	Příležitosti	56
3.8.4	Hrozby	56
3.9	Analýza rizik.....	57
4	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	59
4.1	Cíle.....	59
4.2	Strategie	60
4.2.1	Výrobní matice.....	61
4.2.2	Marketingový mix.....	63
4.2.2.1	Produkt.....	63
4.2.2.2	Cena	63
4.2.2.3	Podpora prodeje	64
4.2.2.4	Distribuce.....	64
4.3	Výrobní možnosti	65
4.3.1	Výrobní kapacita zařízení	65
4.3.2	Technologie a výrobní zařízení.....	65
4.3.3	Materiálové vstupy a jejich zabezpečení	66
4.3.4	Skladování zásob a pojistná zásoba	66
4.4	Plán lidských zdrojů.....	66
4.4.1	Potřeba pracovních sil.....	66
4.4.2	Kvalifikace pracovníků.....	67
4.4.3	Odměňování zaměstnanců	67
4.5	Finanční plán.....	69
4.5.1	Finanční plán pro návrh podnikatelského plánu	69
4.5.1.1	Předpokládaný vývoj tržeb	69
4.5.1.2	Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů	70
4.5.1.3	Předpokládaná tvorba zisku – Analýza BEP	71
4.5.2	Finanční plán souhrnně za podnik celkem.....	73
4.5.2.1	Zabezpečení finančních zdrojů podniku	73
4.5.2.2	Předpoklad hospodářských výsledků podniku.....	74
4.5.3	Propočet vybraných ukazatelů finanční analýzy	76
4.5.3.1	Ukazatele rentability	76
4.5.3.2	Ukazatelé likvidity	76
4.5.3.3	Ukazatele zadluženosti	77
4.5.3.4	Ukazatelé aktivity	77
5	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Cílem každého podniku je stát se maximálně úspěšným v ostré konkurenci na trhu. Firma neustále usiluje o dosahování uspokojivých, předem stanovených, výsledků a vytčených cílů. Skutečnost však potvrzuje, že splnění požadovaných výsledků není vždy snadné. Podnikatelský úspěch často závisí na použití vhodných způsobů a prostředků k řešení různých problémů, ale také na včasném předvídání tržních příležitostí. Podnikatelský plán tak umožňuje sjednocení těchto myšlenek a soulad jednotlivých činností do společného cíle.

Podnikatelský plán pro rozvoj vybraného podniku jsem se rozhodl navrhnout na základě mé vlastní zkušenosti ve firmě Fosfa. V tomto podniku jsem působil v oddělení zahraničního obchodu na pozici obchodníka po dobu pěti let. Během této doby jsem se stal součástí rozvoje firmy a rád bych tak využil mé dosavadní zkušenosti při zpracování tohoto návrhu.

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro rozvoj podniku. V úvodní části jsem se zaměřil na vymezení problému a vytvoření cíle práce.

Teoretická část diplomové práce uvádí do problematiky zpracování podnikatelského plánu. Charakterizuje samotný podnikatelský plán a přístup ke zhotovení podnikatelského plánu pro rozvoj podniku. Dílčí kapitoly analyzují příslušné náležitosti podnikatelského plánu a vymezují nezbytné oblasti a metody, které se používají při zpracování podnikatelského plánu podniku a řízení firmy. Vyhotovení podnikatelského plánu se poměrně ustálilo a většina autorů se v určité míře shoduje na jednotlivých oblastech zaměření zpracování podnikatelského plánu. K hlavním, mnou vybraným autorům patří V. Koráb a M. Mihalisko, M. Keřkovský a O. Vykypěl, a dále J. Fotr společně s I. Součkem a další.

Druhá část diplomové práce zpracovává potřebné analýzy, včetně analýzy okolí podniku, analýzy trhu, konkurence a další. Dílčí závěry analýz jsou podkladem pro vyhodnocení slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí pro podnik a jsou shrnuty v analýzu SWOT.

Praktická část diplomové práce vychází z teoretické části a analýzy současné stavu. Tato část řeší samotný návrh podnikatelského plánu pro rozvoj podniku prostřednictvím exportního prodeje vybraného produktu podniku Fosfa akciová společnost.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Pro každý podnik je velmi důležité úspěšně plnit svá očekávání a zároveň předcházet případným neúspěchům v podnikání. Stejně tak by se měl snažit o další rozvoj podniku, který podpoří úspěch jeho podnikatelské činnosti a upevní konkurenční pozici firmy i nadále. Významným nástrojem je právě podnikatelský plán, který slouží podniku ve formě strategie plánování, rozhodování a řízení. Podporuje také tvorbu dílčích plánů, koordinaci jednotlivých aktivit a jejich agregaci do souhrnného plánu podniku.

Podnikatelský plán by měl být chápán jako určitá dlouhodobá strategie, ze které podnik vychází a s níž by mělo být jeho podnikání v naprostém souladu. Tato strategie umožňuje podniku systematické řízení, zaměřené na dlouhodobé naplnění hlavního účelu a smyslu podniku. Představuje celý proces kroků a nástrojů řízení dlouhodobých změn stejně jako samotný proces řízení těchto změn. Jde především o analýzu současného stavu a konkrétních možností i omezení, ujasnění smyslu a cílů změny, a konečně návrh a realizace podnikatelského plánu a následné srovnání a vyhodnocení skutečného a plánovaného vývoje.

1.2 Cíl práce

Cílem je zpracování návrhu podnikatelského plánu pro rozvoj podniku Fosfa akciová společnost. Práce pojednává o záměru firmy, uskutečnit podnikatelský plán pro budoucí rozvoj podniku prostřednictvím obnovení vývozního prodeje. Klíčovým produktem je kyselina fosforečná termická. Jedná se o výrobek s dlouholetou tradicí, který nese velký potenciál pro své uplatnění na exportních, především evropských trzích. Smyslem je navrhnout strategii, cíl a způsob provedení expanze mimo domácí trh, která povede k rozvoji firmy a zachování prosperity fungování podniku.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Problematikou významu a zpracování podnikatelského plánu, financování činností podniku a získávání informací o podnikání v tržní ekonomice se zabývá celá řada autorů. Pro zpracování návrhu podnikatelského plánu jsem využil poznatky z těchto knih. Většina autorů se ve větší míře shoduje na analýze zásadních oblastí, které je nutno zahrnout do podnikatelského plánu. Jsou to především tyto oblasti:

- ❖ Analýza trhu
- ❖ Marketingová strategie
- ❖ Analýza výrobních faktorů
- ❖ Plán lidských zdrojů
- ❖ Finanční plán
- ❖ Analýza rizik

Podnikatelský plán má pro podnik v zásadě dva významy. Jednak slouží jako základ pro vlastní řízení firmy a pro následnou kontrolu, zda bylo vytyčených cílů dosaženo, případně zda a kde došlo k odchylkám. Druhý význam spočívá v prokázání realizovatelnosti podnikatelského záměru externím subjektům, jako jsou zákazníci, banky či jiné instituce.

Značný význam má podnikatelský plán v případě, kdy se firma uchází o bankovní úvěr, případně o některý druh nenávratné podpory. Představuje důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují.

„Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních

vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.“¹

V rámci strategického řízení je pro podnikatelský plán nezbytné průběžně vyhodnocovat všechny důležité faktory, související s externím a interním okolím podniku. Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a zhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Patří sem nejen chování konkurence a dodavatelů či vývoj makroekonomických vlivů, ale také chování zákazníků v podobě poptávky po určitých produktech a službách. Součástí těchto faktorů mohou být například i nové exportní možnosti, odhalení zdrojů významných surovin nebo vynález nových technologií a další.

„Podnikatelská úspěšnost, resp. přežití v náročném konkurenčním prostředí, vyžaduje, aby firma disponovala určitými znalostmi a dovednostmi, které ji odlišují od konkurence a které jí umožňují dosáhnout určité konkurenční výhody a tím i lepších hospodářských výsledků než její konkurenti. Tyto specifické znalosti a dovednosti se mohou týkat výzkumu a vývoje nových výrobků, řízení distribučních kanálů, vést k nízkým nákladům, krátkým dodacím lhůtám aj. Měly by být určitým základním cílem a vodítkem při výběru projektů, orientovaných na zajištění dlouhodobé podnikatelské prosperity.

Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy podnikatelských projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských plánů zaslouženou pozornost. Současně je však třeba upozornit na to, že zpracovaný podnikatelský plán nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Podnikatelský plán je třeba proto chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám.“²

¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

² FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.1 Analýza trhu

Analýza trhu a poptávky neboli marketingový výzkum, by měly prokázat, zda je podnikatelský záměr firmy správný a zda najde na trhu uplatnění.

„Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.“³

Tento průzkum trhu je z velké části věcí logického úsudku. Základem je zejména zjišťování informací. Velkou část je podnikatel schopen provést sám, a to stejně dobře nebo i lépe než velká profesionální marketingová organizace, neboť sám nejlépe ví, jaké informace potřebuje získat. Cílem takového výzkumu je především poznání skutečnosti za účelem jeho přítomného a budoucího využití. Výsledky výzkumu na trhu výrobků a služeb umožňují sladit nabídku s poptávkou.

Analýzu trhu můžeme rozdělit do pěti hlavních oblastí:

- získávání informací
- popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů
- odhad objemu prodeje a vývoje poptávky
- analýza dodavatelů
- analýza konkurence

2.1.1 Získávání informací

První krok – získávání informací – představuje velké množství různých typů údajů a informací z oblasti médií, novin, internetu, časopisů či brožur. Z nich je třeba oddělit důležité informace potřebné k získání popisu trhu. Další možností získávání informací

³ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

jsou návštěvy odborníků z dané oblasti, odborníků v konkurenčních podnicích a zjišťování jejich názorů na výrobek, odvětví a cílový trh. Existuje také možnost využití vlastní podnikové databáze potřebných informací o cílovém trhu, vycházející z historie obchodní činnosti firmy.

2.1.2 Popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů

Tento další krok analýzy trhu slouží především k ujasnění, na jaký trh hodlá podnik vstoupit. Po vymezení a popisu celkového trhu si firma musí uvědomit, že nikdy nemůže obsloužit celý trh. Musí tedy vymezit tržní segmenty, na které se zaměří, tzn. skupiny zákazníků stejného, případně podobného typu. Při zaměření na export je třeba určit z toho plynoucí výhody (například úspory nákladů vzhledem k růstu objemu produkce), ale také nebezpečí (silná konkurence), které se vstupem na zahraniční trhy souvisejí.

2.1.3 Odhad objemu prodeje a vývoje poptávky

Po vymezení a popisu tržních segmentů je třeba podchytit všechny potenciální zákazníky z hlediska kvantity. Nejjednodušším způsobem je prosté pozorování zákazníků obdobného typu podniků nebo zjištění, v jakém množství prodávají stávající podniky na daném trhu. Cílem je zjistit kdo jsou zákazníci podniku, jaké mají potřeby a jaká jsou jejich očekávání.

„Také je třeba stanovit budoucí vývoj poptávky. Prvním krokem je detailní odhad skutečného celkového objemu trhu (například současná úroveň prodeje na určitém trhu nebo tržním segmentu) a odhad tržního potenciálu, tj. maximální možné poptávky celkového trhu. Druhým krokem je pak prognóza vývoje celkového objemu trhu či

tržního segmentu. Tato prognóza vychází z kvantitativních i kvalitativních informací zjištěných ve všech předchozích fázích marketingového výzkumu.“⁴

2.1.4 Analýza dodavatelů

Dalším krokem je přehled dodavatelů potřebných surovin, materiálu a dalších vstupních zdrojů.

„V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.“⁵

Výběr se provádí na základě více kritérií, které vycházejí z potřeb podniku a jsou zohledněny v marketingovém plánu firmy. V případě používání nedostatkových surovin je však podnik v situaci, kdy nemá příliš na výběr a možnost příslušné selekce je tak omezena na minimum.

2.1.5 Analýza konkurence

Nashromážděné údaje z předchozích oblastí je třeba doplnit ještě údaji o cenách konkurenčních výrobků či služeb, o jejich chování a síle, o prodejních metodách, image jejich výrobků, záručních lhůtách apod. Významné faktory tvoří také tržní podíl jednotlivých konkurentů, dostupnost substitutů či strategie a postavení současných konkurentů na trhu. Získané údaje je nutno porovnat, vyhodnotit a stanovit bariéry vstupu a výstupu z odvětví. Konečně je nutné určit silné a slabé stránky konkurenčních firem (tzv. SWOT analýza) a stanovit tak vymezení vlastního místa v podmínkách stávající konkurence.

⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

2.2 Marketingová strategie

„Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro volbu dalších základních prvků projektu.“⁶

Na základě poznání trhu, provedené analýzy a prognózy poptávky, analýzy dodavatelů a konkurence podnik stanoví marketingové cíle, kterých hodlá za současného stavu na vymezeném trhu dosáhnout. Následně je možné zvolit účinnou marketingovou strategii projektu, jejímž základem je marketingový plán a marketingový mix.

Součástí podnikové strategie je marketingový plán, který však není jen otázkou vytvoření za účelem konkrétního podnikatelského plánu. Jde o ucelený dokument, na kterém je nezbytné pracovat průběžně a systematicky po celou dobu podnikatelské činnosti. Vzhledem k neustálé proměnlivosti podnikatelského prostředí je nutné brát vždy do úvahy aktuální podmínky a faktory, ovlivňující příslušné rozhodování a činnost podniku. Tímto způsobem je možné předcházet negativním jevům, minimalizovat riziko, prohlubovat úspěch firmy a zvyšovat její význam na trhu.

Marketingová strategie firmy vychází z **marketingového mixu**, jež tvoří 4 základní složky: výrobek nebo služba, cena, distribuce a podpora prodeje.

„Významem se tyto proměnné hodnoty liší v závislosti na odvětví, cíli podniku, povaze trhu, velikosti podniku, jakož i v celé řadě faktorů z okolního prostředí.“⁷

⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

⁷ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

2.2.1 Výrobek (Product)

Pro životaschopnost projektu je stěžejní skutečnost, zda najde produkt na trhu své uplatnění. Je nutné specifikovat výrobní sortiment projektu. Součástí vyjasnění výrobního sortimentu a výrobkové politiky podniku bude stanovení:

- šíře a hloubky sortimentu
- vlastní podoby výrobku
- způsobu balení a dodání, prodejních a servisních služeb a záručních podmínek

Samotným produktem rozumíme jednak jádro produktu, představující vlastní motivaci zákazníka ke koupi výrobku. Dále pak vlastní produkt, jehož součástí je vzhled, název a kvalita výrobku, stejně jako design a obal. A konečně rozšířený produkt, tedy instalační, záruční a další služby, zvyšující spokojenost kupujícího.

2.2.2 Cena (Price)

Při stanovení cen je třeba zvážit více faktorů. Je nezbytné zahrnout sem především výši nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku rozhodujících konkurentů, cenovou elasticitu a platební podmínky, stejně jako podmínky dodávek. Stanovení ceny určují nejen samotné náklady, ale také slevy, dopravné či další přírážky.

„Výše ceny může záviset i na poptávce po výrobku, protože velké objemy nákupů surovin mohou vést k jejímu snížení. Přestože existuje vztah mezi náklady a cenovou tvorbou (cena výrobku = náklady + marže), cena však musí být stanovena zároveň tak, aby našla odpovídající poptávku.“⁸

⁸ KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

Cenová politika by však měla zohledňovat také možné reakce konkurence, vyrábějící stejný nebo obdobný výrobek. Například rozhodující konkurent může být schopen výrazně snížit prodejní cenu a hájit tak svůj podíl na trhu.

2.2.3 Distribuce (Place)

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S tím také souvisí otázky dodacích podmínek, způsobů a druhů přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob a ochrany zboží během přepravy.

Jiný způsob členění distribuce výrobků představuje orientace firmy na konečného zákazníka (B2C) nebo přímo na podnik (B2B). Firmy často kombinují obě varianty, přičemž obojí má své výhody i nevýhody. Je ale nezbytné brát v úvahu také prokázanou skutečnost, že zákazník neustále sleduje trh a vnímá tak další dodavatele, a to i přesto, že je s dosavadním dodavatelem v zásadě spokojen.

2.2.4 Podpora prodeje (Promotion)

Podpora prodeje je nezbytná především pro udržení tržní pozice firmy a dosažení dlouhodobých cílů vymezeného projektu. Ten specifikuje formy podpory prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodejů a současně stanoví i náklady spojené s realizací těchto opatření.

Do této oblasti patří zejména reklama a propagace výrobku, public relations a publicita. Součástí je také samotná image podniku, která v kladném případě podporuje dobré jméno firmy u zákazníka a vzbuzuje tak jeho důvěru a věrnost nabízenému produktu.

„Má-li být podnikatel profesionálem ve svém oboru, musí za samozřejmé považovat základní konkurenční atributy: cenu, kvalitu, flexibilitu. V současném tržním prostředí již nestačí spoléhat na nalákání zákazníků na nižší cenu, ale jako samozřejmá se stává

kvalita produkce a stále častěji i pružné reagování na požadavky zákazníků – jak časové, tak přizpůsobení dodávky potřebám zákazníka.“⁹

Volba podnikatelské strategie, při které se nejčastěji používá tzv. SWOT analýza, posuzuje tedy vnitřní a vnější faktory podniku. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky podniku, naopak vnějším faktorem je okolí podniku. To je tvořeno odběrateli čili zákazníky, konkurencí, dodavateli a obecným ekonomickým prostředím (makroekonomické vlivy). Těmito skutečnostmi se zabývám podrobněji v analytické části diplomové práce.

2.3 Analýza výrobních faktorů

„Při analýze výroby a jejího zařízení by měly být zkoumány především následující faktory/kritéria určující vývoj v dané oblasti:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky
- pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů
- dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí
- umístění vnitropodnikových jednotek
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality
- hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby“¹⁰

⁹ KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Výrobní program podniku pevně stanovuje jednotlivé vyráběné produkty a jejich objemy v určitých časových obdobích. Při zvážení výrobních možností je nutno brát v úvahu především následující aspekty:

- výrobní kapacita
- technologie
- výrobní zařízení
- materiálové zabezpečení

2.3.1 Výrobní kapacita

Výrobní program tvoří základní vstupy pro stanovení velikosti výrobní jednotky, tedy její výrobní kapacity. Existuje větší počet faktorů, které ovlivňují volbu velikosti výrobní jednotky. Některé z nich mají charakter omezujících podmínek a vymezují určitý interval velikosti výrobní kapacity. Patří sem tzv. zdrojová omezení jako například omezené zdroje určitých základních surovin a materiálů. Nejčastěji se však jedná o nedostatek disponibilních finančních prostředků potřebných pro realizaci záměru firmy.

„K faktorům, které ovlivňují dolní mez velikosti výrobní kapacity, patří především tzv. minimální ekonomická velikost, která je v úzkém vztahu s tzv. ekonomií velikosti, či ekonomií rozsahu (economy of scale). Obecně totiž platí, že investiční náklady i mnohé složky výrobních a dalších nákladů se nezvyšují úměrně s růstem velikosti výrobní kapacity, ale rostou pomaleji. Tím dochází k relativní úspoře nákladů, kdy náklady na jednotku produkce (za předpokladu plně využití výrobní kapacity) klesají. Růst velikosti výrobní jednotky zvyšuje tedy docilovaný zisk i rentabilitu.“¹¹

Právě snaha o dosahování co nejvyšších efektů plynoucích z ekonomie rozsahu vede v mnoha výrobních oborech k neustálému růstu velikosti výrobních jednotek a tím i ke zvyšování jejich minimální ekonomické velikosti.

¹¹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Mezi další omezující faktory lze zahrnout také tržní omezení vyplývající ze vztahu nabídky a poptávky na příslušném trhu a konkurenceschopnosti navrhovaného projektu.

2.3.2 Technologie

Volba technologie úzce souvisí s výrobní kapacitou a samotným výrobním zařízením. Platí zde proto obdobné omezující podmínky spolu s kvalitou vlastního vývoje a technologického know-how stejně jako omezující legislativní podmínky a předpoklady dané zákonem.

Při zvážení použité technologie se většina autorů shoduje na následujících náležitostech:

- kvalita a šíře výrobního sortimentu
- výše výrobních nákladů vzhledem k odlišnosti jednotlivých technologií
- náročnost technologie na pracovní síly
- úroveň technologie z hlediska vědeckotechnického pokroku
- ochrana životního prostředí

Především vliv činnosti podniku na životní prostředí je velmi výrazný aspekt, na který je nutno brát zřetel, zejména v souvislosti se znečištěním životního prostředí a také přírodních zdrojů, které jsou neobnovitelné.

2.3.3 Výrobní zařízení

Volba technologie a výrobního zařízení je na sobě vzájemně závislá. V některých případech je výrobní zařízení jednoznačně určeno výběrem technologie (například chemický průmysl). Specifikace výrobního zařízení by tedy měla vycházet ze zvolené technologie a velikosti výrobní kapacity a jejím výsledkem by měl být optimální soubor strojů a výrobních zařízení, nezbytných pro danou výrobní kapacitu a užitou technologii.

Použité výrobní zařízení musí splňovat i podmínky projektu z pohledu investičních nákladů, resp. jejich minima z hlediska spolehlivosti a bezpečnosti výrobního procesu a požadované kvality produkce. Dále je nutno brát v úvahu relevantní omezující faktory jako jsou omezení infrastruktury, nároky na kvalifikaci pracovníků či opravy a údržby strojů a zařízení.

2.3.4 Materiálové zabezpečení

Zvolený výrobní program, použitý technologický proces a příslušná velikost výrobní kapacity umožňují stanovit potřebné vstupy. Zde je třeba zaměřit pozornost zejména na základní materiály a suroviny, na kterých je výrobní program založen a na vstupy ve formě energie.

Následující faktory by měly být brány v úvahu pro zabezpečení těchto vstupů:

- dostupnost daného materiálu či surovin
- kvalita materiálu nebo surovin
- vzdálenost zdrojů materiálu, která ovlivňuje výši dopravních nákladů
- míra rizika spojená se zabezpečením daného materiálu nebo suroviny
- cenová úroveň materiálu

Po zajištění těchto hledisek je nutno zvážit optimálního nastavení dalších materiálových vstupů. Ve výrobním podniku se peněžní prostředky vložené do oběžného majetku postupně mění v materiál, nedokončenou výrobu, hotové výrobky, pohledávky a opět peněžní prostředky. Cílem každého podnikatele je využití každé vložené peněžní jednotky co nejefektivněji za předpokladu optimálního množství těchto vložených prostředků.

Zásobovací politika podniku hraje dále svou roli při určení optimální výše jednotlivých složek zásob, zejména při přeměně potřebných surovin v hotové výrobky. Lze říci, že

nejjednodušším způsobem určení potřebné výše zásob je nákup nové dodávky materiálu až při úplném spotřebování staré dodávky (metoda „just-in-time“). Dodací lhůta pak přesně odpovídá lhůtě potřebné pro vstup materiálu do procesu. Za tohoto předpokladu by byla potřeba zásoby materiálu nulová.

Dodací lhůty však bývají delší, proto se v praxi často používá metoda průměrné zásoby, případně odhadu na základě dosavadních zkušeností se stavem zásob. Při metodě průměrné zásoby se uvažuje o nové dodávce už při spotřebě staré dodávky materiálu.

Analýza výrobních faktorů bývá u podniků zaměřených čistě na výrobní činnost často jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Minimální ekonomická velikost výrobní jednotky, zdrojová omezení i možná standardizace velikosti výrobních zařízení zpravidla omezují rozhodování společnosti v oblasti výrobních faktorů. Naproti tomu již zmíněná ekonomie rozsahu a prognózy prodejů, určující předpokládaný objem prodeje spolu s použitím vhodné technologie, výrobních zařízení a dostatečným zabezpečením materiálových zdrojů a energie, tvoří základní pilíře pro spolehlivé naplnění a účelné rozvíjení podnikatelského plánu společnosti.

2.4 Plán lidských zdrojů

Úspěšný podnikatelský plán vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil především s odpovídající kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi.

Předmětem analýzy lidských zdrojů musí být následující faktory:

- organizační struktura a její účinnost
- pracovní klima a kultura podniku
- zkušenosti, motivace a schopnosti řídicích pracovníků
- kvalita zaměstnanců
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky

Cílem analýzy je podat jasný přehled o současné situaci a determinovat požadované nároky na zabezpečení pracovní síly pro daný podnikatelský záměr.

Podnikatelský plán by měl v oblasti pracovních zdrojů specifikovat:

- kvantitativní požadavky – potřebné počty pracovníků
- kvalitativní požadavky – kvalifikace, dovednosti, zkušenosti zaměstnanců
- výši osobních nákladů – mzdy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, odměny
- výcvikové programy a programy zvyšování kvalifikace pro zaměstnance

„Základní vstupní informace pro stanovení potřeby pracovních sil podle jejich jednotlivých kategorií tvoří zvolená velikost výrobní jednotky a technologický proces, případně typy výrobních zařízení. Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získání je třeba věnovat pozornost určitým faktorům, mezi které patří především:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti výrobní jednotky
- legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů
- počet pracovních dní v roce (zpravidla 200 až 250 dní v roce)¹²

Zde je třeba zdůraznit, že vysoká kvalita a péče věnovaná lidské stránce podnikatelského projektu vytváří příznivé předpoklady pro jeho úspěšnou implementaci a požadovaný rozvoj firmy.

2.5 Finanční plán

Finanční plán ztvárňuje předchozí části projektu do finanční formy a dotváří tak finální podobu podnikatelského plánu firmy. Právě finanční analýza umožňuje smysluplné hodnocení zamýšleného projektu a poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí návrhu podnikatelského plánu.

¹² FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

„Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení „finančního zdraví“ firmy, tj. zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, jednak posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici.“¹³

Hovoříme-li o již existujícím podniku, zjišťuje management firmy, jaká je současná finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy v oblasti finanční a rozpočtové. Finanční pozice firmy je nejdůležitější ukazatel její konkurenční pozice. Jedná se o analýzu celkových potřeb finančních zdrojů a prognóz finančních výsledků činnosti podniku vzhledem k danému podnikatelskému plánu pro rozvoj firmy. Základní výstupy finančního plánu tedy tvoří Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a Cash flow neboli Plán peněžních toků.

Finanční plán je možné sestavit ze tří, vzájemně provázaných částí:

- posouzení potřeb finančních zdrojů a jejich zabezpečení
- sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikatelského plánu
- posouzení vybraných ukazatelů finanční analýzy

2.5.1 Posouzení potřeb a zabezpečení finančních zdrojů

Při zpracování ekonomické proveditelnosti podnikatelského plánu lze vycházet ze zjednodušené podoby majetkové bilance (rozvahy) podniku, která tvoří základní strukturu majetku a zdrojů jeho financování a vypadá následovně:

¹³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

MAJETEK (AKTIVA)	=	KAPITÁL (PASIVA)
A1. Stálá aktiva (Investiční majetek) Dlouhodobý hmotný majetek Dlouhodobý nehmotný majetek Dlouhodobý finanční majetek		B1. Vlastní kapitál (Vlastní zdroje) Základní kapitál Kapitálové fondy Fondy ze zisku Hospodářský výsledek minulých let Hospodářský výsledek běžného účetního období
A2. Oběžná aktiva (Provozní majetek) Zásoby (materiálu, výrobků, zboží) Dlouhodobé pohledávky Krátkodobé pohledávky Finanční majetek		B2. Cizí kapitál (Cizí zdroje) Rezervy Dlouhodobé závazky Krátkodobé závazky Bankovní úvěry a výpomoci

Tabulka č. 1 Rozvaha podniku [Zdroj: vlastní zpracování]

Peněžní prostředky, ať už vlastní či cizí zdroje, tedy musejí zajišťovat dva specifické účely:

- kapitál potřebný k realizaci podnikatelského plánu, tedy stálá aktiva
- kapitál potřebný pro zajištění požadovaného provozu výrobní jednotky, tedy oběžná aktiva

Investiční kapitál zahrnuje jednak současný majetek, jednak majetek nutný k rozšíření podnikání. Obecně lze tento kapitál rozčlenit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stavby, stroje a zařízení), dále nehmotný majetek (goodwill, know-how, práva a licence) a finanční majetek (kapitálové účasti a podíly v jiných společnostech).

Provozní kapitál tvoří určitý počáteční stav zásob pro realizaci podnikatelského plánu a hodnotu provozního kapitálu. Tento kapitál podnik potřebuje k tomu, aby mohl

operativně fungovat ze dne na den a mohl krýt položky, představující platby za materiál, energii, mzdy či pojistné, které musejí být placeny pravidelně po celý rok fungování firmy.

Potřebné finanční prostředky je možno zabezpečit ze zdrojů vlastních a cizích:

Vlastní zdroje zahrnují vlastní kapitál a další vklady nutné k podnikání. Patří sem úspory podniku, cenné papíry, pojistky a různé nepeněžité vklady (budova, stroje a zařízení, automobil či kancelářské vybavení).

Cizí zdroje tvoří rozdíl celkových pasiv a vlastních zdrojů. Nejčastěji jde o bankovní úvěry, půjčky, rezervy, subvence a dotace.

Při zpracování finanční analýzy zdrojů podniku obecně platí, že podnik má nosnou finanční základnu tehdy, když vlastní kapitál společnosti tvoří dostatečně širokou základnu pro nutný cizí kapitál podniku. Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika tedy uvádí, že vlastní zdroje by měly být větší než cizí zdroje, případně se rovnat. Platí také skutečnost, že potřeba cizího kapitálu znamená zátěž pro podnik v podobě nutnosti pravidelných splátek úvěrů a úroků z úvěrů. Dalším základním pravidlem je zlaté bilanční pravidlo, podle něhož má být dlouhodobý majetek financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých.

2.5.2 Sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech

podnikatelského plánu

Výkaz zisků a ztrát, neboli Výsledovka dává podniku přehled o veškerých nákladech a výnosech, tedy příslušném hospodářském výsledku podniku (zisku nebo ztráty) za dané období.

Prognóza hospodářských výsledků, kterých podnik teprve hodlá dosáhnout, spočívá ve vyčíslení:

- očekávaných tržeb, resp. výnosů
- očekávaných nákladů
- očekávaného zisku, případně ztráty
- očekávaných peněžních toků (cash flow)

2.5.2.1 Předpokládaný vývoj tržeb

Tržby = množství prodaných výrobků x cena za jednotku výrobku.

Základním východiskem prognózy tržeb je vedle odhadu množství prodaných výrobků co nejpresnější určení reálné tržní ceny. Při určování typu ceny je třeba vycházet z cen konkurence a dalších faktorů a zvažovat volbu typu ceny. Podle toho, o jaký typ produkce se jedná, může podnikatel volit mezi těmito typy cen:

- cena vysoká – u nových, dosud neznámých či dosud neprodukovaných výrobků
- průniková cena - umožňuje rychlé pronikání na trh, cena je nižší než u konkurence
- cena akceptovaná zákazníkem - vyjadřuje ochotu zákazníka zaplatit vyšší cenu než u konkurence, pokud je mu nabídnuto něco navíc (vyšší kvalita, další služby)
- běžná tržní cena – je stanovena chováním konkurentů

Při stanovení ceny pro účely prognózy je také třeba přizpůsobit se etapě životního cyklu výrobku. Jde o fáze zavedení výrobku na trh, růstu, zralosti a úpadku výrobku.

2.5.2.2 Vývoj příjmů a nákladů

Vývoj příjmů souvisí s předpokládaným vývojem tržeb. Rozpočet nákladů následně vychází zejména z předpokladu výrobní kapacity, z průběhu opotřebení majetku, z předpokládaných oprav, z náročnosti na energetické zdroje a další materiálové vstupy, především na základní surovinu a materiál. Dále se sem započítávají předpokládané mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění. Jsou zde zahrnuty také platby za

telefony, cestovné, účetní a poradenské služby, pojištění majetku apod. Nedílnou součástí nákladů jsou i bankovní poplatky a úroky z úvěrů a půjček.

2.5.2.3 Očekávaná tvorba zisku – teorie Break-Even-Point (BEP)

Podnik by měl pečlivě posoudit očekávaný vývoj zisku a zahrnout jej do svého podnikatelského plánu. Pro odhad dosahování zisku při výrobě daného produktu je třeba získat informace o rozsahu produkce, při kterém podnikání nebude ani ziskové ani ztrátové. Je to tzv. bod zvratu („*Break-Even-Point*“). Analýza bodu zvratu však předpokládá, že si podnik sleduje odděleně své variabilní a fixní náklady. Jedná se tedy o bod, v němž výnosy z prodeje výkonů uhradí celkové fixní i variabilní náklady, spojené s výrobou a prodejem těchto výkonů, a podnik vykazuje nulový zisk. Dochází zde k rovnováze celkových výnosů a celkových nákladů. Rozsah produkce v bodě zvratu je odvozen ze vztahu:

$$Q_B = FC / (p - vc)$$

Q_B = rozsah produkce v bodě zvratu v ks, kg, t, l apod.

FC = fixní náklady celkem v Kč

p = cena jednotky v množství produkce v Kč

vc = variabilní náklady na jednotku produkce v Kč

Možnost propočtu bodu zvratu vychází z předpokladu, že variabilní náklady bezprostředně souvisí s prodanou jednotkou produkce. Jejich návratnost je tedy zajištěna – samozřejmě za předpokladu, že jednotková cena převyšuje tuto úroveň nákladů – prodejem každé této jednotky. Naproti tomu fixní náklady byly vynaloženy, aby zajistily výrobu a prodej výkonů jako celku. Úroveň, s jakou přispívají prodané výkony k jejich reprodukci, vyplývá tedy z rozdílu mezi cenou a variabilními náklady vynaloženými na jejich provedení. Návratnost fixních nákladů je tak zajištěna až určitým konkrétním množstvím prodaných výkonů. Teprve od tohoto okamžiku přispívá rozdíl mezi cenou a variabilními náklady k zisku podniku.

Důležitost této analýzy tedy spočívá ve skutečnosti, že poskytuje vedení podniku stěžejní informace o možnostech dosahování zisku a budoucím rozhodování. Jednoduchým způsobem lze totiž vypočítat, jaký vliv mají změny prodávaných množství, prodejní ceny či variabilních a fixních nákladů na výši dosahovaného zisku.

Prognóza hospodářských výsledků umožní tímto způsobem podnikateli získat přehled o ziscích a ztrátách v jednotlivých letech podnikání a podnikatelského plánu.

2.5.2.4 Očekávané cash flow

Přehled o peněžních tocích tvoří významnou součást finanční analýzy. Informace o přehledu hospodářských výsledků je sice užitečná, ale není kompletní. Proto je také nutné stanovit na základě příjmů a výdajů právě očekávané cash flow. Může se totiž stát, že i když vyjde účetně zisk, nebude mít podnik v určitém období tolik peněz, kolik bude zapotřebí na splácení všech závazků ve splatnosti. Cílem je tedy sestavení cash flow podniku na vymezené období pro možnost úplného zhodnocení finanční pozice podniku. Následující tabulka uvádí základní souvislosti v přehledu o cash flow:

P	Počáteční stav peněz a peněžních ekvivalentů	
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	
C***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	
F	Cash flow (ukazatel cash flow)	
R	Konečný stav peněz a peněžních ekvivalentů	

Tabulka č. 2 Cash flow podniku [Zdroj: vlastní zpracování]

„Základní kontrolní vazba je $F = (A^{***} + B^{***} + C^{***}) = (R - P)$ a vyjadřuje čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků.“¹⁴

¹⁴ VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2008, 320 s. ISBN 80-247-1069-2.

Všechny výše uvedené faktory jsou tak nezbytně nutné k dostatečnému a svědomitému zajištění finanční stránky podnikatelského plánu a k docílení podnikatelského snažení ve formě dosahování zisku.

2.5.3 Posouzení vybraných ukazatelů finanční analýzy

Finanční plán podniku musí být závěrem posouzen také z hlediska ukazatelů finanční analýzy. Nejčastěji se využívají čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity

Propočtem těchto finančních ukazatelů se zabývám podrobněji v praktické části mé diplomové práce.

2.6 Analýza rizik

Skutečnost respektování rizika při tvorbě a realizace podnikatelského plánu je nutno náležitě promítnout a zvážit. Charakter a význam rizika je proto vždy třeba relevantně zohlednit.

„Praxí ověřená zkušenost říká, že profitabilní (ziskovější) projekty zpravidla bývají i rizikovější, a pro podnikatele by měly být zajímavější všechny kontrakty, při kterých vydělá peníze s minimálním rizikem.“¹⁵

¹⁵ VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Riziko v podnikání má v zásadě dvě stránky – pozitivní a negativní. Pozitivní stránka je spojena s podnikatelským úspěchem, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Naproti tomu negativní stránka podnikatelského rizika představuje nebezpečí, že podnik dosáhne horších skutečných hospodářských výsledků než předpokládaných. V některých případech hrozí i riziko dosažení ztráty či dokonce bankrotu firmy.

„Je třeba stanovit faktory, které ovlivňují riziko projektu a mezi nimi specifikovat ty faktory, které k tomuto riziku přispívají nejvíce. Na tyto faktory je pak třeba soustředit pozornost a zvažovat opatření, umožňující snížení rizika projektů.“¹⁶

Úspěšnost podnikatelského plánu pro rozvoj podniku může tedy ohrozit celá řada faktorů rizika a nejistoty, k nimž patří zejména:

- nedostatek či nevhodný zdroj informací
- změny poptávky (změny spotřebitelských preferencí, vstup nových konkurentů na trh)
- změny cen (změny cen vstupních zdrojů a cenové hladiny produktů na trhu)
- změny v makroekonomické a hospodářské politice
- změny v legislativě
- změny v technologii výroby
- rizika lidského faktoru (selhání řídicích pracovníků)
- finanční rizika
- politická rizika
- neočekávaná rizika (zásahy tzv. vyšší moci)

Případné nadměrné riziko podnikatelského záměru nemusí být vždy důvodem k jeho odmítnutí, ale naopak podnětem zvažovat různá opatření ke snížení tohoto rizika. Postupy snižování podnikatelského rizika lze rozdělit do dvou základních skupin. Jde o postupy, a jejich způsob provedení, zaměřené na:

¹⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.6.1 Oslabení či odstranění příčin vzniku rizika (prevence rizika)

- využívání síly k eliminaci určitých rizik – role vlády a jiných orgánů
- přesun rizika na jiné subjekty (transfer rizika) – snaha o uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli i odběrateli, leasing, faktoring či forfaiting
- kvalita informace a těsnost styku se zákazníky – snižuje tržní rizika
- zvyšování kvality a kvantity zdrojového zabezpečení – zaměstnanci firmy
- vertikální a horizontální integrace – prevence rizik vývoje cen, trhu či surovin
- retence rizik – podnik čelí neomezenému počtu rizik, ale aktivitu proti nim nevyvíjí

2.6.2 Snižování nepříznivých dopadů rizika (redukce rizika)

- zajištění flexibility podnikatelského projektu – pružná reakce na různé druhy změn
- diverzifikace – umožňuje rozložit riziko na co největší základnu
- dělení rizika – mezi dva a více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci
- uplatnění etapových rozhodovacích postupů – rozčlenění projektu do etap, přičemž realizace každé následující etapy závisí na výsledcích předchozí etapy
- pojištění – případné negativní důsledky rizika se přenášejí na pojišťovnu
- vytváření rezerv – dostatečné zásoby surovin či udržení likvidní finanční rezervy

„Management rizika by měl vhodně spojovat přístup založený na anticipaci rizika, jeho hodnocení a včasném přijetí opatření na snížení rizika (někdy se tento přístup označuje jako plánový) s přístupem orientovaným na zvyšování flexibility investičních projektů, která jim umožňuje rychleji reagovat na změny podnikatelského okolí a snadněji se s těmito změnami vyrovnat. Důležité je i to, že by se management rizika neměl zaměřit pouze na rizika představující ohrožení projektů, ale také na příležitosti. Včasná identifikace těchto příležitostí a příprava na jejich využití může výrazně přispět ke zlepšení hospodářských výsledků projektu nad původně očekávanou úroveň.“¹⁷

¹⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části hodlám představit podnik a nastínit současnou situaci ve firmě a okolí firmy. Seznámím s historií a umístěním podniku, s profilem firmy a současnými i plánovanými investicemi. Následuje ekonomické shrnutí, přehled o zaměstnancích firmy a nezbytný rozbor okolí společnosti. Vytvořím postupně jednotlivé ekonomické analýzy a následně vymezím cíle podniku, ze kterých pak budu vycházet při řešení návrhu rozvoje podniku.

3.1 Základní údaje o společnosti

Fosfa akciová společnost	
IČO: 00152902	Tel: (+420) 519 306 111
Sídlo: Hraniční 268, 691 41 Břeclav – Poštorná	Fax: (+420) 519 326 128
E - mail: fosfa@fosfa.cz	
www: http://www.fosfa.cz	
Společnost je zapsaná v OR vedením Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 224	

Tabulka č. 3 Základní údaje firmy [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

3.2 Historie podniku

„Akciová společnost Fosfa oslavila v roce 2009 již 125 let od svého založení (říjen 1884). Zakladatelem byla pražská firma Adolf Schram, která se do té doby zabývala těžbou uhlí v Sokolovském revíru. Záměrem firmy bylo vybudovat v zemědělsky nejproduktivnější oblasti Rakouska chemický závod na výrobu kyseliny sírové a superfosfátu. Předností zvolené lokality bylo napojení na železniční trať. Závod tak mohl od počátku zásobovat širokou oblast Jižní Moravy, Dolního Rakouska a Horních Uher. Počáteční výrobní program byl v následujících letech rozšířen o Glauberovu sůl, kyselinu fosforečnou, sodnou fosforečnou sůl a od roku 1905 i o výrobu melasových krmiv pro hospodářská zvířata.

Válečná období měla na podnik negativní dopad. Ustal dovoz surovin, výroba se zastavila s výjimkou výroby melasových krmiv pro potřebu zásobování vojska. Po druhé světové válce byla výroba ve znárodněném poštorenském chemickém závodě obnovena, zařízení ale byla zastaralá a řešila se otázka, zda má závod vůbec budoucnost. Organizačně byl postupně přičleněn k velkým chemickým v Pardubicích, Přerově a Ostravě.

Až počátkem padesátých let bylo rozhodnuto o intenzifikaci výroby a byl zřízen samostatný národní podnik Fosfa Poštorná (1. 1. 1953). Ten v dalších letech procházel významnými výrobními změnami, které si vyžádaly podstatné rozšíření závodu, spojené s výstavbou nových provozoven. Koncem padesátých let byla zvýšena kapacita výroby kyseliny sírové (první závod s kontaktní technologií v ČSR). Na ni v šedesátých letech navázala intenzifikace výroby kyseliny fosforečné extrakční, zavedení výroby polyfosfátů sodných (pyrofosfátu a hexametafosfátu) a v roce 1972 rozšíření výroby ortofosfátů po delimitaci výroby trinatriumfosfátu ze Spolku Ústí nad Labem.

Dalším důležitým mezníkem n. p. Fosfa bylo vybudování výroby kyseliny fosforečné termické na bázi sovětského fosforu v roce 1978. Toto již vyžadovalo rozšíření plochy podniku za jeho dosavadní hranice a došlo tak vlastně k výstavbě nového závodu. Fosfa se stala monopolním výrobcem kyseliny fosforečné a jejích sodných solí v rámci ČSSR. Vývoj podniku se zcela přeorientoval na zpracování termické kyseliny fosforečné, jejíž výroba v roce 1982 dosáhla 44000 tun P_2O_5 .

V roce 1984, kdy si podnik připomínal 100 let svého založení, byla uvedena do provozu výroba krmného dikalciumfosfátu s kapacitou 50000 t/rok a o dva roky později výroba tripolyfosfátu sodného s kapacitou 30000 t/rok. Tyto moderní výroby pozvedly nejen technologickou úroveň výroby, ale i její technické zázemí (nové dílny údržby, nová výbava laboratoří) a oblast sociálního zabezpečení zaměstnanců.

V průběhu osmdesátých let se výrazně změnila tvář celého areálu závodu. Po zrušení výroby superfosfátu v roce 1978 zcela zmizely dřívější dřevěné a hrázdné výrobní budovy z dob Rakouska-Uherska a byly nahrazeny moderními výrobními halami.

Dlouhodobým přínosem je výsadba zeleně a rozšíření zelených ploch v prostorách závodu i blízkého okolí.

V roce 1990 byl státní podnik Fosfa transformován na akciovou společnost. Privatizace v roce 1994 však bohužel vedla k výraznému útlumu výroby. Jediným výrobním programem mezi lety 1997 a 2001 byla výroba krmných fosfátů. V roce 2002 převzal společnost Fosfa nový vlastník, který zahájil novou etapu rozvoje podniku prostřednictvím obnovy původních provozoven. Stoletá tradice chemické výroby v Poštorné tak dostala nový impuls.¹⁸

3.3 Investice firmy - současnost a budoucnost

Snahou společnosti Fosfa je neustále přizpůsobovat výrobu svých produktů požadavkům trhu a konkrétním potřebám zákazníků. Tyto inovativní procesy uskutečňuje ve vlastní analytické laboratoři s výzkumným a vývojovým týmem expertů a také ve spolupráci s renomovanými univerzitami a výzkumnými ústavy.

Novodobá historie firmy byla tvořena zejména dosažením několika milníků v oblasti výrobní, obchodní, logistické, environmentální a vzdělávací. V roce 2005 byla v závodě vybudována nová výrobní linka pro intenzifikaci výroby práškových detergentů. Součástí modernizace podniku byla také výstavba nového, plně automatického logistického centra. V průběhu roku 2006 došlo k vývoji a výrobě několika nových produktů, jakými byly například rychlorozpustný potravinářský tripolyfosfát sodný, potravinářský kyselý pyrofosfát sodný či přípravky pro povrchovou úpravu kovů. Ve stejném roce byl v podniku zaveden informační systém SAP, který výrazným způsobem sjednotil informační a datový tok v rámci celé společnosti. Během roku 2007 započala nejen výroba kyseliny fosforečné termické s inhibitory koroze a výroba organominerálních hnojiv, ale zároveň proběhla intenzifikace výroby potravinářských aditiv. V témže roce se v podniku uskutečnil také vývoj nových vysoce kvalitních pracích gelů. Následující rok 2008 přinesl Fosfě významné ocenění. Jako první společnost v České republice získala pro své prací prostředky ekoznačku Evropské Unie

¹⁸ <http://www.fosfa.cz/>

„The Flower“. Jedná se o záruku ohleduplnosti společnosti k přírodě v rámci její nejnovější výrobní řady FEEL ECO. A konečně v loňském roce 2009 zahájila akciová společnost Fosfa činnost tzv. Fosfa Univerzity.

„Projekt Fosfa univerzita byl podpořen v rámci dotačního programu EU - operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Fosfa univerzita je určena pro zaměstnance společností Fosfa a FosfaTrading. Studium probíhá prostřednictvím modulového systému a unikátním způsobem kombinuje rozvoj profesních, procesních a „měkkých“ dovedností a znalostí s řešením konkrétních pracovních projektů. Profesní dovednost prezentovaná lektorem zaměřeným na tuto oblast je vzápětí doplněna potřebnou dovedností z oblasti „soft skills“ zprostředkovanou expertem v této oblasti. Nácvik obojího pak probíhá přímo na pracovištích jednotlivých studentů za podpory obou lektorů, kteří poskytují svým svěřencům zpětnou vazbu.“¹⁹

Od roku 2006 podnik také intenzivně aplikuje systém trvalého zlepšování formou zlepšovateľského hnutí všech zaměstnanců firmy, který přináší významná zlepšení a úspory. Dostupné údaje dokumentují jejich vývoj během let 2006 - 2008 takto:

Počet zlepšovacích návrhů		
r. 2006	r. 2007	r. 2008 (leden-srpen)
132	237	141

Tabulka č. 4 Zlepšovací návrhy [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

Pokles v počtu zlepšovacích návrhů v roce 2008 byl způsoben orientací na velká zlepšení v oblasti technologie stejně jako přísnějším výběrem zlepšovacích návrhů. Na těchto návrzích se podílelo 58 pracovníků firmy.

Součástí strategie společnosti Fosfa je také vědomí plné zodpovědnosti vůči všem svým partnerům. Z tohoto důvodu přijala jako nejvyšší záruku kvality, spolehlivosti a ohleduplnosti koncepci integrovaného systému řízení. V roce 2006 tak podnik prošel první recertifikací systému kvality a životního prostředí za předpokladu dodržování

¹⁹ <http://www.fosfa.cz/>

stálé snahy o maximální bezpečnost a ochranu zdraví lidí při práci. V této oblasti byla společnost později certifikována dle normy OHSAS 18001. V rámci neustálého zlepšování podnik přistoupil i k certifikaci bezpečnosti potravin dle normy ISO 22000 a je také držitelem Kosher certifikátu. Od roku 2008 Fosfa vlastní Halal certifikát a jako první v České republice v oblasti detergentů zavedla systém řízení bezpečnosti spotřebního zboží dle britské normy BRC Global Standard – Consumer Products. V roce 2009 společnost obdržela také „Zlatý certifikát“ pro integrovaný systém řízení v souladu s požadavky norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 22000. Jde o potvrzení široké integrace systémů řízení kvality, životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti potravin.

Jedním z významných projektů ochrany životního prostředí je sanace starých ekologických zátěží ve společnosti Fosfa. V areálu podniku běží už více než deset let program na odstranění starých ekologických zátěží z dob, kdy byla Fosfa ve vlastnictví státu. Tato zátěž je tvořena zejména odpady z výroby, které byly produkovány v celé historii její existence až do privatizace. Program je založen na snižování koncentrace fosforečnanů v podzemních vodách. Tento program běží v několika etapách, ve kterých firma dosud proinvestovala již více než 425 mil. Kč.

S filozofií KAIZEN společnost Fosfa začala v roce 2005. Kaizen kultura a myšlení spolu s moderními technologiemi jsou zárukou ekologicky šetrné výroby, vysoce profesionálního přístupu i kvality samotných produktů. Tato filozofie je ve firmě uplatňována následovně:

„Jsme si vědomi, že trvale vysoké kvality můžeme dosáhnout pouze s takovou strategií, která se týká veškerých aktivit naší firmy, všech týmů a zaměstnanců. Každý jednotlivec přispívá svým dílem k uskutečňování cílů. Všichni zaměstnanci se musí cítit současně zákazníky i dodavateli a každý musí pracovat tak, aby všichni zákazníci, interní i externí, byli spokojeni. Předcházet očekávání zákazníků je trvalou součástí každodenní práce a podstatou procesů v naší společnosti. Jako součást naší strategie jsme zvolili filozofii KAIZEN.“²⁰

²⁰ <http://www.fosfa.cz/>

V současné době je v podniku ve výrobní sféře, v útvarech údržby a v odboru řízení jakosti implementováno pět kroků dobrého hospodaření 5S. Podnik aktivně zavádí systémy TPM – Total Productive Maintenance, TFM – Total Flow Management a TSM – Total servis management. Aktuální situaci v oblasti implementace filozofie Kaizen popisuje následující:

„V roce 2009 jsme se rozhodli zrevidovat úroveň 5S v naší firmě, což je jeden ze základních kroků odstraňování plýtvání a zároveň upevňovat a neustále zlepšovat a zefektivňovat již zavedené metodiky. Zároveň jsme se rozhodli spustit projekt orientovaný na Tok informací a materiálu, kterým máme odhalit plýtvání jak v administrativních tak i ve výrobních procesech.“²¹

Klíčový cíl společnosti a všech jejích procesů nejen v souvislosti s investicemi spočívá v dosažení úrovně firmy světové třídy World Class Company.

3.4 Ekonomické shrnutí podniku

Skutečnost, že historie podniku přesáhla již 125 let, hovoří ve prospěch dlouholeté tradice a zkušeností, které tvoří základ úspěchu společnosti. Výrobní úsek je složen z kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou plně zodpovědní za požadovanou kvalitu a kvantitu produkce podniku. Je doplněn úsekem kvality, který se zabývá zajištěním potřebné kvality a kontrolou předepsané jakosti zpracování výrobků. Veškeré navazující činnosti jsou úkolem útvarů Obchod a logistika, Finance a administrativa a Technické služby, které dotváří funkční systém interního propojení vazeb v rámci organizace a flexibilní interakci s vnějším okolím podniku.

Současné ekonomické možnosti, jak dosahovat úspěchů v podnikání, spočívají pro firmu Fosfa především v respektování několika stěžejních faktorů. Historie ukázala, že je nezbytné směřovat úsilí tohoto podniku na spojení svých silných stránek, využití

²¹ <http://www.fosfa.cz/>

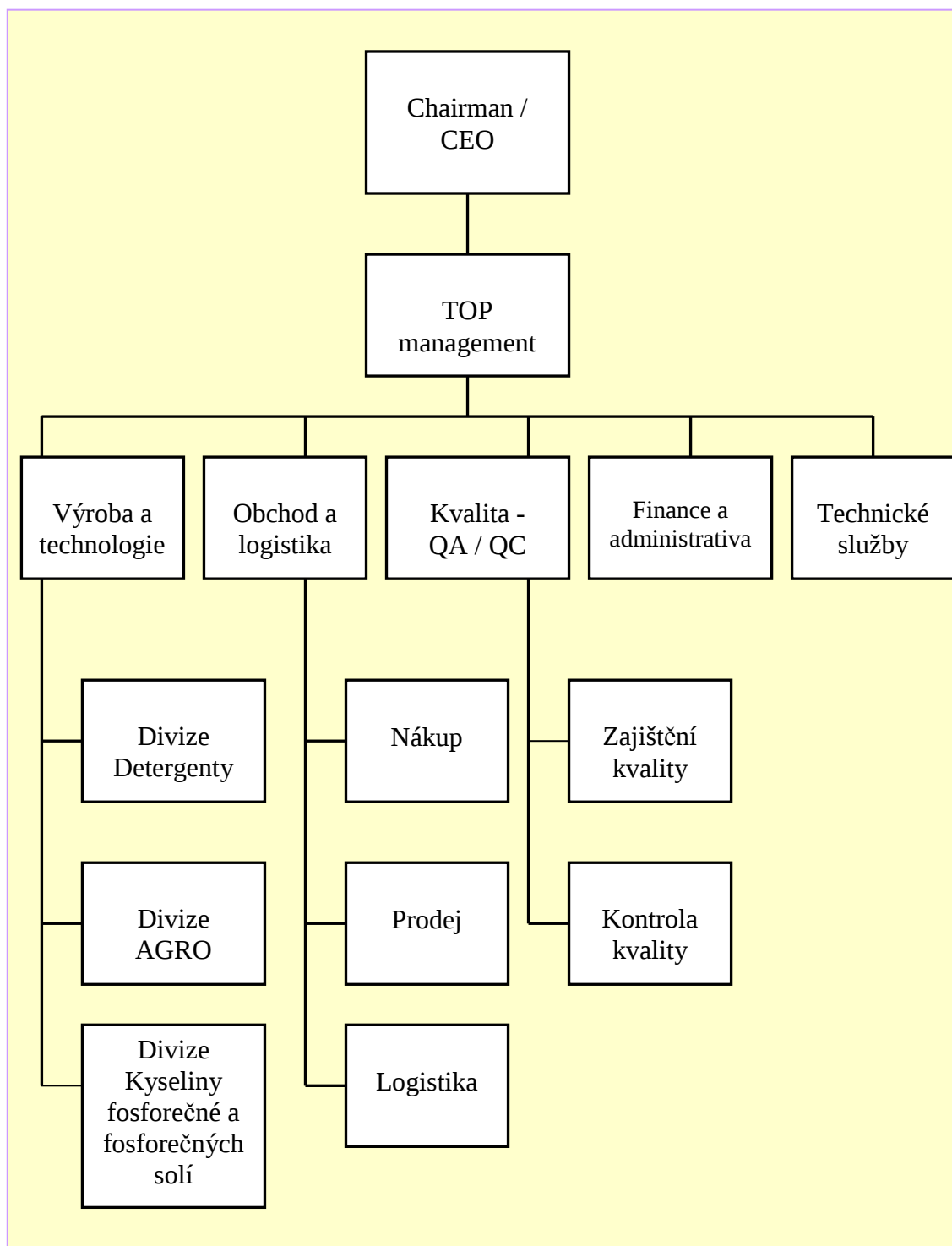
příležitostí, orientace na dlouhodobé partnerství a to zejména dodržováním osvědčené koncepce cena – kvalita – specializace. Díky svým silným stránkám jako je tradice a stabilita, zákaznický servis či výhodná poloha v rámci Evropy podnik dosahuje uspokojování potřeb rozdílných tříd zákazníků, a to různými způsoby. Jedná se například o atraktivní cenu zboží, zajištění kvality dle vybraných požadavků zákazníka, specializaci nabídky privátních značek svých výrobků nebo flexibilitu při výrobě produktů přizpůsobených konkrétní potřebě zákazníka.

Za jedno z nejdůležitějších rozhodnutí v novodobé existenci firmy společnost považuje skutečnost vyrábět své produkty s hlubokým respektem k přírodě. Fosfa je prvním a jediným výrobcem ekologických pracích prostředků ve střední a východní Evropě. Důrazem na inovativní partnerství a vysokou konkurenceschopností výrobků se společnost Fosfa řadí mezi významné dodavatele privátních značek mezinárodních obchodních řetězců v mnoha zemích Evropy. Současný rozvoj společnosti se tak ubírá především cestou speciálních produktů s vysokou přidanou hodnotou pro konečného spotřebitele.

Během rozmanité historie podniku Fosfa akciová společnost docházelo k postupnému rozšiřování výroby i výrobního sortimentu podniku na základě úspěšného prodeje svých výrobků v tuzemsku, stejně tak jako na zahraničních trzích. Vzhledem k finanční krizi společnosti v roce 1997 byl však podnik nucen veškerou svou vývozní činnost ukončit a zaměřit se pouze na prodej na domácím trhu. Od té doby se však již společnost od této problémové situace odpoutala a snaží se plně využívat možností, které zahraniční trhy nabízejí. Jasný potenciál evropských trhů tak nyní vybízí i k obnovení dalších exportních prodejů právě prostřednictvím navýšení výroby a rozšíření prodeje vybraného produktu na zahraničních trzích pro další rozvoj podniku.

3.5 Vedení a pracovníci společnosti

3.5.1 Organizační struktura podniku



Graf č. 1 Organizační struktura podniku [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

3.5.2 Zaměstnanci firmy

V současnosti má akciová společnost Fosfa zhruba 280 zaměstnanců a řadí se tak mezi střední až velké společnosti v podmínkách České republiky.

Jde o společnost, která klade velký důraz na osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a své investice tak zaměřuje mimo dalších oblastí především do lidských zdrojů. Trvale umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat jejich kvalifikaci a učit se novým technologiím. Hlavním cílem je získané dovednosti a schopnosti aktivně uplatňovat a využívat v pracovním procesu stejně tak, jako jejich schopnost samostatně řešit a odstraňovat problémy přímo na pracovišti. Významným mezníkem v této oblasti je zavedení a používání metody Kaizen, která klade velký důraz na neustálé zlepšování a zabránění plýtvání ve všech oblastech a na všech úrovních podniku. Metoda si klade za cíl přimět zaměstnance Fosfy k tomu, aby se maximální měrou podíleli na rozvoji, hospodářských výsledcích, zvyšování produktivity a celkové prestiže společnosti.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá nejen formou různých typů školení, kurzů a jiných seminářů ale především prostřednictvím pravidelné výuky cizích jazyků. Firma usiluje o to, aby jejich zaměstnanci uměli komunikovat a ovládali mimo mateřského jazyka také alespoň jeden ze světových jazyků. Ve společnosti probíhají soustavné kurzy anglického a ruského jazyka. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých skupin dle úrovně znalosti cizího jazyka a efektivita jazykového vzdělávání se pravidelně vyhodnocuje.

Součástí nejen interní komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti je používání programu Lotus Notes, který slouží jako komunikační nástroj na všech úrovních podniku. Základním informačním systémem ve společnosti Fosfa je IS SAP, který využívá jako celopodnikový informační systém. Každý zaměstnanec firmy, který v rámci své pracovní činnosti tento program používá, je povinen si pravidelně doplňovat znalosti a zdokonalovat se v jeho používání. K tomu ho motivuje jednak samotný fakt zdokonalení, ale také finanční odměna, která je vázána na pravidelné přezkoušení znalostí tohoto programu.

Rozvoj každého zaměstnance firmy Fosfa je tedy nepřetržitý proces poskytování příležitostí ke vzdělávání a je tak cíleně orientován na rozšíření znalostí a rozvoj dovedností a schopností zaměstnance.

V rámci projektu Fosfa Univerzita probíhá od roku 2009 ve společnosti také rozvoj zaměstnanců formou ucelených rozvojových programů - program *Absolvent* a program *Praktikant*.

„Poskytnout pracovní příležitost absolventům vysokých škol a dát jim možnost pracovat po dobu jednoho roku v naší společnosti, patří již čtvrtým rokem k základním pilířům dlouhodobé strategie akciové společnosti Fosfa v personální oblasti. Z tohoto důvodu vznikl program „Absolvent“. Tento rozvojový program je určen absolventům vysokých škol bez praxe či s menší praxí. Vybraní účastníci programu jsou po úspěšném absolvování výběrového řízení zařazeni na pracovní pozici „absolvent“ a během 12 měsíců se seznámí se společností a firemní kulturou. Jako „absolvent“ budete součástí týmu, s jehož pomocí se budete podílet na plnění individuálních i skupinových úkolů, budete mít možnost konfrontovat své teoretické znalosti ze školy se situací v praxi.

Program „Praktikant“ je pracovní a rozvojový program určený pro studenty 4. a 5. ročníku vysokých škol. Hledáme ambiciózní a motivované studenty, kteří přemýšlí o své budoucnosti a chtějí zvyšovat svůj potenciál na trhu práce prostřednictvím dlouhodobé praxe při studiu. V rámci programu se seznámíte se společností a firemní kulturou, budete součástí týmu, s jehož pomocí se budete podílet na plnění individuálních i skupinových úkolů, budete mít možnost konfrontovat své teoretické znalosti ze školy se situací v praxi. Program „Praktikant“ Vám umožní rozvoj svých odborných dovedností i osobní růst.“²²

²² <http://www.fosfa.cz/>

3.6 Analýza okolních vlivů - PEST

Tato analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Jedná se o tzv. PEST analýzu, která umožňuje předvídat, jak mohou aktuální makroekonomické trendy ovlivnit podnik v jeho podnikatelské činnosti. Hledal jsem tedy makroekonomické faktory, které mohou určitým způsobem ovlivnit chod podniku.

Firma provozuje svou podnikatelskou činnost v chemickém oboru. Podmínky provozu, tedy výroba a obchod chemických výrobků, jsou v tomto předmětu podnikání ovlivněny především změnami v legislativě a regulačních předpisech. Významným faktorem jsou dopady připravované legislativy REACH a přísné regulační předpisy v zemích EU-25.

Z ekonomického hlediska můžeme sledovat celkový vliv na chemický průmysl z pohledu vývoje světových cen ropy, ropných produktů a dalších surovin stejně jako vývoj světového trhu s chemikáliemi obecně. Očekává se zvýšení cen surovin a energie, mzdových i ostatních nákladů. Je nezbytné brát v úvahu vývoj zahraničního obchodu ČR a stav směnného kurzu koruny vůči EUR, resp. USD.

Jako sociálně-kulturní faktor působí v této oblasti především míra ekonomické aktivity obyvatelstva. Stárnutí obyvatelstva v evropských zemích má bohužel za následek postupné snižování míry ekonomické aktivity spotřebitelů.

Technologické faktory a prudké změny v této oblasti mohou často výrazně ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídavost vývoje technologických trendů se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

V následující tabulce je uveden přehled nejvýznamnějších faktorů, ovlivňujících daný podnik z hlediska makroekonomie:

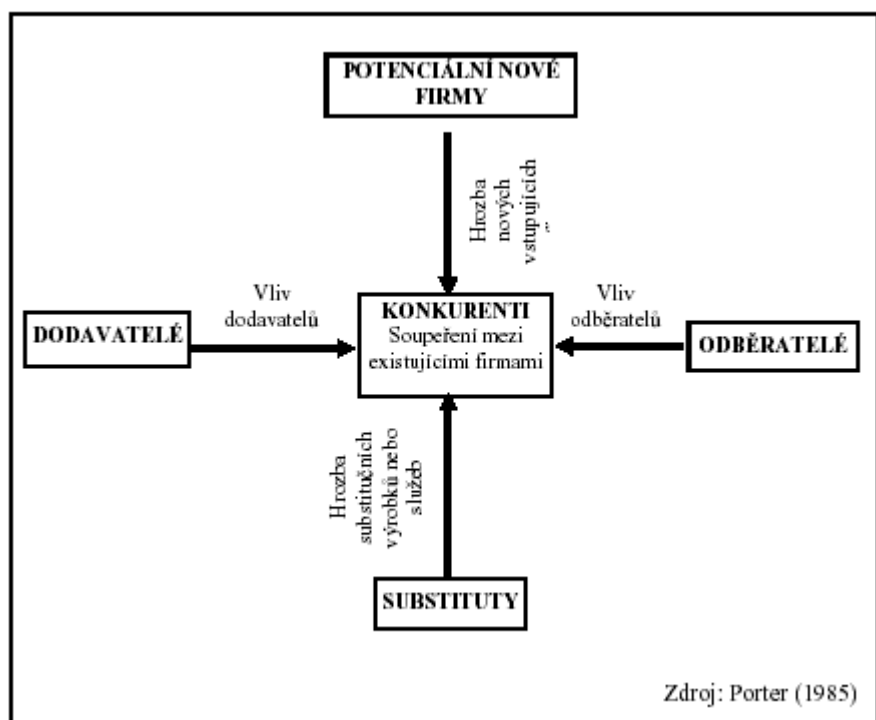
PEST analýza	
Politické a legislativní faktory • Změna zákonů, vyhlášek • Regulační předpisy zemí	Ekonomické faktory • Míra inflace a vývoj HDP • Zahraniční obchod
Sociální a kulturní faktory • Aktivita spotřebitelů	Technologické faktory • Celková úroveň technologie • Rychlá změna tempa technologie

Tabulka č. 5 Analýza PEST [Zdroj: vlastní zpracování]

3.7 Analýza oborového okolí podniku - Porter

Analýza podniku jako takového je základem úspěšného rozvoje podnikatelské strategie. Zásadní je však postavení podniku ve zkoumaném hospodářském sektoru. Pro tvorbu analýzy oborového okolí podniku se jako nejúčelnější nabízí využít tzv. Porterův model. Nejdůležitější význam postavení podniku a jeho okolí tvoří skutečnost, jak určité faktory působí a jak mohou ovlivnit podnik v jeho konkrétní situaci.

Podstatné faktory, které je podle Portera nutno zvážit při analýze odvětví, ve kterém je podnik činný nebo v budoucnu chce být, jsou uvedeny v následujícím schématu.



Je nutno zmínit, že na trhu běžně neexistují snadno dostupné a cenově srovnatelné substituty vybraného produktu. Vzhledem k této skutečnosti je žádoucí, zaměřit se především na následující složky odvětví:

3.7.1 Odběratelé

Pro identifikaci kupujících rozliším tři základní třídy zákazníků. U každé třídy je možné stanovit různé faktory, řazené dle důležitosti, ovlivňující rozhodnutí zákazníků nakupovat nabízený výrobek.

	<i>Třída zákazníků</i>	<i>Rozhodující faktory pro nákup</i>
1	<u>Koneční spotřebitelé:</u> • Cereol World, Ukrajina • Gerhard Ruff, Německo • ZT Kruszwica, Polsko	• Dostupnost (produkt mít kdykoliv k dispozici) • Pohodlí (dodávka produktu přímo do místa zákazníka) • Cena (akceptace vyšší ceny při nízkých odběrech) • Kvalita
2	<u>Distributoři:</u> • Aliachem Benelux • Balikem, Maďarsko • CHEMRO, Rakousko • Chimitex, Itálie • CONLAC, Německo • Expandia Trading, Itálie • HELM, Německo • HELM, Rakousko • Illario Ormezzano, Itálie • ORCHEM, Polsko • TKI Hrastnik, Slovinsko • TOP Export Import Rakousko • Unipetrol, Německo • Wintzell & Fried, Švédsko	• Cena (požadavek nižších cen při zvýšených odběrech produktu) • Dostupnost (produkt mít kdykoliv k dispozici) • Dodavatelská závislost (zabezpečení dlouhodobých kontraktů) • Konkurenceschopnost výrobku (dle specifikace) • Potenciální zisk (marže) • Obrat výrobku (výnosná komodita) • Kvalita • Pohodlí (dopravu si zákazník zajistí sám - parita ExWork) • Spolehlivost dodavatele (minimum reklamací)

3	<u>Nadnárodní společnosti:</u> • BRENNTAG • ECOLAB • HENKEL	• Náklady vs. Výnosnost • Cena (požadavek nejnižších cen při velkých odběrech zboží) • Financování (výhodné platební podmínky) • Pohodlí (dodávka produktu až na místo - parita DDP) • Kvalita a technické zabezpečení • Plnění povinností norem a zákonů
---	---	--

Tabulka č. 6 Přehled odběratelů [Zdroj: vlastní zpracování]

Vyjednávací síla odběratelů

Můžeme říci, že třetí třída zákazníků má nejsilnější pozici vůči dodavateli, především z těchto důvodů:

Z hlediska jejich poptávky se jedná o velké společnosti nebo firmy s dlouholetou tradicí a dobrým image. Tito odběratelé jsou velmi citliví na cenové změny a produkt má tedy vysokou cenovou pružnost poptávky. Jejich náklady při změně dodavatele (tzv. switching costs) jsou zanedbatelné a veškeré potřebné tržní informace mají k dispozici, ať už se jedná o údaje o tržní ceně, nabídce či poptávce po výrobku.

Určitou část zákazníků z druhé třídy můžeme také přiřadit k silné vyjednávací pozici, tedy k silným distributorům, schopným ovlivňovat další obchodníky a koncové spotřebitele. Na druhé straně výhoda dodavatele - Fosfy, spočívá v tom, že v daném případě neexistují snadno dostupné substituty a kvalita produktu pro zákazníka zde hraje velkou roli. Opatření vedoucí ke snížení vyjednávací síly odběratelů tak směřuje k získávání dalších zákazníků, typických pro první třídu dle uvedeného rozdělení.

3.7.2 Dodavatelé

Dodavatelé suroviny pro výrobu daného produktu tvoří společnosti, zabývající se výrobou a dovozem žlutého fosforu. Tato surovina se vyrábí z fosforitů, jejichž ložiska

jsou v celosvětovém měřítku velmi omezená. Ložiska se nacházejí pouze na území Číny a v Kazachstánu. Společnost Fosfa využívá jako základní surovinu kazašský fosfor. Jedná se o tradiční surovinu pro toto chemické odvětví, které bylo z Kazachstánu do Evropy dovezeno postupně již několik tisíc tun.

	Původ suroviny	Dodavatel
1	Kazachstán	• Kazphosphate LLC • Transeco
2	Čína	• Několik různých společností

Tabulka č. 7 Přehled dodavatelů [Zdroj: vlastní zpracování]

Kazphosphate LLC je pro Fosfu již tradičním dodavatelem žlutého fosforu. Doprava se uskutečňuje v železničních cisternách na pravidelné bázi. Tato společnost je vedoucím chemickým výrobcem v Kazachstánu. Dodává do Fosfy 80 % suroviny a zaměstnává ve své zemi více jak 10 000 lidí. Zbylou část dodává menší společnost Transeco, která rovněž zpracovává fosfority z Kazachstánu a nepravidelně několik různých společností z Číny.

Výhodou kazašského fosforu je způsob dodání. Zatímco čínský fosfor je dodáván v barelech lodní dopravou a vzniká tak nežádoucí odpad, kazašský fosfor je dopravován železnicí. Nespornou výhodou pro Fosfu tak vždy byla lepší dostupnost a stabilita dodávek spolu s náklady vstupů, potřebných pro výrobu kyseliny fosforečné.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla největšího dodavatele společnosti Kazphosphate je značná. Z hlediska jeho nabídky je na daném trhu velkým a významným dodavatelem s dlouhou tradicí. Na trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Fosfa nemá příliš na výběr i z důvodu vysokých switching costs, jelikož pro surovinu neexistují snadno dostupné substituty.

Pro Fosfu bohužel není možné uskutečnit zpětnou integraci (surovinu si vyrábět), ale existují tendence dodavatele uskutečnit dopřednou integraci (podnikat ve stejném oboru jako Fosfa v Evropě).

Fosfa se svojí spotřebou fosforu je však pro dodavatele důležitým zákazníkem, má k dispozici veškeré tržní informace a je schopná ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Uvedená snaha kazašské společnosti o dopřednou integraci nenasvědčuje zcela pevných dodavatelsko-odběratelských vztahů, proto by bylo vhodné rozšířit dodavatele pro Fosfu ještě o čínského a tím zmírnit vyjednávací sílu společnosti Kazphosphate.

3.7.3 Potenciální nové firmy

Oblast výroby kyseliny fosforečné termické je natolik specifická, zejména vzhledem k velmi omezené dostupnosti její základní suroviny žlutého fosforu, že vstup nových konkurentů na trh je sice možný, zásadním způsobem však nemůže ohrozit již existující dosavadní výrobce.

Jednou z příčin této skutečnosti jsou velmi vysoké náklady, které by byly nutné k financování výstavby nové výrobní provozovny a také k zajištění plynulých dodávek základního materiálu.

Hlavním důvodem je však především velmi limitovaná dostupnost zdrojů této základní suroviny pro výrobu. S touto zásadní skutečností souvisí zřetelná a významná snaha současných jediných dodavatelů žlutého fosforu, zamezit dalšímu rozšiřování portfolia právě výrobců kyseliny fosforečné s jasným cílem tak, aby nedocházelo k výrazným konkurenčním bojům a tedy i výkyvům cen produkované kyseliny fosforečné na trhu. Z pohledu dodavatelů by totiž tyto cenové pohyby ovlivnily nežádoucím způsobem také jejich výstupy, tedy prodejní ceny žlutého fosforu jako základního materiálu pro výrobu kyseliny fosforečné.

3.7.4 Konkurence

Konkurenci ve výrobě a prodeji kyseliny fosforečné termické představuje pro Fosfu především následující trojice významných společností: Thermphos Holandsko, Alwernia Polsko a BIGE Holding Maďarsko. Jedná se o přímou konkurenci na evropských trzích.

	<i>Výrobci KFT – kvalita termická</i>	<i>Charakteristika konkurenta</i>
1	Thermphos International B.V. Nizozemí	Výrobní kapacita KFT 140 000 mt / rok Velká společnost s jednou z vedoucích pozicí v klíčových chemických produktech. Zaměstnává více než 1200 lidí po celém světě. Sídlo společnosti je v Nizozemí. Výrobní závody jsou umístěny v Holandsku, Německu, Francii, Argentině a Číně. Jedná se o největšího konkurenta společnosti Fosfa a.s.
2	Alwernia S. A. Polsko	Výrobní kapacita KFT 40 000 mt / rok Vyrábí cca 25 000 mt ročně Společnost s dlouhou tradicí (založena roku 1924). Podnik má stálé potíže s ekologií a také s častými různorodými vlastníky firmy. To oslabuje její konkurenční pozici na evropském trhu.
3	TVM Szolnok (BIGE Holding) Maďarsko	Výrobní kapacita KFT 30 000 mt / rok Vyrábí cca 9 000 mt ročně Firma TVM Szolnok vlastněná společností BIGE Holding se potýká s permanentním nedostatkem finančních prostředků. Není schopna dostát svých dlouhodobých závazků na dodávky KFT, proto vždy vstupuje na trh s nízkými cenami a obchody provádí pouze spotové, tedy velmi nepravdělné.

Tabulka č. 8 Přehled přímé konkurence [Zdroj: vlastní zpracování]

V tomto oboru existuje na trhu také kyselina fosforečná extrakční čištěná, jejíž kvalita je téměř srovnatelná s jako termická. Tento druh kyseliny fosforečné se vyrábí ze stejné suroviny, ale jinou výrobní metodou. Nejedná se sice o kvalitu na takové výši, je ale nutné počítat mezi své nepřímé konkurenty také tyto výrobce.

	Výrobci KFT – kvalita extrakční čištěná	Charakteristika konkurenta
1	Société Chimique PRAYON-RUPEL Belgie	Výrobní kapacita KFE – výroba v Eugis: 110 000 mt / rok – vlastní kyselina Výrobní kapacita KFE – výroba v Preurs: 110 000 mt / rok – kyselina dovážená z Maroka Výrobní kapacita KFE – výroba v Maroku: 140 000 mt / rok Společnost vlastní O.C.P. Maroko a SRWI Belgie. Skupina se skládá z 20 společností ve více než 10 zemích světa. Zaměstnává 1500 lidí a obrat společnosti činí 200 milionů euro. V roce 1996 založena společnost EMAPHOS, kterou vlastní rovným dílem Prayon, O.C.P. a C.F.B. Výroba KFE probíhá od roku 1983.
2	Rotem – Negev Izrael	Výrobní kapacita KFE – 60 000 mt / rok Společnost využívá lodní dopravu a dodává produkt na jih Evropy, zejména do Itálie (přístav Ravena). Výhodou jsou nízké dodací náklady a s tím i ceny produktu.
3	Haifa Chemicals Izrael	Výrobní kapacita KFE – 60 000 mt / rok Druhý izraelský konkurent také dodává produkt lodí a využívá tak nízkých přepravních nákladů a související ceny produktu.

4	Chemische Fabrik Budenheim KG Německo	Společnost založená v roce 1908. Zaměstnává 600 lidí. V roce 1923 se sloučila se společností Dr. Oetker, Bielefeld. Podnik vlastní KFE nevyrábí, ale nakupuje KFE 85% v množství 70 000 mt / rok, z toho část prodává do ostatních zemí.
5	Rhodia , Francie, Velká Británie	Skupina společností založená v roce 1902. Zaměstnává celosvětově více než 26 tisíc lidí ve 150 výrobních závodech.
6	Výrobci v regionu Maroko	Souhrnná výrobní kapacit za region: KFE 220 000 mt / rok

Tabulka č. 9 Přehled ostatních konkurentů [Zdroj: vlastní zpracování]

3.8 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (tzv. SWOT analýza) má zásadní význam pro vymezení strategické analýzy. Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběru realizovatelné strategie. Navrhovaná strategie musí stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti. Zároveň musí zohlednit slabé stránky podniku a jeho hrozby s cílem je co nejvíce minimalizovat, případně zcela eliminovat.

Podkladem pro vytvoření této analýzy byly zjištěné poznatky z předchozích kapitol o současném stavu firmy a jejího okolí, zejména analýza odběratelů, dodavatelů a konkurence. Klíčové faktory analýzy pro záměr podniku Fosfa stanovím následovně:

3.8.1 Silné stránky

- Tým kvalifikovaných pracovníků s dlouholetými zkušenostmi a praxí v oboru
- Stabilní postavení podniku na trhu a dlouholetá tradice oproti konkurenci
- Jasná vize rozvoje společnosti a efektivní řízení podniku managementem
- Stálá poptávka po produktu na trhu zajišťuje stabilitu odběrů
- Vysoce ceněný zákaznický servis

Můžeme tedy říci, že podnik staví na svojí tradici a svým zaměřením je vysoce konkurenční ve svém oboru na evropských trzích. Přispívá k tomu fakt, že je největším zpracovatelem suroviny žlutý fosfor v Evropě. Podnik se prezentuje jasnou vizí stát se firmou světové třídy, která tak dotváří silné stránky společnosti.

3.8.2 Slabé stránky

- Image chemického podniku není vždy přijímána okolím kladně
- Výrobní riziko vzhledem k požadovaným parametrům kvality produktu
- Zhoršení konkurenční pozice podniku zavedením nových typů výrobků u konkurence
- Značná síla dodavatelů, ovlivňující především vstupní náklady výrobků podniku
- Zvýšený tlak konkurence a omezená síla podniku tomuto konkurovat

Mezi slabé stránky firmy v současnosti patří především velká síla dodavatele z Kazachstánu. Na trhu totiž existuje poměrně omezený počet dodavatelů, u kterých je navíc třeba zohlednit také podmínky, které musejí být pro Fosfu vyhovující především ve smyslu stability dodávek. V budoucnu je tedy žádoucí diverzifikovat zejména dodavatele žlutého fosforu pro Fosfu a tím významně redukovat dosavadní sílu současného výhradního dodavatele Kazphosphate. Doporučením je zajistit vhodného dodavatele z Číny, která vlastní důležitá ložiska suroviny.

3.8.3 Příležitosti

- Možnost vstupu na nové trhy či zavedení nového segmentu výrobku
- Dosažení úspor z rozsahu při výrobě daného produktu
- Dostatek zdrojů podniku a jejich využití k rozšířené vertikální integraci pro omezení tlaku konkurence a síly dodavatelů a odběratelů
- Nalezení dalších skupin zákazníků, kteří se mohou stát potenciálními zákazníky
- Vznik nových potřeb zákazníků a s tím související zvýšení sortimentu výrobků

Příležitost rozvoje podniku a významného posílení stability firmy spočívá v potenciálu využití silného a kvalitního produktu a jeho vstupu na trhy evropských zemí. Stabilní poptávka po daném produktu v těchto zemích a zajištění příslušných odběrů umožní maximalizovat výhody výroby potřebného množství produktu plynoucí z dosažení úspor z rozsahu při výrobě kyseliny fosforečné. Efektivní podmínky výroby pomocí těchto „economies of scale“ následně umožní dostat se nejen k zamýšleným zákazníkům, ale i k nalezení dalších skupin zákazníků, orientovaných na vysoce konkurenční cenu daného produktu.

3.8.4 Hrozby

- Růst konkurenčních tlaků a schopnost podniku tyto tlaky unést
- Možné bariéry při vstupu na nové trhy (zákonné, politické)
- Platební rizika vyplývající z nestability a finanční situace určitých odběratelů
- Nevýhodná vládní politika formou nežádoucích státních zásahů do podnikání

Potenciální skutečnosti, které mohou ohrozit podnik, spočívají v možných bariérách při vstupu na trhy nových zemích a také v riziku plateb od odběratelů. Před samotným vstupem na nové trhy se tak firma neobejde bez důkladné znalosti právních podmínek dané země. Stejně tak platební rizika je nutno potlačit či zcela eliminovat sjednáním vhodné platební podmínky a sledováním platební morálky především u nových odběratelů. Tato opatření je třeba zahrnout mezi úkoly managementu firmy.

3.9 Analýza rizik

Na základě SWOT analýzy je nutné uvědomit si určitá rizika, vyplývající především ze slabých stránek společnosti a jejích hrozeb. V následujícím přehledu uvedu tyto rizika a navrhnou k nim učinit příslušná opatření.

Rizika ohrožující podnikání firmy	Opatření k eliminaci rizika
Riziko nekvality produktu pro potravinářské aplikace.	Důsledné dodržování technologického postupu výroby kvalifikovanými pracovníky. Přísná a zodpovědná kontrola kvality vyráběné šarže oddělením kontroly kvality.
Síla kazašského dodavatele ovlivňující vstupní náklady produktu.	Diverzifikace dodavatelů žlutého fosforu a zajištění dalšího vhodného a stabilního dodavatele z Číny pro dlouhodobou spolupráci.
Konkurenční síla v aktivním utváření cenové hladiny produktu.	Cílené a dlouhodobé dosahování úspor z rozsahu podniku, které vznikají díky klesajícím výrobním nákladům při rostoucím objemu produkce podniku. Tento trend je pro firmu ze strategického hlediska stěžejní a minimalizuje tak riziko, spjaté s agresivním chováním konkurence na trhu.
Platební rizika vzhledem k novým odběratelům.	Sjednání vhodné platební podmínky (platba předem).

Platební rizika vzhledem k novým odběratelům.	U ostatních platebních podmínek uplatňovat důsledné a pravidelné sledování platební morálky, především u nových odběratelů.
Měnové riziko podniku – vysoká pohyblivost směnného kurzu EUR vs. CZK	Zajištění měnového rizika - tzv. hedging formou termínového obchodu. Příkladem je měnový forward, kdy si Fosfa jako exportér zajistí u banky smluvený měnový kurz, který bude použit při splatnosti faktur za sjednanou dobu v budoucnu.
Možné bariéry při vstupu na nové trhy (zákonné, politické).	Důkladná znalost aktuálních podmínek v oblasti legální i politické ve sledovaných zemích, určených pro vstup výrobku na trh.
Nevýhodná vládní politika formou nežádoucích státních zásahů do podnikání.	Sledování a pružné přizpůsobování se aktuálním vlivům vzhledem k dané situaci v podnikání.

Tabulka č. 10 Rizika ohrožující podnikání [Zdroj: vlastní zpracování]

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

V předcházející kapitole jsem popsal podnik a jeho umístění včetně historie společnosti. Uvedl jsem přehled současných i plánovaných investic podniku a shrnul ekonomickou stránku firmy. Vymezil jsem organizační strukturu i zaměstnance společnosti a jejich osobní rozvoj. Pro tento plán rozvoje podniku jsem zpracoval makroekonomickou i mikroekonomickou analýzu včetně analýzy odběratelů, dodavatelů a konkurence, vyplývající SWOT analýzu a s tím související analýzu podnikatelských rizik. Na základě těchto zjištěných skutečností stanovím v této kapitole cíle projektu, navrhnu strategii podniku, zpracuji výrobní analýzu a plán lidských zdrojů a vytvořím finanční plán projektu.

4.1 Cíle

Cíle projektu stanovím tak, aby byly tzv. SMART, tedy specifické, měřitelné, zacílené na potřeby projektu, realistické a časově omezené.

- Hlavním cílem bude dosažení růstového trendu ziskovosti firmy při zachování dosavadního pozitivního vývoje tvorby cash flow podniku.
- Navrhovaný rozvoj podniku bude uskutečněn prostřednictvím exportního prodeje vybraného výrobku. Navýšení výroby a prodeje tohoto produktu a celkové zvýšení tržeb společnosti odpovídá vytčené strategii růstu.
- Dlouhodobým cílem je udržení stability a rozvoje podniku, být spolehlivým dodavatelem a zajistit tak trvalou spokojenost zákazníků a tím i úspěšnost podniku.

4.2 Strategie

Cílem je stanovení vhodné strategie za účelem zvýšení prodeje kyseliny fosforečné termické v exportní oblasti. Strategie bude spočívat ve znovu získání a udržení zahraničních odbytišť vybraného výrobku. Zvolená strategie rozvoje „expanze“ bude zaměřena na tyto faktory:

- konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích
- využití úspor nákladů díky růstu objemu produkce
- využití dosud málo využívaných potenciálů výnosu
- lepší využití existujících kapacit

Tato strategie by měla podpořit střednědobý strategický cíl podniku dosáhnout v následujícím roce celkové hodnoty prodeje svých výrobků ve výši 3 miliard Kč. Součástí tohoto cíle je zachování hodnoty tržeb realizované produkce na domácím trhu v ČR a vývozu na Slovensko ve výši 900 milionů Kč. Zbývajících 2,1 miliardy Kč bude uskutečněn exportním prodejem na trhy oblastí EU a do regionu střední a východní Evropy.

Růst prodeje umožňuje podniku skutečnost, že má k dispozici svoji vlastní databázi konkrétních, určitých „staronových“ zákazníků společnosti, která se jeví jako stěžejní k využití pro navrhovaný rozvoj podniku. Stejně tak bude následně nutné provést identifikaci, analýzu a příslušný výběr a oslovení zcela nových potenciálních zákazníků společnosti. Velkou roli zde hraje orientace na dlouhodobé partnerství se svými odběrateli a to zejména dodržováním osvědčené koncepce podniku: *konkurenční cena – kvalita – specializace*. Díky svým silným stránkám jako je tradice a stabilita, zákaznický servis či výhodná poloha v rámci Evropy je podnik schopen dosahovat uspokojování potřeb rozdílných tříd zákazníků, a to různými způsoby. Navrhovaný růst prodeje na těchto reálných základech bude podstatou úspěchu podnikatelského plánu pro rozvoj podniku.

4.2.1 Výrobková matice

Při tvorbě marketingové strategie výrobku se hojně využívá Analýza výrobkového portfolia. Při této analýze se posuzují jednotlivé výrobky podle dvou parametrů - očekávané tempo růstu prodeje a relativní tržní podíl - pomocí tzv. výrobkové matice (označována také jako „matice čtyř polí“ či „Bostonská matice“). Byla vyvinuta společností Boston Consulting Group a vyjadřuje skutečnost, že různé skupiny výrobků, na trzích s různými možnostmi růstu a v různých konkurenčních pozicích musejí být cílově řízeny. Konkrétní skupiny výrobků budou podporovány v růstu, zatímco jiné musí být v růstu zastaveny, a další úplně odstraněny z výrobního programu.

Tato matice má tedy sloužit jako pomocník strategického strukturování skupin výrobků a jednotlivých výrobků. Umožňuje odvodit základní strategie a nalézt tržní strategie výrobků. Je možné vycházet ze základních typů strategií, vymezené dle Ansoffa takto:

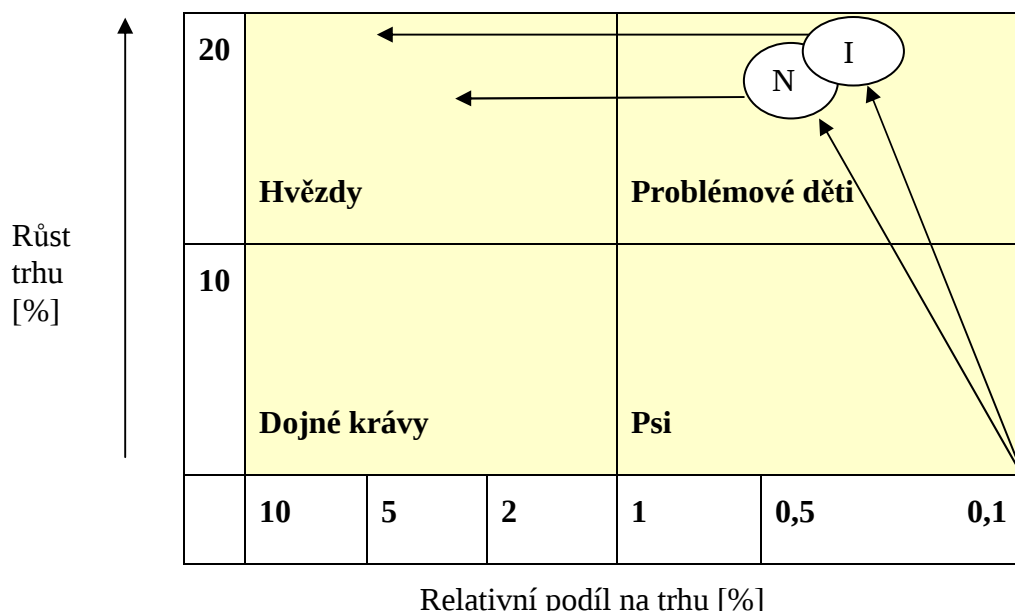
		PRODUKT	
		stávající	nový
TRH	stávající	Strategie pronikání trhu	Strategie rozvoje výrobku
	nový	Strategie rozvoje trhu	Diversifikační strategie

Tabulka č. 11 Typologie strategií dle Ansoffa [Zdroj: vlastní zpracování]

Z uvedeného vyplývá, že vybraná strategie výrobku bude zvolena dle podmínek „stávajícího produktu“ a „stávajícího trhu“ formou **Strategie pronikání trhu**. Jednotlivá pole zvolené výrobkové matice dále charakterizují následovně:

Psi (Dogs) jako výrobkové pole ve stagnujících trzích s nízkým relativním podílem na trhu jsou potenciální kandidáti likvidace. Pole *Problémové děti (Problem child)* s nízkým relativním podílem na trhu v rychle rostoucích trzích vyžadují více finančních prostředků než samy přinášejí. Důvodem je zejména udržet krok s prudkým růstem trhu. Podnik však musí dobře zvážit, zda je ochoten vložit své peníze právě sem (proto

označení „otazníky“). *Hvězdy (Stars)* jako skupiny výrobků v rychle rostoucích trzích s vysokým relativním podílem na trhu vyžadují investice ke stabilizaci růstu v souladu s prudkým růstem trhu a k odrážení útoků konkurentů. Jsou obvykle ziskové a představují budoucí dojné krávy. Tyto *Dojné krávy (Cash-cows)* jsou skupiny výrobků s vysokým relativním podílem na trhu při poměrně nízkém tempu růstu trhu. Jejich výhoda spočívá ve skutečnosti, že dodávají více cash flow než spotřebují.



Graf č. 2 BCG Výrobní matice [Zdroj: vlastní zpracování]

Předpokladem podnikové strategie pro zvolený produkt kyselina fosforečná termická je orientace prodeje na největší odběratelské trhy v Evropě, tedy Itálie (I) a Německo (N). Přes počáteční fázi vstupu na trh jako Hladoví psi s minimální relativním podílem na trhu 0,1 % se objem prodeje navyšuje až do další oblasti výrobního pole Problémové děti. Vysoké roční tempo růstu trhu (15 - 20 %) zde ustává, je ale nutné jej v daném stádiu i nadále udržet. Jen poté dochází k výraznému zvýšení relativního podílu prodeje výrobku na trhu (od 0,5 % ke 2 - 5 %) až k přechodu do kategorie Hvězd. V této oblasti jsou nezbytné investice ke stabilizaci růstu. Již zde však můžeme sledovat dosahování zisku z produktu a konečný žádoucí přesun prodeje výrobku do pole Dojné krávy. Při nízkém tempu růstu trhu dosahuje podnik v této oblasti vysokého relativního podílu na trhu a tedy i požadované a očekávané ziskovosti projektu.

4.2.2 Marketingový mix

Základem pro stanovení marketingové strategie je posouzení výrobku především z hlediska marketingového mixu. Tento mix tvoří výrobek (produkt), prodejní cena, podpora prodeje (propagace) a distribuce.

4.2.2.1 Produkt

Kyselina fosforečná termická vzniká spalováním žlutého fosforu P_4 na oxid fosforečný P_2O_5 a následným ředěním (přidání H_2O) vzniká konečný produkt H_3PO_4 v požadované koncentraci 75% (obsah $P_2O_5 = 54\%$) a 85% (obsah $P_2O_5 = 61\%$).

Produkt je balen buď v 1 mt (měrná tuna) PE-kontejnerech odběratele, volně ložený v auto-cisternách odběratele či sjednaného dopravce o objemu cca 24 mt nebo v železničních cisternách prodávajícího o objemu cca 50 mt.

Tento výrobek je na evropských trzích žádan, zejména pak na trzích Evropské unie a v regionu Východní Evropy. Jeho spotřeba je reprezentována z 35 – 40% nadnárodními společnostmi jako jsou Henkel, Ecolab, Chemetall, P&G, Diversey, Cerestar, které nakupují na centralizované bázi v hlavních sídlech. 60 – 65% je spotřebováno jednotlivými distributory, kteří dodávají od 1 mt kontejneru přes 24 mt silniční cisterny až po 50 mt železniční cisterny.

4.2.2.2 Cena

Cena produktu je zákazníkovi vnímána jako určitá jejich představa o kvalitě a užitných vlastnostech výrobku. Nejnižší cena nemusí být vždy nejvhodnější. Ve většině případů je cena dána individuální kalkulací. Samotná kalkulace ovšem z dlouhodobého hlediska není určující, proto cenu odvozujeme od cen konkurence a jiných údajů z cenové dokumentace.

Na základě těchto skutečností je stanovena průniková cena ve formě vysoce konkurenční prodejní ceny výrobku ve výši EUR 675,-/mt na dodací paritě EXW.

4.2.2.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje, tedy propagace vytváří trvalejší povědomí o firmě. Tvoří ji společně podpora prodeje motivem koupě, reklama a publicita.

Při tomto specifickém produktu je běžné, při přímém prodeji, poskytování vzorků pro testování kvality zdarma. Dalším motivem koupě je poskytování množstevních slev. Pro chemický výrobek s konkrétními užitnými vlastnostmi jen pro určitou skupinu spotřebitelů je reklama prováděná běžně přímo. Tato forma reklamy se uskutečňuje prostřednictvím zasíláním akvizičního dopisu potenciálním zákazníkům, telefonickým či osobním kontaktem nebo využitím internetu.

Publicita v tomto oboru probíhá často pouze vydáváním výročních zpráv. Tyto zprávy jsou k dispozici k nahlédnutí nejčastěji na webových stránkách společnosti.

4.2.2.4 Distribuce

Distribuce produktu v kontejnerech bude probíhat prostřednictvím nákladních automobilů přepravce sjednaného odběratelem na paritě ExWork (EXW=ze závodu). Distribuce volně loženého produktu bude realizována v auto-cisternách odběratele na paritě EXW, v auto-cisternách smluvených s přepravcem na paritě DDU (=dodáno) nebo využitím vlastních železničních cisteren na paritě DAF (dodáno na hranice státu).

Distribuční společnosti, věnující se chemii, nevážou svůj odběr produktu na roční kontrakt. Jsou tedy často ochotné k diskusi s novým dodavatelem i během roku. Zatímco koncoví spotřebitelé mají většinou dohodu s dodavatelem na dobu 6 – 12 měsíců a nemohou tak za běžných podmínek změnit najednou dodavatele. Je tedy nezbytné, vyjednat především se strategickými odběrateli smlouvy s roční platností.

4.3 Výrobní možnosti

4.3.1 Výrobní kapacita zařízení

Výrobní kapacita výrobní linky je zhruba 7 tun materiálu za hodinu. Výroba bude probíhat nepřetržitě v sedmidenních cyklech. Týdenní hodinová dotace výroby bude tedy $7 \cdot 24 = 168$ hodin. Má-li rok 52 týdnů, roční hodinová dotace je 8 736 normohodin. V ročním plánu se však počítá se čtrnáctidenní odstávkou a několika kratšími odstávkami pro nezbytnou údržbu a servis zařízení, vše v celkové délce přerušení výroby 18 dnů, tedy $18 \cdot 24 = 432$ normohodin. Skutečná roční hodinová dotace bude tedy $8\,736 - 432 = 8\,304$ normohodin. Roční maximální výrobní kapacita stroje potom činí $8\,304 \cdot 7 = 58\,128$ tun materiálu.

4.3.2 Technologie a výrobní zařízení

Produkt kyselina fosforečná termická se vyrábí tzv. termickým procesem, který spočívá ve spalování roztaveného fosforu ve směsi vzduchu a vodní páry. Kyselina fosforečná termická (dále jen KFT), vyráběná společností Fosfa, vyhovuje všem platným normám dle zavedené technologie a výrobního zařízení pro tento typ KFT. Specifikace produktu, vyjádřená jednotlivými hodnotami parametrů, je běžně akceptována uživatelem.

Na trhu přesto existují zákazníci, požadující speciální kvalitu (většinou jde o snížení konkrétních parametrů jako např. obsah železa nebo kalcia). Pro úspěšný boj s konkurencí je žádoucí pružně reagovat i na takové požadavky a orientovat se na další kvality výrobku. Společnost Fosfa však není schopna těmto zákazníkům v současné době vyhovět. Pro požadovanou kvalitu KFT by muselo být realizováno hned několik nákladných opatření k ošetření kvality včetně zajištění dalších skladovacích kapacit pro uskladnění jiného typu kvality KFT. Vše tedy závisí na dlouhodobém dosahování úspěchu v podnikání a možnosti orientace i na další nové odběratele v budoucnu.

4.3.3 Materiálové vstupy a jejich zabezpečení

Jedinou surovinu, kterou není možné vyrobit přímo v závodě, ale je nutno dodávat pro výrobu KFT, je žlutý fosfor. Ten je dodáván dodavatelem převážně v železničních cisternách, v nichž je materiál uskladněn a chráněn při přepravě spolu s čistou vodou. Důvodem jsou jeho výbušné vlastnosti při styku s otevřeným vzduchem. Tato surovina je pořizována přímo od výrobce z Kazachstánu ve standardní garantované kvalitě. Speditérská společnost dodavatele zajišťuje přepravu fosforu po železnici přímo do závodu Fosfy.

Spotřeba materiálu bude probíhat dle výrobních potřeb, nákup suroviny se bude uskutečňovat v pravidelných 3týdenních cyklech a vždy v předem sjednaném množství.

4.3.4 Skladování zásob a pojistná zásoba

Skladování potřebné suroviny bude probíhat ve 2 skladovacích nádržích o celkové kapacitě objemu 250 m³, což je dostatečná kapacita vzhledem k plánované výrobě i k možnosti flexibility výroby z hlediska požadavků zákazníků. Doba obratu výrobních zásob bude cca 3 týdny vzhledem ke smluvenému cyklu dodávek materiálu. Délka pojistné zásoby surovin vychází z dosavadní bezproblémové zkušenosti s dodavatelem a je stanovena na 10 dnů.

4.4 Plán lidských zdrojů

4.4.1 Potřeba pracovních sil

Výroba bude nepřetržitá od pondělí do neděle. Z toho vyplývá nutnost třísměnného provozu u výrobní linky. Jednotlivá směna pracovníků se bude skládat z mistra výroby (na denní směně), respektive výrobního technika (na odpolední a noční směně) a 3

pracovníků obsluhy. Dalším pracovníkem bude obsluha u plnicího čerpadla pro expedici dodávek, vždy 1 pracovník během denní a odpolední směny.

Koordinaci veškeré výrobní činnosti bude mít na starosti výrobní ředitel. Mimo výrobní pracovníky bude zapotřebí také 1 řídícího pracovníka managementu, 2 pracovníků prodeje, 2 zaměstnanců kvality a 1 technologa a dalších nezbytných finančních, ekonomických a mzdových pracovníků v celkovém počtu 5 lidí.

4.4.2 Kvalifikace pracovníků

Vedoucí a finanční pracovníci budou mít vysokoškolské vzdělání technického či ekonomického směru. Také u technologa bude vyžadováno vysokoškolské vzdělání. U odbytových, stejně jako u provozních pracovníků a zaměstnanců kvality bude požadováno středoškolské odborné vzdělání dle dané pracovní pozice s minimálně tříletou praxí. Pozice vedoucího pracovníka vyžaduje zkušenosti s vedením týmu lidí a víceletou praxí. Podmínkou u provozních pracovníků je absolvovat příslušná školení.

4.4.3 Odměňování zaměstnanců

Osobní náklady na zaměstnance dělíme na:

- hrubou mzdu zaměstnance
- odvody na zdravotní a sociální pojištění.

Výše pojistného, které odvádí zaměstnavatel za své zaměstnance, se řídí zákony č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění, a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. V současnosti činí toto pojistné v úhrnu 34% z hrubé mzdy zaměstnanců.

Největší odměna náleží řídícímu pracovníkovi managementu, jehož hrubý měsíční plat bude Kč 65 000. Výrobní ředitel obdrží plat ve výši Kč 55 000. Pro technologa je stanoven hrubý plat ve výši Kč 40 000, stejně jako u finančního pracovníka. Zaměstnancům ekonomického a mzdového úseku náleží hrubý měsíční plat ve výši Kč 30 000. Pro pracovníky kvality je to Kč 27 000. Hrubý plat pracovníka prodeje bude závislý i na čtvrtletních výsledcích a bude činit Kč 25 000 + čtvrtletní odměny.

Provozní pracovníci budou však pracovat ve třech směnách. Problematika odměňování je tedy složitější, neboť musíme uvažovat odpolední a noční směny a práci o svátcích. Hrubá měsíční mzda u mistra výroby bude Kč 30 000, u výrobního technika potom Kč 22 000, u obsluhy Kč 18 000. Podrobně jsou osobní náklady zkalkulovány v tabulce:

Druh a počet zaměstnanců	Počet směn	Mzdové a osobní náklady za měsíc	Mzdové a osobní náklady za rok
Management (1x)	1	65 000	780 000
Výrobní ředitel (1x)	1	55 000	660 000
Technolog (1x)	1	40 000	480 000
Výrobní technik (1x)	2	44 000	528 000
Výrobní mistr (1x)	1	30 000	360 000
Obsluha výroby (3x)	3	162 000	1 944 000
Obsluha plnicího čerpadla (1x)	2	36 000	432 000
Pracovník kvality (2x)	1	54 000	648 000
Obchodník prodejce (2x)	1	(vč. odměn) 60 000	720 000
Pracovník financí (1x)	1	40 000	480 000
Ekonom (2x)	1	60 000	720 000
Mzdový pracovník (2x)	1	60 000	720 000
Mzdové náklady celkem	-	706 000	8 472 000
Zdravotní a sociální pojištění		240 040	2 880 480
Celkem		946 040	11 352 480

Tabulka č. 12 Mzdové náklady [Zdroj: vlastní zpracování]

Celkové roční mzdové náklady činí 11 352 480, z toho mzdové náklady na zaměstnance 8 472 000 Kč a náklady na zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců 2 880 480 Kč. V průběhu dalších let bude tvořen také fond ze zisku, určený na mimořádné odměňování zaměstnanců (tzv. 13. a 14. platy).

Předpokladem odměňování těchto zaměstnanců je však skutečnost, že jejich pracovní činnost nesouvisí pouze s exportním prodejem KFT, nelze tedy považovat tyto mzdové náklady pro navrhovaný plán v plné výši za závazně určující.

4.5 Finanční plán

4.5.1 Finanční plán pro návrh podnikatelského plánu

4.5.1.1 Předpokládaný vývoj tržeb

Podnik hodlá v letošním roce dosáhnout již zmíněné očekávané hodnoty celkových exportních tržeb ve výši 2,1 miliardy Kč. Z toho budou tvořit tržby z prodeje ostatních výrobků firmy ve výši 1,1 miliardy Kč a očekávaný podíl exportního prodeje zvoleného produktu kyselina fosforečná dle navrženého plánu by měl činit **1 miliardu Kč**.

Pro určení výše očekávaných tržeb zvoleného produktu a příslušných veličin lze použít standardního vzorce pro výpočet celkových tržeb $T = c * Q$ (Průměrná cena c je tvořena oběma faktory, tedy skutečné náklady produktu a cena konkurence. Předpokládané množství Q je dáno výrobní technologií, zároveň je však limitováno maximální kapacitou výroby).

$$T = 1\,000\,000\,000,- \text{ Kč}$$

$$c = \text{EUR } 675,-/\text{mt} = \text{Kč } 17\,702,-/\text{mt}$$

(sjednán hedging pro fixaci směnného kurzu EUR/CZK = 26,23)

$$Q = ?$$

$T = c * Q$	$T = 1\,000\,000\,000 = 17\,702 * Q$	$Q = \text{cca } 56\,490 \text{ mt}$
-------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Pro dosažení předpokládané výše tržeb exportního prodeje vybraného produktu v roce 2010 bude třeba vyrobit a prodat výrobek při zvolené ceně v množství 56 490 metrických tun produktu. Požadované množství k výrobě zohledňuje i maximální výrobní kapacitu této výroby.

4.5.1.2 Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů

V níže uvedené tabulce stanovím tři možné varianty vývoje příjmů a nákladů v roce 2010. Pro srovnání uvádím vývoj příjmů a nákladů jednotlivě pro variantu reálnou, variantu optimistickou a variantu pesimistickou. Všechny následné výpočty budou vycházet z reálné varianty a odvíjet se od předpokládaných výsledků pro rok 2010.

Plán příjmů a nákladů pro rok 2010			
Položka	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Reálná varianta
Spotřeba materiálu	578 000 000	578 000 000	578 000 000
Energie + vodné	160 000 000	160 000 000	160 000 000
Doprava	40 000 000	40 000 000	40 000 000
Náklady na marketing	400 000	400 000	400 000
Mzdové náklady	8 472 000	8 472 000	8 472 000
SZP	2 880 480	2 880 480	2 880 480
Odpisy	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Daně a poplatky	952 480	952 480	952 480
Pojištění a ost. fin. N	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Ostatní provozní náklady	1 000 000	1 000 000	1 000 000
NÁKLADY CELKEM	800 000 000	800 000 000	800 000 000
TRŽBY CELKEM	850 000 000	1 100 000 000	1 000 000 000
Hospodářský výsledek	50 000 000	300 000 000	200 000 000

Tabulka č. 13 Plán příjmů a nákladů podnikatelského plánu [Zdroj: vlastní zpracování]

4.5.1.3 Předpokládaná tvorba zisku – Analýza BEP

V této fázi hodlám ověřit, zda je dosahování zisku podniku reálné za předpokládaného vývoje tržeb a souvisejících nákladů při realizaci návrhu podnikatelského plánu. Současně analýza bodu zvratu umožní potvrdit výši dosahovaného zisku dle plánu a jeho příslušných hodnot. Bodem zvratu (tzv. BEP) je objem výroby, který odpovídá průsečíku přímky tržeb a přímky nákladů. Zjistíme jej tak, že tržby položíme rovny nákladům.

Pro výpočet je nutné stanovit zvlášť fixní náklady, variabilní náklady a cenu, resp. tržby. Kalkulace fixních nákladů je následující:

Fixní náklady v Kč	
Odpisy	6 000 000
Daně a poplatky	952 480
Pojištění a ost. finanční náklady	1 200 000
Ostatní provozní náklady	1 000 000
Celkem	9 152 480

Tabulka č. 14 Fixní náklady [Zdroj: vlastní zpracování]

Přehled jednotlivých veličin pro výpočet bodu zvratu stanovím následovně:

FC = Předpokládané fixní náklady	Kč 9 152 480
vc = Předpokládané variabilní náklady	Kč 14 000 /mt
p = Cena jednotky produkce	Kč 17 702 /mt
N = Celkové náklady	
T = Celkové tržby prodaného zboží	
Q = Celkové množství produkce	
Q _B = Rozsah produkce v bodě zvratu	

Tabulka č. 15 Veličiny pro výpočet BEP [Zdroj: vlastní zpracování]

Bod zvratu je následně odvozen ze vztahu:

$$\begin{aligned}T &= N \\p * Q &= FC + vc * Q \\Q_B &= FC / (p - vc)\end{aligned}$$

Výpočet množství produkce v bodě zvratu provedu takto:

$$Q_B = FC / (c - vc) \quad Q_B = 9\,152\,480 / (17\,702 - 14\,000) = \text{cca } 2\,472 \text{ mt}$$

Na základě tohoto výpočtu podnik dosahuje BEP již při prodaném množství 2 472 mt. Návratnost fixních nákladů je tedy zajištěna až dosažením prodeje daného množství. Teprve od tohoto okamžiku zároveň přispívá rozdíl mezi cenou a variabilními náklady k zisku podniku. Jinými slovy, podnik se počínaje tímto momentem stává ziskovým a jeho podnikání při výrobě daného produktu nebude ve ztrátě. Při výrobě a prodeje vyššího množství výrobku bude dosahovat zisku a je tedy nutné zajistit prodej alespoň výše uvedeného minimální množství produkce v každém roce podnikání.

Při předpokládané produkci a prodeje 56 490 mt zvoleného výrobku, stanovené pro rok 2010 a blížíící se maximálně kapacitě výroby, tak podnik dosáhne očekávaného zisku z projektu ve výši:

$$Z_{56\,490} = T - N = (p * Q) - (FC + vc * Q) = 1\,000 \text{ mil.} - 800 \text{ mil.} = \text{Kč } 200 \text{ mil.}$$

4.5.2 Finanční plán souhrnně za podnik celkem

4.5.2.1 Zabezpečení finančních zdrojů podniku

V této části je provedeno souhrnné posouzení zabezpečení finančních zdrojů podniku. Vzhledem k dostupnosti údajů pouze za rok 2008 předpokládám shodu s rokem 2009 a na základě rozvahy provedu srovnání výsledků roku 2009 a předpokladu pro rok 2010.

ř.	ROZVAHA	Kč	2010	2009	%	změna v % 2010 / 2009
Předpoklad rozvahy podniku k 31.12.2010 (v celých tisících Kč) a srovnání obou let podnikání						
1	AKTIVA CELKEM	Kč	2 381 089	2 088 031	%	+14,04
2	Dlouhodobý majetek	Kč	416 700	475 117	%	-12,30
3	Dlouhodobý nehmotný majetek	Kč	10 000	8 481	%	+17,91
4	Dlouhodobý hmotný majetek	Kč	405 000	464 876	%	-12,88
5	Dlouhodobý finanční majetek	Kč	1 700	1 760	%	-3,41
6	Oběžná aktiva	Kč	1 963 389	1 612 292	%	+21,78
7	Zásoby	Kč	550 000	404 187	%	+36,08
8	Dlouhodobé pohledávky	Kč	0	0	%	-
9	Krátkodobé pohledávky	Kč	1 100 000	1 012 887	%	+8,60
10	Krátkodobý finanční majetek	Kč	313 389	195 218	%	+60,48
11	Časové rozlišení	Kč	1 000	622	%	+60,77
12	PASIVA CELKEM	Kč	2 381 089	2 088 031	%	+14,04
13	Vlastní kapitál	Kč	1 658 689	1 310 691	%	+26,55
14	Základní kapitál	Kč	1 800 000	1 600 000	%	+12,50
15	Kapitálové fondy	Kč	-10 000	-56 667	%	+82,35
16	Fondy ze zisku	Kč	12 947	12 947	%	-
17	Výsledek hospodaření minulých let	Kč	-245 589	-242 802	%	-1,15
18	Výsledek hospodaření běžného účetního období	Kč	101 331	-2 787	%	+3735,85
19	Cizí zdroje	Kč	721 400	776 864	%	-7,14
20	Rezervy	Kč	200 000	351 937	%	-43,17
21	Dlouhodobé závazky	Kč	21 000	20 710	%	+1,40
22	Krátkodobé závazky	Kč	400 000	312 498	%	+28,00
23	Bankovní úvěry a výpomoci	Kč	100 400	91 719	%	+9,47
24	Časové rozlišení	Kč	1 000	476	%	+110,08

Tabulka č. 16 Rozvaha podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

4.5.2.2 Předpoklad hospodářských výsledků podniku

Na základě předpokládaných hospodářských výsledků podnikatelského plánu je nyní možné zpracovat také výkaz zisků a ztrát za podnik celkem s přehledem všech jeho nákladů a výnosů. Tato výsledovka poskytuje souhrnné posouzení HV podniku ve srovnání s předchozím rokem na základě výsledovky 2009 a předpokladu pro rok 2010.

Předpoklad vývoje výnosů, nákladů a dosažení zisku

ř.	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	Kč	2010	2009	%	změna v % 2010 / 2009
Předpoklad výsledovky k 31.12.2010 (v celých tisících Kč) a srovnání obou let podnikání						
A. +	Obchodní marže	Kč	-2 000	-747	%	+167,74
II	Výkony	Kč	3 000 000	1 972 972	%	+52,05
B.	Výkonová spotřeba	Kč	2 200 000	1 300 130	%	+69,21
+	Přidaná hodnota	Kč	798 000	672 095	%	+18,73
C.	Osobní náklady	Kč	84 000	72 235	%	+16,28
D.	Daně a poplatky	Kč	3 900	2 910	%	+34,02
E.	Odpisy dlouh. nehmotného a hmotného majetku	Kč	110 000	72 045	%	+52,68
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	Kč	2 000	1 966	%	+1,73
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	Kč	6 000	4 894	%	+22,60
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	Kč	400 000	555 638	%	-28,01
IV.	Ostatní provozní výnosy	Kč	20 000	16 861	%	+18,62
H.	Ostatní provozní náklady	Kč	11 000	9 955	%	+10,50
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	Kč	204 100	-26 755	%	+862,85
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	Kč	0	7 233	%	-100,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	Kč	0	1 552	%	-100,00
X.	Výnosové úroky	Kč	3 000	2 995	%	+0,17
N.	Nákladové úroky	Kč	12 000	11 086	%	+8,24
XI.	Ostatní finanční výnosy	Kč	70 000	157 409	%	-55,53
O.	Ostatní finanční náklady	Kč	140 000	135 025	%	+3,68
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	Kč	-79 000	19 974	%	-495,51
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Kč	23 769	-3 994	%	+695,12
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	Kč	101 331	-2 787	%	+3735,85

Tabulka č. 17 Výsledovka podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

Předpokládaným HV podniku pro 2010 je **zisk před zdaněním ve výši Kč 125,1 mil.**
 Při aktuální sazbě daně z příjmů PO 19% činí **zisk po zdanění Kč 101,331 mil.**

Předpoklad vývoje Cash flow

Přehled o peněžních tocích tvoří významnou součást finanční analýzy. Informace o přehledu hospodářských výsledků je sice užitečná, ale není kompletní. Proto je nutné zpracovat na základě předpokládaných příjmů a výdajů očekávané cash flow souhrnně za celý podnik, opět ve srovnání s předešlým rokem podnikání. Cílem je sestavení cash flow na vymezené období pro možnost úplného zhodnocení finanční pozice podniku.

ř.	CASH FLOW	Kč	2010	2009
	Předpoklad cash flow k 31.12.2010 (v celých tisících Kč) a srovnání obou let podnikání			
P.	POČÁTEČNÍ STAV PENĚZ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ	Kč	195 218	75 330
Z.	Hospodářský výsledek za účetní období	Kč	101 331	- 2 787
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	Kč	-187 215	- 457 434
	z toho: Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	Kč	110 000	72 045
	Změna stavu rezerv	Kč	-151 937	351 454
	Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	Kč	146	-1 455
	Změna stavu zásob	Kč	-145 813	-290 716
	Změna stavu pohledávek	Kč	-87 113	-752 170
	Změna stavu krátkodobých závazků	Kč	87 502	163 407
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	Kč	-51 583	-23 270
C***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	Kč	255 638	603 381
	z toho: Změna stavu dlouhodobých závazků	Kč	290	-494
	Změna stavu středně a dlouhodobých úvěrů	Kč	8 681	-158 299
	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	Kč	246 667	762 174
F.	CASH FLOW	Kč	118 171	119 888
R.	KONEČNÝ STAV PENĚZ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ	Kč	+313 389	+195 218

Tabulka č. 18 Cash flow podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání [Zdroj: Fosfa a.s./vlastní zpracování]

Pro uvedené období roku 2010 je předpoklad podniku dosažení kladného **cash flow** v hodnotě **Kč 118,171 mil.**

4.5.3 Propočet vybraných ukazatelů finanční analýzy

Závěrem finanční analýzy provedu výpočet vybraných ukazatelů finančního plánu podniku. Finanční zdraví firmy bývá nejčastěji posouzeno prostřednictvím čtyř základních skupin poměrových ukazatelů:

4.5.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu:	$\text{zisk před zdaněním} / \text{celkový kapitál} =$ $= 125\,100 / 2\,381\,089 = 0,053$
Rentabilita celkových aktiv:	$\text{zisk} / \text{aktiva} = 101\,331 / 2\,381\,089 = 0,043$
Rentabilita vlastního kapitálu:	$\text{zisk} / \text{vlastní kapitál} = 101\,331 / 1\,658\,689 = 0,061$
Rentabilita tržeb:	$\text{zisk} / \text{tržby} = 101\,331 / 3\,000\,000 = 0,034$

Ukazatelé rentability	2010
ROI	0,053
ROA	0,043
ROE	0,061
ROS	0,034

Tabulka č. 19 Ukazatelé rentability [Zdroj: vlastní zpracování]

4.5.3.2 Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita:	$\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} =$ $= 1\,963\,389 / 400\,000 = 4,908$
Pohotová likvidita:	$\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky} =$ $= 1\,963\,389 - 550\,000 / 400\,000 = 3,533$
Okamžitá likvidita:	$\text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} =$ $= 313\,389 / 400\,000 = 0,784$

Ukazatelé likvidity	2010
Běžná (III. stupně)	4,908
Pohotová (II. stupně)	3,533
Okamžitá (I. stupně):	0,784

Tabulka č. 20 Ukazatelé likvidity [Zdroj: vlastní zpracování]

4.5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost: $\text{cizí zdroje} / \text{aktiva} = 721\,400 / 2\,381\,089 = 0,303$
 Míra zadluženosti: $\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} = 721\,400 / 1\,658\,689 = 0,435$
 Doba splácení dluhů: $\text{cizí zdroje} - \text{rezervy} / \text{provozní cash flow} =$
 $= 721\,400 - 200\,000 / -187\,215 = -2,785$

Ukazatelé efektivnosti užití zdrojů	2010
Celková zadluženost	0,303
Míra zadluženosti	0,435
Doba splácení dluhů	-2,785

Tabulka č. 21 Ukazatelé zadluženosti [Zdroj: vlastní zpracování]

4.5.3.4 Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv: $\text{tržby} / \text{aktiva} = 3\,000\,000 / 2\,381\,089 = 1,260$
 Obrat stálých aktiv: $\text{tržby} / \text{stálá aktiva} = 3\,000\,000 / 416\,700 = 7,199$

Ukazatelé aktivity	2010
Obrat aktiv	1,260
Obrat stálých aktiv	7,199

Tabulka č. 22 Ukazatelé aktivity [Zdroj: vlastní zpracování]

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

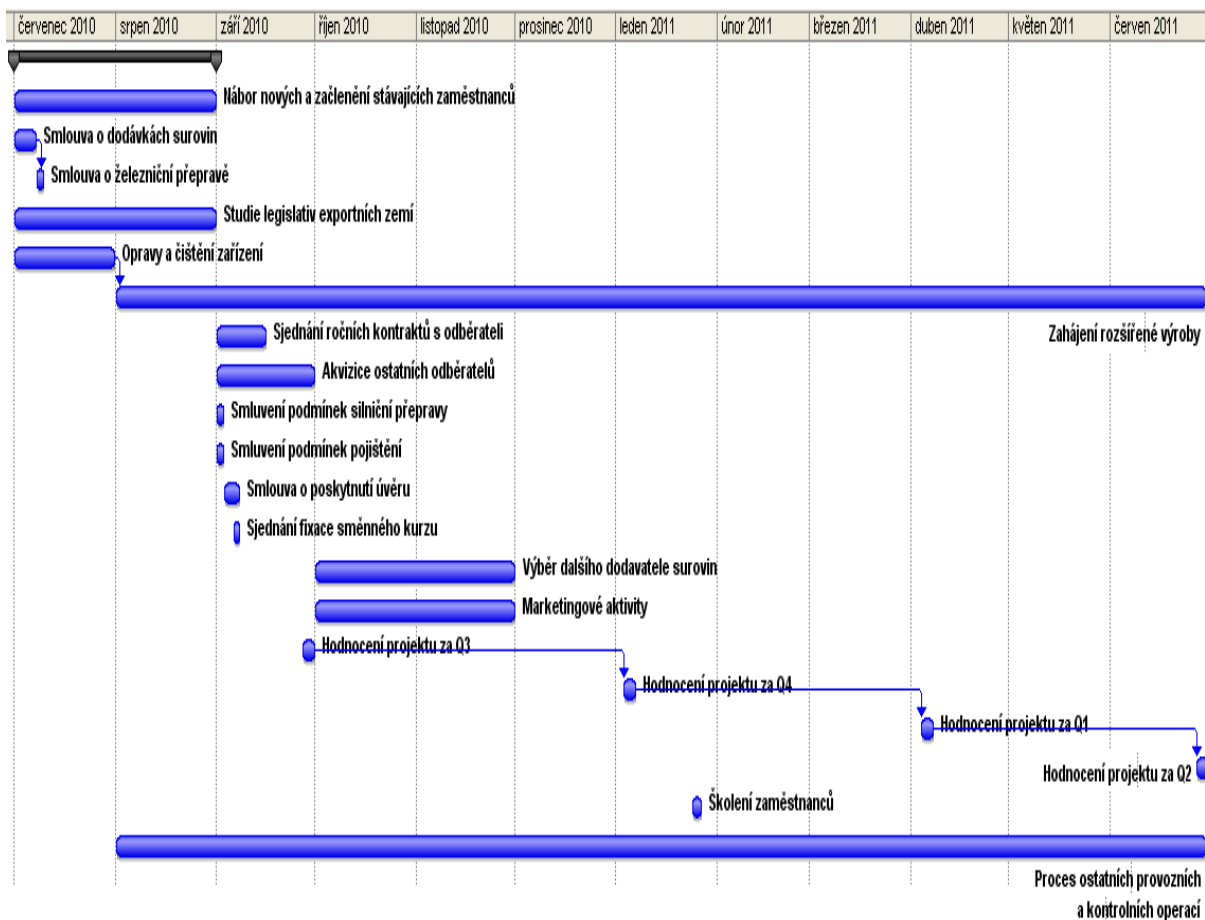
Harmonogram implementace podnikatelského plánu v podniku vymezuje předpokládané činnosti nezbytné v rámci přípravy a samotné realizace plánu projektu v čase. Pro grafické znázornění jsem se rozhodl využít typ pruhového grafu – tzv. Ganttův diagram, který se běžně používá při řízení různých typů projektů. Výhoda aplikace Ganttova diagramu spočívá především v přehledném grafickém znázornění a uspořádání posloupností a návazností plánovaných činností v čase.

Jednotlivé činnosti jsou shrnuty do dvou fází – Přípravná fáze projektu a Provozní část projektu. Přehled jednotlivých předpokládaných činností uvádím následovně:

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
☐ Přípravná fáze projektu	62 dny	1.7. 10	31.8. 10
Nábor nových a začlenění stávajících zaměstnanců	62 dny	1.7. 10	31.8. 10
Smlouva o dodávkách surovin	7 dny	1.7. 10	7.7. 10
Smlouva o železniční přepravě	2 dny	8.7. 10	9.7. 10
Studie legislativ exportních zemí	62 dny	1.7. 10	31.8. 10
Opravy a čištění zařízení	31 dny	1.7. 10	31.7. 10
Zahájení rozšířené výroby	333 dny	1.8. 10	30.6. 11
Sjednání ročních kontraktů s odběrateli	15 dny	1.9. 10	15.9. 10
Akvizice ostatních odběratelů	30 dny	1.9. 10	30.9. 10
Smlouvené podmínky silniční přepravy	2 dny	1.9. 10	2.9. 10
Smlouvené podmínky pojištění	2 dny	1.9. 10	2.9. 10
Smlouva o poskytnutí úvěru	5 dny	3.9. 10	7.9. 10
Sjednání fixace směnného kurzu	2 dny	6.9. 10	7.9. 10
Výběr dalšího dodavatele surovin	61 dny	1.10. 10	30.11. 10
Marketingové aktivity	61 dny	1.10. 10	30.11. 10
Hodnocení projektu za Q3	4 dny	27.9. 10	30.9. 10
Hodnocení projektu za Q4	4 dny	3.1. 11	6.1. 11
Hodnocení projektu za Q1	4 dny	4.4. 11	7.4. 11
Hodnocení projektu za Q2	4 dny	27.6. 11	30.6. 11
Školení zaměstnanců	3 dny	24.1. 11	26.1. 11
Proces ostatních provozních a kontrolních operací	333 dny	1.8. 10	30.6. 11

Tabulka č. 23 Harmonogram implementace [Zdroj: vlastní zpracování]

Uvedené plánované činnosti vzhledem jejich posloupnosti a návaznosti navrhovaného projektu v čase jsou znázorněny takto:



Graf č. 3 Harmonogram implementace [Zdroj: vlastní zpracování]

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zpracovat návrh podnikatelského plánu pro rozvoj firmy. Pro realizaci tohoto návrhu jsem zvolil strategii expanze prodeje zvoleného výrobku podniku mimo tradiční domácí trh.

V analytické části byly provedeny veškeré analýzy a hodnocení trhu, ze kterých následně vycházejí předpoklady a poznatky použité v praktické části práce.

Vzhledem k historii a potenciálu využití vybraného produktu jsem se zaměřil na klíčové trhy zemí Evropské unie a regionu Východní Evropy. Tato nová strategie spočívá v pronikání a získávání zpět těchto zahraničních odbytišť. Stanovená prodejní cena výrobku je vysoce konkurenční, bude však nezbytné udržet vysoké tempo růstu trhu tak, aby podnik zásadním způsobem docílil požadovaného navýšení podílu na trhu prodeje kyseliny fosforečné termické v Evropě. Předpokladem strategie je cílená orientace zejména na největší odběratelské trhy produktu, jako jsou Itálie a Německo. Zde je třeba zaměřit se především na nadnárodní společnosti s velkými odběry a poptávkou, jejichž náklady při změně dodavatele jsou minimální. Sjednání dlouhodobých kontraktů s těmito odběrateli považuji za základ úspěchu celého projektu. Stejně tak je nutné soustředit působnost prodeje na distributory a samotné koncové zákazníky, kteří nemalou měrou přispívají k celkovým odběrům a tržbám z prodeje daného produktu.

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze při současném úspěchu v boji s konkurencí i v dalších rozhodujících oblastech podniku a jeho okolí. Domnívám se, že vybraný podnik by měl flexibilně reagovat na požadavky trhu, např. různých kvalit produktů a neustále prověřovat výrobní podmínky a efektivitu výrobního procesu, stejně jako aktuální možnosti technologie a jejich využití nejen ve výrobním procesu. Současně musí neustále soustředit svou pozornost na požadovanou kvalitu a servis dodávaného produktu. Nelze také opomenout zajištění kvalifikovaných pracovníků a celkovou optimalizaci řízení lidských zdrojů, stejně jako komplexní plnění požadavků v oblasti ekologie.

Úspěšnost tohoto podnikatelského plánu závisí na několika stěžejních faktorech. Jako zásadní se jeví prosazení konkurenčních výhod podniku, zejména konkurenční prodejní ceny výrobku a celková snaha o udržení těchto výhod. Jedním z hlavních cílů jak tohoto docílit zůstává zajištění zdrojové suroviny za konkurenční ceny a na základě toho poté průběžné stanovení odpovídající kalkulace prodejní ceny tak, aby podnik byl schopen ustát tržní cenový tlak. Nezbytným prvkem je i dosažení úspor z rozsahu očekávaným navýšením výroby a snížením nákladů podniku. S tím souvisí také organizační struktura společnosti, která musí být vymezena a řízena co nejefektivněji. Rozhodující pro úspěch tohoto plánu rozvoje a prosperujícího fungování celé firmy je efektivní řízení všech oblastí činností podniku managementem, zohledňující stále nové trendy, inovace a technologie pro dlouhodobou stabilitu firmy.

Při práci jsem použil principy analýz trhu a marketingové strategie, analýzy okolí podniku, výrobních faktorů a pracovních sil a principy sestavení finančního plánu. Jedná se o výběr tradičních nástrojů tvorby podnikatelského plánu, jejichž metody byly využity v dostatečné míře pro dosažení stanoveného cíle.

Na základě výše uvedených předpokladů jsem dospěl k závěru, že podnikatelský plán pro rozvoj podniku prostřednictvím zvoleného exportního prodeje je uskutečnitelný a podnik má reálné předpoklady být dostatečně konkurenceschopný a úspěšný v dané oblasti. Tento fakt potvrzuje i finanční plán a skutečnost, že prostřednictvím tohoto snažení je firma schopna dosahovat zisku.

Předpokladem zvolené strategie podnikatelského plánu je podpora strategického cíle firmy v oblasti prodeje výrobků pro daný rok dosáhnout očekávané hodnoty 3 miliard korun. Úspěch tohoto cíle podniku vidím v prosazení podpory exportu strategických výrobků a ve snaze o dostatečné zvyšování podílu exportu na celkových tržbách společnosti. Je zřejmé, že maximální využití exportního potenciálu podniku je právě klíčovým elementem pro jeho další úspěšné podnikání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
3. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.
4. KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.
5. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
6. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
8. MALACH, A., a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
9. VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
10. *Fosfa akciová společnost [online]*. ©2009-2010 [cit. 2009-12-10 a 2010-04-28]. Dostupný z: <<http://www.fosfa.cz>>.
11. *Podnikatelský plán [online]*. ©2007-2010 [cit. 2009-10-25]. Dostupný z: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/jak-sestavit-podnikatelsky-plan>>.
12. *Podnikatelský plán [online]*. ©2006 [cit. 2009-10-25]. Dostupný z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah/1000503/38498>>.
13. *SWOT analýza [online]*. ©2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1:** Rozvaha podniku (str. 28)
- Tabulka č. 2:** Cash flow podniku (str. 32)
- Tabulka č. 3:** Základní údaje firmy (str. 36)
- Tabulka č. 4:** Zlepšovací návrhy (str. 39)
- Tabulka č. 5:** Analýza PEST (str. 47)
- Tabulka č. 6:** Přehled odběratelů (str. 48-49)
- Tabulka č. 7:** Přehled dodavatelů (str. 50)
- Tabulka č. 8:** Přehled přímé konkurence (str. 52)
- Tabulka č. 9:** Přehled ostatních konkurentů (str. 53-54)
- Tabulka č. 10:** Rizika ohrožující podnikání (str. 57-58)
- Tabulka č. 11:** Typologie strategií dle Ansoffa (str. 61)
- Tabulka č. 12:** Mzdové náklady (str. 68)
- Tabulka č. 13:** Plán příjmů a nákladů podnikatelského plánu (str. 70)
- Tabulka č. 14:** Fixní náklady (str. 71)
- Tabulka č. 15:** Veličiny pro výpočet BEP (str. 71)
- Tabulka č. 16:** Rozvaha podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání (str. 73)
- Tabulka č. 17:** Výsledovka podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání (str. 74)
- Tabulka č. 18:** Cash flow podniku a předpoklad pro další rok ve srovnání (str. 75)
- Tabulka č. 19:** Ukazatelé rentability (str. 76)
- Tabulka č. 20:** Ukazatelé likvidity (str. 77)
- Tabulka č. 21:** Ukazatelé zadluženosti (str. 77)
- Tabulka č. 22:** Ukazatelé aktivity (str. 77)
- Tabulka č. 23:** Harmonogram implementace (str. 78)

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č. 1:** Porterova analýza odvětví (str. 47)

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační struktura podniku (str. 43)

Graf č. 2: BCG Výrobní matice (str. 62)

Graf č. 3: Harmonogram implementace (str. 79)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Popis produktu – Thermal Phosphoric Acid - food grade

Příloha č. 2: Popis produktu – Thermal Phosphoric Acid - inhibited

PHOSPHORIC ACID THERMAL

FOOD GRADE

CHARAKTERISTICS

CAS – No.	7664-38-2
EINECS-No.	231-633-2
Synonyms	Trihydrogen phosphoric acid Orthophosphoric acid Phosphoric acid E 338
Chemical formula	H ₃ PO ₄
Molecular weight	97,99 g/mol

TECHNICAL CONDITIONS Typ 75

Parametr	Unit	Specification	Typical Analysis
H ₃ PO ₄ content	%	74,0 – 76,0	75,3
P ₂ O ₅ content	%	53,6 – 55,0	54,6
As	ppm	max. 0,5	0,1
Fe	ppm	max. 10	3
Cl	ppm	max. 10	< 10
F	ppm	max. 10	2
Pb	ppm	max. 3	1
Zn+Cu	ppm	max. 5	< 3
Hg	ppm	max. 1	<< 1
Cd	ppm	max. 1	
Nitrate	ppm	max. 5	
Volatile acids	ppm	max. 10	
Sulphates	ppm	max. 50	< 50
Heavy metals as Pb	ppm	max. 10	< 10

TECHNICAL CONDITIONS Typ 85

Parametr	Unit	Specification	Typical Analysis
H ₃ PO ₄ content	%	84,0 – 86,0	85,0
P ₂ O ₅ content	%	60,9 – 62,3	61,5
As	ppm	max. 0,5	0,1
Fe	ppm	max. 10	< 10
Cl	ppm	max. 10	< 10
F	ppm	max. 10	5
Pb	ppm	max. 3	1
Zn+Cu	ppm	max. 5	< 3
Hg	ppm	max. 1	<< 1
Cd	ppm	max. 0,8	
Nitrate	ppm	max. 4,4	
Volatile acids	ppm	max. 8,8	
Sulphates	ppm	max. 50	< 50
Heavy metals as Pb	ppm	max. 10	< 10

Date of revision: 22.10.2009

PROPERTIES AND APPLICATION

A clear, colourless liquid with density of 1579kg/m³ (type 75) or 1689 kg/m³ (type 85) and with freezing points of -18°C (type 75) or +21°C (type 85). Both concentrations of phosphoric acid will normally remain as supercooled liquids at temperatures appreciably below the true freezing points, but type 85 may crystallize in cold weather. It is used in various chemical and food acidulant, flavour-enhancer, antioxidant and sequestrant.

Other applications:

- as food processing additive for cleaning
- for sugar, fats and edible oil refining
- as tonic agent in the manufacture of soft and carbonated beverages
- in the manufacture of special catalysts
- in the manufacture of activated carbon, gelatine, hydroxylamine, STPP and other pure inorganic and organic phosphoric compounds
- as phosphorus source in fermentation processes, in biotechnology and biological cleaning of sewage waters
- in the manufacture of liquid cleaning compositions

PACKING, TRANSPORTATION AND STORAGE

The product is transported in bulk form in railway cisterns, tank-trucks or containers provided by the customer. In case of the 85% acid, the conveyance must have the possibility of re-heating. Both types of acids can be delivered to the customer in PE-drums on pallets on request. Phosphoric acid is stored in closed acid-resistant tanks protected against frost and higher temperatures. Storage tanks for 85% acid should be heatable to avoid the crystallization of acid. We recommend for the storage of phosphoric acid in drums, an indoor heated area be allocated, in case 85% acid in temperature higher than 21°C. Transportation of these acids is subject to the ADR/RID regulations for international transport of dangerous goods (UN-no. 1805).

DECLARATION

The product complies with Commission Directive 2008/84/EC of 27 August 2008 amending Directive 2002/82/EC and Directive 96/77/EC laying down specific purity criteria on food additives other than colours and sweeteners.

Product is not the subject of the EUROPEAN PARLIAMENT AND COUNCIL DIRECTIVE 2001/18/EC of 12 March 2001 on the deliberate release into the environment of genetically modified organisms and repealing Council Directive 90/220/EEC REGULATION (EC) No 1829/2003 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 22 September 2003 on genetically modified food and feed.

Product does not contain allergens listed in the ANNEX III, DIRECTIVE 2000/13/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 20 March 2000 on the approximation of the laws of the Member States relating to the labelling, presentation and advertising of foodstuffs, as amended.

Certify ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001, BRC, Kosher certificate and Halal certificate

adresa / address:	telefon / phone:	internet:	banka / bank:	IČO: 00 15 29 01
Fosfa akciová společnost	+420 519 306 111	http://www.fosfa.cz	ČS Břeclav, a.s.	DIČ: CZ 00 15 29 01
Hraniční 268	fax / fax:	e-mail:	č.ú.:182-1380305379/0800	zaps. u ORKS Brno
691 41 Břeclav	+420 519 322 343	fosfa@fosfa.cz	IBAN: CZ5408000001821380305379	oddíl B, vložka 224

PHOSPHORIC ACID THERMAL INHIBITED

CHARAKTERISTICS

CAS – No. 7664-38-2
EINECS-No. 231-633-2
Synonyms Trihydrogen phosphoric acid inhibited
Chemical formula H_3PO_4
Molecular weight 97,99 g/mol

TECHNICAL CONDITIONS

Type 70

Parametr	Unit	Specification	Typical Analysis
P ₂ O ₅ content	%	50,7 - 51,4	51,0
Density by 20°	kg/m ³	1526 - 1536	1531

DECLARATION

The product complies with Regulation of the European Parliament and Council Regulation (EC) No 1907/2006 of 18 December 2006 concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH), establishing a European Chemicals Agency, amending Directive 1999/45/EC and repealing Council Regulation (EEC) No 793/93 and Commission Regulation (EC) No 1488/94 as well as Council Directive 76/769/EEC and Commission Directives 91/155/EEC, 93/67/EEC, 93/105/EC and 2000/21/EC, as amended.

PROPERTIES

Yellowy to brown liquid with acidic reaction, solidification point of -43°C and initial bowling point of 127°C.

PACKING,TRANSPORTATION AND STORAGE

The product is transported in bulk form in railway cisterns, tank-trucks or containers provided by the customer. Phosphoric acid can be delivered to the customer in PE-drums on pallets if requested. Phosphoric acid is stored in closed acid-resistant tanks protected against frost and higher temperatures. We recommend for the storage of phosphoric acid in drums, an indoor heated area be allocated. Transportation of these acids is subject to the ADR/RID regulations for international transport of dangerous goods (UN-no. 1805).

Date of revision: 20. 1. 2010

Certify ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Kosher certificate, Halal certificate

Adresa/address:
Fosfa akciová společnost
Hraniční 268
691 41 Břeclav-Poštorná

telefon/phone: +420 519 306 123
fax/fax: +420 519 326 128
internet: <http://www.fosfa.cz>
e-mail: fosfa@fosfa.cz

banka/bank:
ČS Břeclav, a.s.
acc.Nr.:065023-1131809293/0800
IBAN:CZ4108000650231131809293

IČO:00 15 29 01
DIČ:CZ00152901
entered in CRRC Brno
s.B, item 224