

**MENDELOVA ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ  
UNIVERZITA V BRNĚ**

**Provozně ekonomická fakulta**

Ústav regionální a podnikové ekonomiky



**Podnikatelský plán firmy EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o.**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

prof. Dr. Ing. Libor Grega

Autor práce:

Kristýna Latinová

Brno 2008/2009

## **Zadání bakalářské práce**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podnikatelský plán“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a použila pramenů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně, dne 6. ledna 2009

.....

Kristýna Latinová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Dr. Ing. Liboru Gregovi za jeho odborný dohled, rady a připomínky při zpracovávání této práce. Dále bych také ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Bahulovi za poskytnuté materiály a rady, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení obchodní firmy se zaměřením na topenářskou techniku. Konkrétně se jedná o prodej kotlů a jejich příslušenství plus poradenská činnost.

První část práce má teoretický charakter. Zaměřuje se na popis podnikatelského plánu podle odborné literatury. Součástí toho je popis jednotlivých kroků, jak plán sestavit.

Druhá část je zaměřena na vlastní práci, a to tvorbu konkrétního podnikatelského plánu pro nově vznikající společnost EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. Z velké části se vlastní práce zaměřuje na finanční plán, analýzu finančních možností a zhodnocení efektivnosti investice. V závěru je doporučeno, zda daný podnikatelský plán zrealizovat či nikoli.

### **Klíčová slova**

podnikatelský plán, topenářská technika, kotle, analýza finančních možností, finanční plán

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the business plan for a foundation of a new company that would be specialised in heating engineering. This company would be mainly acting in the field of the heating boiler and its accessories sales with the service provided.

The first part of the thesis describes theoretical approaches that are linked with the topic. It tracks and describes the business plan with theoretical terms. All the steps used during the process of conducting the business plan will be described.

The second part of the thesis deals with the specific business plan for the new founded company EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. Mainly this thesis deals with the financial plan, the analyses of the financial possibilities and the assesment of the investment's efficiency. The conclusion contains whether the business plan should be accepted or denied.

### **Key Words**

Business Plan, Heating Boiler, Heating Engineering, Analyses of the financial possibilities, Financial Plan

## OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE.....	9
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	10
3.1	Podnikatelský plán .....	10
3.2	Účel podnikatelského plánu.....	10
3.3	Požadavky na podnikatelský plán.....	10
3.4	Struktura podnikatelského plánu .....	11
3.5	Zpracování podnikatelského plánu .....	11
3.5.1	Titulní strana .....	11
3.5.2	Exekutivní souhrn .....	12
3.5.3	Analýza odvětví .....	12
3.5.4	Popis podniku .....	14
3.5.5	Výrobní plán .....	14
3.5.6	Marketingový plán.....	15
3.5.7	Organizační plán .....	16
3.5.8	Hodnocení rizik.....	16
3.5.9	Finanční plán.....	17
3.5.10	Příloha .....	17
3.6	Analýzy potřebné pro podnikatelský plán .....	18
3.6.1	Analýza trhu.....	18
3.6.2	Analýza výrobních možností .....	19
3.6.3	Analýza pracovních sil.....	19
3.6.4	Analýza finančních možností.....	19
3.6.5	Analýza rizika .....	21
3.7	Dynamické metody zhodnocení ekonomické efektivity investice.....	21
3.7.1	Metoda čisté současné hodnoty (ČSH).....	21
3.7.2	Index čisté současné hodnoty (Index rentability) .....	22
3.7.3	Vnitřní výnosové procento.....	22
3.7.4	Doba návratnosti .....	23
4	METODIKA .....	23
5	VLASTNÍ PRÁCE .....	25
5.1	Titulní strana .....	25
5.2	Exekutivní souhrn .....	25
5.3	Analýza odvětví .....	26
5.3.1	SWOT analýza podniku.....	26
5.3.2	Segmentace trhu.....	28
5.3.3	Analýza konkurence .....	28
5.3.4	Předpověď budoucího vývoje v oblasti topenářské techniky .....	31
5.3.5	Vyhlídky podniku do budoucna.....	31
5.4	Popis podniku .....	31
5.5	Obchodní plán.....	32
5.6	Marketingový plán .....	34
5.6.1	Výrobek .....	34
5.6.2	Cena .....	35
5.6.3	Podpora prodeje .....	36
5.6.4	Distribuce.....	37
5.7	Organizační plán .....	37

5.7.1	Schéma struktury zaměstnanců v podniku.....	37
5.7.2	Mzdy zaměstnanců .....	38
5.7.3	Pracovní provoz .....	39
5.7.4	Motivace .....	39
5.8	Hodnocení rizik.....	39
5.9	Finanční plán.....	40
5.10	Analýza finančních možností.....	41
5.10.1	Posouzení potřeb finančních zdrojů.....	41
5.10.2	Sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikání...	47
5.11	Zhodnocení efektivnosti investice .....	48
5.11.1	Čistá současná hodnota (ČSH) .....	49
5.11.2	Index čisté současné hodnoty (Index rentability) .....	49
5.11.3	Doba návratnosti .....	49
5.12	Hodnocení finanční výkonnosti podniku .....	49
5.12.1	Ukazatele rentability .....	49
5.12.2	Ukazatele zadluženosti .....	50
5.12.3	Ukazatele likvidity .....	51
6	ZÁVĚR .....	52
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	54
8	SEZNAM TABULEK .....	55
9	PŘÍLOHY .....	55

# 1 ÚVOD

Uplynulé období přineslo do oboru topenářství mnoho nových prvků. Například v legislativě to je úprava norem, zákonů a vládních nařízení, a to v souvislosti se vstupem České Republiky do Evropské unie. Změny jsou také zaznamenány v organizaci některých podniků v souvislosti s prudkým vstupem cizího kapitálu do topenářství.

Po Evropě kráčí koncentrace, která se nevyhne ani oboru topenářství ani podnikům. Má to za důsledek vysokou evropskou spotřebu topenářských výrobků, a z toho plynoucí velkosériovou produkci. Na trhu se vyskytují výrobky a komponenty nových evropských podniků, které produkují a zprostředkovávají prodej bez ohledu na hranice států. I mezinárodní veletrhy vytyčují a zaznamenávají tvorbu silných výrobních celků, které postupně ovládají evropské trhy, zvláště u těch druhů sortimentů, které jsou vyráběny hromadně. U tohoto druhu výrobků je budoucnost zaměřena na velké nadnárodní společnosti, protože mohou soustředit své výzkumné a vývojové kapacity a investice do nových technologií a tak trvale zvyšovat produktivitu práce a snižovat výrobní náklady.

Jde li o kvalitu a technickou úroveň výrobků, je nutno konstatovat, že výrobci v ČR se vyrovnali zahraniční konkurenci a někteří jsou dokonce součástí evropské špičky.

Značnou výhodou pro český trh je to, že má kvalitní kotle na tuhá paliva. V tomto sortimentu má Česká Republika špičkové výrobky a také dlouholetou tradici. Tyto kotle vyhovují i nejpřísnějším podmínkám evropského trhu.

Velmi obtížným úkolem se stalo sestavení prognózy o vývoji topenářství a to od té doby, kdy nadměrně vzrostly ceny fosilních paliv (rok 2005). Také k tomu ještě přispělo soustavné zhoršování životního prostředí a z toho vyplývající potřeba snížení emisí kysličníku uhličitého. Také finální zákazník značně znejistěl, co se týče budoucnosti technického vývoje zařízení pro tvorbu tepla pro domácnosti. Je zdrženlivý při nákupu topenářských výrobků a to zvláště od roku 2007.



V případě financování do nových topných systémů se musel koncový zákazník v minulosti rozhodovat pouze mezi konkurenčními nabídkami systémů a produktů od různých výrobců. Zákazník také v budoucnosti bude muset zohledňovat způsob zásobování energií a množství emisí. Topenářský průmysl a zpracovatelé topenářských výrobků budou muset v budoucnosti nabízet větší množství individuálních poradenských služeb (kompletní nabídky služeb, uzavírání smluv,...). Kompletní a důvěryhodné poradenství, které se týká nových systémů a zařízení je pro zákazníky iniciativní a podnítlí je to k investici.

## **2 CÍL PRÁCE**

Hlavním cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro vznik společnosti, která obchoduje na trhu s topenářskou technikou. Prostřednictvím zpracovaného podnikatelského plánu jsou poskytnuty veškeré informace týkající se činnosti podniku.

Důležitou součástí práce je zpracování finančního plánu a následné zpracování analýzy finančních možností. Na základě finančního plánu je zjištěn budoucí vývoj finanční situace podniku prostřednictvím plánovaných účetních výkazů (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz cash flow). Analýza finančních možností poskytne posouzení potřeb finančních zdrojů a sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikání. Souhrnem informací z finančního plánu a analýzy finančních možností je zjištěno, zda bude podnikatelský plán proveditelný, či nikoliv.

Dalším šetřením je zhodnocení efektivnosti investice pomocí čisté současné hodnoty, indexu čisté současné hodnoty a doby návratnosti. Pomocí těchto metod bude zjištěno, zda je daná investice efektivní a do jaké doby se podniku vrátí. Dále je také hodnocena finanční výkonnost podniku pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity.

### 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

#### 3.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy [5].

Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna [5].

#### 3.2 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty [5].

*Uvnitř firmy* slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. *Externí subjekty* analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu [5].

#### 3.3 Požadavky na podnikatelský plán

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to [1]:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejméně optimistický a realistický,
- nebyť příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nebyť však ani příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,

- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- získat zpět vynaložený kapitál,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

### **3.4 Struktura podnikatelského plánu**

Rozsah, zpracovanost a hloubka jednotlivých podnikatelských plánů se liší. Odlišnost je závislá především na velikosti firmy, na vývojové, výrobní a odbytové struktuře. Rozdíly v rozsahu podnikatelského plánu závisí také na skutečnosti, zda firma poskytuje služby či výrobek, zda půjde o výrobek pro osobní nebo průmyslovou spotřebu. Z těchto důvodů není možné vytvořit typový podnikatelský plán, stejně tak nelze nařídít pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Proto jsou podnikatelské plány rozdílné, tak jak jsou rozdílné firmy [10].

### **3.5 Zpracování podnikatelského plánu**

#### **3.5.1 Titulní strana**

Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by na ní mělo být uvedeno následující [6]:

- Název a sídlo společnosti.
- Jméno podnikatele/podnikatelů a čísla telefonů.
- Popis společnosti a druh podnikání.
- Prohlášení o potřebě financování.
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy.

Obecně každý „slušný“ obsáhlejší dokument má identifikační část, nejčastěji právě titulní stranu s názvem dokumentu, případně i podtitulem upřesňujícím charakter dokumentu, například s názvem zakládaného podniku/živnosti, s určením místa a času/data vzniku, případně s označením autora či autorů dokumentu, s logem podniku [3].

### 3.5.2 Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu [3].

Tato část by měla ve finální podobě představovat jakýsi abstrakt celého podnikatelského plánu, tedy měla by čtenáři poskytnout ve stručné, ale velmi hutné formě veškeré důležité a podstatné informace o podnikatelském záměru a charakteru podnikání, na čem vlastně stojí a jaký má cíl nebo cíle, jak a kým bude realizován, co bude stát, tedy základní finanční data atd. [3].

Exekutivní souhrn stručně a výstižně popisuje [3]:

- zakladatele/manažera;
- produkty a služby (čím jsou speciální a atraktivní pro trh);
- trh;
- silné stránky;
- strategii, kterou bude dosaženo úspěchu;
- potřebné finanční zdroje a jak budou spotřebovány.

### 3.5.3 Analýza odvětví

Nový podnik je nutno zařadit do příslušného kontextu. Mimo jiné jde o to, že potenciální investor, který hodnotí podnikatelský záměr podle celé řady kritérií, potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel působit. Sem patří i pojednání o vyhlídkách odvětví, včetně vývojových trendů a historických výsledků. Podnikatel by měl rovněž zasvěceným způsobem popsat proces vývoje nových produktů v daném odvětví. Důležitá je rovněž analýza konkurenčního prostředí, v jejímž rámci jsou uvedeni všichni významní konkurenti, včetně jejich silných a slabých stránek [6].

Na základě segmentace by měl být vytipován cílový trh pro nový podnik [6].

## *SWOT Analýza*

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je tzv. SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že [3]:

- **silné** a **slabé** stránky jsou v podstatě **interní** faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat;
- **hrozby** a **příležitosti** jsou **externími** vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat.

SWOT analýza se vypracovává nejčastěji formou matice. Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí [7]:

1. Strategie maxi - maxi, se zaměřuje na maximalizaci příležitostí vnějšího prostředí a maximalizaci silných stránek vnitřního prostředí.
2. Strategie maxi - mini, se zaměřuje na maximalizaci příležitostí vnějšího prostředí a minimalizaci slabých stránek vnitřního prostředí.
3. Strategie mini - maxi, se zaměřuje na minimalizaci hrozeb vnějšího prostředí a maximalizaci silných stránek vnitřního prostředí.
4. Strategie mini – mini, se zaměřuje na minimalizaci hrozeb vnějšího prostředí a slabých stránek vnitřního prostředí.

## *Metoda SPACE*

Je další metodou, která se snaží sloučit výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a vytvořit prvotní představu o podnikatelské strategii [8].

Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií a to [8]:

- stabilita prostředí,
- atraktivnost odvětví

Vnitřní prostředí je vyjádřeno také dvěma kritérii [8]:

- konkurenční výhodou,
- finanční silou podniku.

### **3.5.4 Popis podniku**

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis nového podniku, tak aby potenciálnímu investorovi poskytl představu o jeho velikosti a záběru. Klíčovými prvky jsou výrobky nebo služby, umístění a velikost podniku, personál, potřebné kancelářské vybavení, průprava podnikatele/podnikatelů a historie podniku [6].

Umístění podniku může být pro jeho úspěšnost životně důležitou záležitostí, zvláště jde-li o maloobchodní prodejnu nebo poskytování služeb [6].

Při hodnocení budovy nebo prostor, kde bude umístěn podnik, musí podnikatel zohlednit možnosti parkování, přístup z hlavních komunikací, dostupnost z hlediska zákazníků, dodavatelů a distributorů a náklady na přepravu [6].

Podnikatelský plán se tvoří jako maximálně vyvážený. Je třeba respektovat realitu a vypíchnout klíčové kompetence a opřít záměr o silné stránky a příležitosti, jak je vnímáme. Na druhé straně je kontraproduktivní skrývat případná slabá místa a rizika záměru, jichž si je podnikatel vědom. Je však velmi důležité jejich prezentaci v podnikatelském plánu doplnit o řešení situací, kdy by tyto hrozby a slabiny skutečně zkomplikovaly realizaci plánu [3].

### **3.5.5 Výrobní plán**

Je-li nový podnik výrobního charakteru, potřebuje příslušný plán, který by popisoval celý výrobní proces. Jestliže má být tento výrobní proces zčásti nebo jako celek objednáván jinde, plán by měl obsahovat informace o tom, kdo jsou subdodavatelé, kde jsou umístění, proč padl výběr na ně, informace o nákladech i o již uzavřených smlouvách. Pokud bude výrobu zcela nebo zčásti zajišťovat sám podnikatel, musí uvést popis závodu, strojů a zařízení, kterých bude pro tyto účely zapotřebí, specifikovat suroviny, jména a adresy

dodavatelů, smluvní podmínky, výrobní náklady a jakékoli budoucí kapitálové potřeby. To vše je u podniků výrobního typu nutné k tomu, aby se potenciální investor mohl vyhodnotit uvedenou potřebu financování [6].

Pokud nepůjde o výrobní podnik, ale o prodejnu, nebo o poskytování služeb, bude se příslušná kapitola nazývat „obchodní plán“. V tomto případě musí obsáhnout nákup zboží, inventurní systém a potřebné skladovací prostory [6].

### **3.5.6 Marketingový plán**

Vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Součástí této části jsou i specifické odhady objemů produkce nebo služeb, z nichž lze odvodit odhad rentability nového podniku. Dále se tato kapitola zabývá i rozpočtem a kontrolními mechanismy, jichž je zapotřebí pro rozhodování v oblasti marketingové strategie [6].

#### ***Marketingový mix***

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a ze zvolené strategie projektu [1].

#### ***Výrobek***

Projekt bude komerčně životaschopný jedině tehdy, jestliže jeho výrobky najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt nebo vyrábět více odlišných produktů [1].

#### ***Cena***

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů; mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, platební podmínky a podmínky dodávek, a nelze opomenout ani státní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech [1].

Cenová politika musí také vzít do úvahy možné reakce konkurence, vyrábějící týž nebo obdobný produkt. Rozhodující konkurent může být schopen snížit prodejní cenu a tak hájit svůj podíl na trhu [1].

#### *Podpora prodeje*

Podpora prodeje je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí v úvahu reklama a propagace, public relations (práce s veřejností), osobní prodej, orientace na značkové zboží aj. [1].

#### *Distribuční kanály*

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou vhodného distribučního kanálu, resp. jejich kombinace, souvisí i logistické aspekty distribuce, kterým by se měla věnovat speciální pozornost. Jde zde o otázky dodacích podmínek, způsobu a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy [1].

### **3.5.7 Organizační plán**

Tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví podniku, tj. zda jde o osobní vlastnictví, partnership (společenství, spoluúčasť) nebo obchodní společnost. V případě partnerství se uvádějí příslušné smluvní podmínky. V případě obchodní společnosti je nutné podrobně rozvést údaje o autorizovaných akciích, akciových opcích, uvést jména, adresy a základní informace o ředitelích a dalších funkcionářích podniku. Příkladá se též organizační schéma, z kterého vyplývá systém podřízenosti a zodpovědnost jednotlivých členů vedení [6].

Tyto údaje informují potenciálního investora o tom, kdo podnik řídí, a o interakci ostatních vedoucích pracovníků při výkonu jejich manažerských funkcí [6].

### **3.5.8 Hodnocení rizik**

Před každým novým podnikem vyvstávají určitá potenciální rizika existující v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Je důležité, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil si strategii k jejich zvládnutí. Největší riziko pro nový podnik může vyplývat



z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo z technologického pokroku, na jehož základě se nabízený výrobek může stát zastaralým [6].

Pro podnikatele je žádoucí, aby měl k dispozici alternativní strategie pro případ, že se projeví některé z výše zmíněných rizik [6].

### **3.5.9 Finanční plán**

Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje, a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek [6].

Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi [3]:

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady;
- vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech;
- odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady, tzn., musí být zpracovány na základě dílčích plánů, které mají být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, resp. kladného salda peněžních toků [5].

### **3.5.10 Příloha**

Příloha k podnikatelskému plánu obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není zapotřebí začlenit do vlastního textu. Ten by však měl obsahovat odvolávky na ně [6].

Je zde možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výkazy zisků a ztráty, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, důležité smlouvy, získané certifikáty aj. [5].

### **3.6 Analýzy potřebné pro podnikatelský plán**

Uskutečnění předpokládaného podnikatelského záměru souvisí s některými oblastmi, které je třeba před realizací podnikatelského záměru důkladně analyzovat a výsledky provedených analýz zapracovat do podnikatelského plánu [2].

#### **3.6.1 Analýza trhu**

Analýzu trhu můžeme rozdělit do čtyř hlavních kroků [2]: získávání informací, popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů, odhad objemu prodeje a analýzu konkurence.

##### ***Získávání informací***

Nejdříve je třeba hledat v odborných časopisech a zprávách týkajících se příslušného oboru. Informace je možno si vyžádat i od různých ústavů pro výzkum trhu, statistických úřadů, redakcí novin a časopisů apod. Další možností jsou návštěvy u odborníků v dané oblasti, obchodníků v konkurenčních podnicích [2].

##### ***Popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů***

Popis celkového trhu a vymezení tržních segmentů je dalším krokem, který slouží k ujasnění, na jaký trh hodlá podnikatel vstoupit [2].

Po vymezení a popisu celkového trhu si musí podnikatel uvědomit, že nikdy nemůže obsloužit celý trh. Musí tedy vymezit tržní segmenty, na které se zaměří [2].

##### ***Odhad objemu prodeje***

Po vymezení a popisu tržních segmentů je třeba kvantitativně podchytit všechny potenciální zákazníky. Existuje mnoho způsobů např. pozorování zákazníků obdobného typu konkurenčních podniků, statistické údaje, dotazník [2].

## ***Analýza konkurence***

V předchozích krocích bylo již mnoho údajů zjištěno. Tyto informace jsou ještě doplněny o údaje o cenách konkurenčních výrobků či služeb, o prodejních metodách, kvalitě servisu apod. [2].

### **3.6.2 Analýza výrobních možností**

Analýza výrobních možností by měla obsahovat alespoň některé důležité aspekty, ke kterým patří zejména [2]: výrobní kapacity, technologie, výrobní zařízení, materiální zabezpečení.

*Výrobní kapacitu* lze charakterizovat jako maximální objem produkce, který může výrobní jednotka vyrobit za určitou dobu [11].

Volba *technologie* závisí na charakteru výrobku. Výběr ovlivňují finanční zdroje, samostatný podnikatelský záměr a dostupnost a kvalita základního materiálu [11].

Specifikace *výrobního zařízení* vychází ze zvolené výrobní technologie a velikostí výrobní kapacity [2].

*Materiální zabezpečení* představuje zajištění potřebných vstupů, tj. surovin, materiálů, energií apod. [2].

### **3.6.3 Analýza pracovních sil**

Analýza pracovních sil je zaměřena na vyjasnění požadavků na pracovní síly z hlediska jejich počtu a kvalifikační struktury a na následné vyčíslování mzdových nákladů [2].

Pro každého zamýšleného pracovníka by měl být stanoven popis pracovních místa, určena pracovní náplň a stanoveny kvalifikační požadavky [2].

### **3.6.4 Analýza finančních možností**

#### ***Posouzení potřeb finančních zdrojů***

Posouzení potřeb finančních zdrojů vychází z faktu, že každý potenciální podnikatel potřebuje pro založení podniku určitý kapitál [2].

Peněžní prostředky musí vždy zajistit dva specifické účely, a to [2]:

- kapitál potřebný pro vybudování a vybavení provozní jednotky,
- kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky po zahájení činnosti.

*Kapitál potřebný pro vybudování a vybavení provozní jednotky (zakladatelský kapitál)* udává množství prostředků nutných k tomu, aby podnik mohl zahájit svou činnost [2].

Zakladatelský kapitál je možno dále rozčlenit na prostředky na získání hmotného dlouhodobého majetku a prostředky na předvýrobní výdaje [2].

*Kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky (provozní kapitál)* potřebuje podnik k tomu, aby mohl operativně fungovat ze dne na den a mohl krýt takové položky, jako jsou platby za materiál, energie, mzdy, pojistné apod. [2].

### ***Sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikání***

Prognóza hospodářských výsledků spočívá ve vyčíslení [2]:

- očekávaných tržeb,
- očekávaných nákladů,
- očekávaného zisku, příp. ztráty.

*Očekávané tržby* se odvíjejí od předpokládaného množství výrobků odhadnutého pomocí průzkumu trhu. Tržby jsou počítány z množství prodaných výrobků, které se vynásobí cenou za jednotku výrobku [2].

Základním východiskem prognózy tržeb je vedle odhadu množství prodaných výrobků co nejpřesnější určení reálné tržní ceny. Při určování výše ceny je třeba vycházet z cen konkurence a zvažovat volbu typu ceny [2].

Typy cen [2]: smetánková cena, průniková cena, cena akceptovaná zákazníkem, běžná tržní cena.

*Očekávané náklady* se odvíjejí od výsledků analýz výrobních možností. Vycházejí z předpokladu výrobní kapacity a jejího využití v jednotlivých letech, z průběhu opotřebení majetku, z náročnosti na energetické zdroje a další materiálové vstupy. Bere v úvahu i předpokládané mzdové náklady a další položky související s pracovníky, zejména sociální

a zdravotní pojištění, povinné úrazové pojištění apod. V úvahu je třeba vzít i služby nemateriální povahy, např. platby za telefony, cestovné apod. Součástí nákladů jsou i náklady spojené s finančními službami, především bankovní poplatky a úroky z úvěrů či půjček [2].

*Tvorba zisku* je další část prognózy hospodářských výsledků. Pokud bude podnikání úspěšné, lze očekávat, že v souvislosti s náběhem produkce zisk v čase poroste. Jisté však je, že zisku nebude dosahováno ihned po zahájení činnosti. [2].

### **3.6.5 Analýza rizika**

Podnikatelské riziko lze obecně vymežit jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podniku se budou odchylovat od výsledků předpokládaných [2].

Úspěšnost podnikatelského záměru může ohrozit celá řada faktorů, k nimž patří zejména [2]:

- výraznější změny poptávky;
- změny cen;
- změny makroekonomické, související se změnami ekonomických pravidel podnikání;
- podcenění počáteční potřeby finančních prostředků, vyplývající z prodloužení doby výstavby a rozběhu podniku apod.

## **3.7 Zhodnocení ekonomické efektivity investice**

### **3.7.1 Metoda čisté současné hodnoty (ČSH)**

Zjišťuje se jako rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů z investice ( $CF_t$ ) a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů ( $KV$ ) na investici [12].

Výpočet pomocí vzorce [12]:

$$ČSH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - KV$$

k...diskontní míra

n...doba životnosti investice

t...jednotlivá léta životnosti investice

Představuje přebytek resp. nedostatek peněžních přínosů v porovnání s investičními výdaji, zvýšenými o míru zhodnocení kapitálu, kterou investice vyžaduje. Z této charakteristiky plyne obecné kritérium přijatelnosti projektu. Za efektivní lze považovat jen tu projektovanou investici, jejíž čistá současná hodnota je větší nebo alespoň rovna 0 [12].

### 3.7.2 Index čisté současné hodnoty (Index rentability)

Na rozdíl od absolutního ukazatele čisté současné hodnoty jde o ukazatel relativní, poměrový, vyjadřující vztah mezi současnou hodnotou očekávaných přínosů a současnou hodnotou investičních výdajů [12].

Výpočet pomocí vzorce [12]:

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n SHCF}{KV}$$

SHCF...současná hodnota peněžních toků

Index rentability tak v zásadě představuje míru výnosnosti investičního projektu nad rámec požadovaných nákladů kapitálu. Z jeho charakteristiky plyne obecné kritérium přijatelnosti investičního projektu. Investice je v zásadě přijatelná, pokud její index rentability je vyšší nebo roven jedné [12].

### 3.7.3 Vnitřní výnosové procento

Při jeho výpočtu se vychází ze stejného vzorce jako při výpočtu čisté současné hodnoty s tím rozdílem, že se její ukazatel klade roven nule a hledanou neznámou jsou náklady kapitálu, tj. diskontní míra [12].

Výpočet pomocí vzorce [12]:

$$VVP = K_1 + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + |\check{C}SH_2|} * (K_2 - K_1)$$

$K_1$ ...úrokové procento při kladné ČSH

$K_2$ ...úrokové procento při záporné ČSH

$\check{C}SH_1$ ...kladná čistá současná hodnota při  $k_1$

$\check{C}SH_2$ ...záporná čistá současná hodnota při  $k_2$

Dle vnitřního výnosového procenta je investice realizovatelná tehdy, jestliže vnitřní výnosové procento bude vyšší než náklady spojené s kapitálem použitým při jejím financování [12].

### **3.7.4 Doba návratnosti**

Je to doba, během níž diskontované peněžní příjmy investice uhradí diskontované kapitálové výdaje. Z této charakteristiky plyne i obecný požadavek přijatelnosti investice. Investiční projekt je přijatelný tehdy, jestliže doba návratnosti investice je kratší, maximálně stejně dlouhá jako doba jeho životnosti [12].

## **4 METODIKA**

Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část je věnována literární rešerši, ve které je pomocí odborné literatury popsána teorie související s podnikatelským plánem. Je zde vysvětlen pojem podnikatelský plán, jeho účel a struktura a v poslední řadě zpracování podnikatelského plánu samotného. Veškerá použitá literatura je zobrazena v části seznam použité literatury.

Druhá část se zaměřuje na vypracování vlastní práce na téma podnikatelský plán firmy EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. Tato nově vznikající společnost se zaměřuje na obchodování s topenářskou technikou. V zakládajícím podniku bude nabízen sortiment výrobků Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. a společnosti MODRATHERM, s.r.o.

Ve vlastní práci je použita tato struktura podnikatelského plánu: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán, analýza finančních možností.

Součástí analýzy odvětví je SWOT analýza podniku [7], segmentace trhu, analýza konkurence, předpověď budoucího vývoje v oblasti topenářské techniky a vývoj podniku do budoucna.

Pro vytvoření marketingového plánu bylo použito metodiky marketingového mixu [1].

V organizačním plánu bylo zpracováno schéma struktury zaměstnanců, návrh mzdových nákladů, motivace zaměstnanců a provozní podmínky v podniku.

Velmi důležitou částí tohoto podnikatelského plánu bylo zpracování finančního plánu, kde jsou zpracovány plánované účetní výkazy na tři roky dopředu. Zpracovány byly tyto výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha, výkaz cash flow.

Součástí analýzy finančních možností je posouzení potřeb finančních zdrojů a sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikání [2].

Ke zhodnocení efektivnosti investice je použit čistý pracovní kapitál, index čisté současné hodnoty a doba návratnosti [12].

K hodnocení finanční výkonnosti podniku bylo použito vybraných ukazatelů. Těmito ukazateli jsou ukazatele rentability, zadluženosti a likvidity [9].



## **5 VLASTNÍ PRÁCE**

### **5.1 Titulní strana**

**EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o.**  
ČERNOVICKÉ TERASY, 627 00 BRNO – SLATINA

Vlastník: Ing. Jaroslav Bahula

Popis činnosti:

Tento podnik bude sloužit na bázi prodeje a poradenství v oblasti topenářské techniky. Konkrétně zde budou nabízeny výrobky od Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. a MODRATHERM, s.r.o.

Financování:

Ke startu podniku je zapotřebí externího financování. Výše úvěru činí 7,6 mil. Kč se splatností do 10 let. Tento úvěr bude využit na nákup pozemku, vybudování prodejního místa a na nákup samostatných movitých věcí.

Prohlášení:

Tato zpráva je ve vlastnictví výše zmíněného majitele podniku. Informace v ní obsažené jsou důvěrné a slouží pouze osobám, které jsou spojeny s tímto podnikatelským plánem. Její šíření v jakékoliv podobě je bez písemného souhlasu majitele zakázáno.

### **5.2 Exekutivní souhrn**

Právní forma podnikání tohoto nově vznikajícího podniku bude s.r.o. Zakladatelem a zároveň jednatelem společnosti je pan Ing. Jaroslav Bahula. Do podnikání vloží 200 000 Kč ve formě základního kapitálu. Společnost se bude jmenovat EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. Potřebné financování k zahájení činnosti je 7 600 000 Kč. Tato částka bude hrazena z úvěru na tu samou výši s dobou splatností 10 let při úrokové míře 6,8 %.

Tento podnik bude fungovat na obchodní bázi. Konkrétně je tato činnost zaměřena na obchodování s kotli. Tento prodejní sortiment bude nakupován od dodavatelů a to konkrétně od Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. a společnosti MODRATHERM, s.r.o. Nabízet se budou teplovodní kotle na spalování tuhých paliv a dřeva, elektrické kotle a v poslední řadě zplyňovací kotle.

Jako sídlo podniku bylo vybráno město BRNO-ČERNOVICKÉ TERASY. Tento pozemek se rozkládá o rozloze 400 m<sup>2</sup>. Zde bude stát prodejna včetně skladovacích prostor, které zaujmají 250 m<sup>2</sup>.

Podnik bude distribuovat do velkoobchodů, maloobchodů a montážních firem. Ze sídla bude také soustředěn osobní prodej konečnému spotřebiteli.

### **5.3 Analýza odvětví**

#### **5.3.1 SWOT analýza podniku**

##### *Silné stránky*

- Znalost trhu
- Moderní vybavení podniku
- Kvalitní a dlouhotrvající sortiment
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Možnost výhodných cen při větším odkupu výrobků
- Prodej plus konzultační činnost od odborníků
- Poloha podniku
- Reklama
- Spolupráce se zahraničními odběrateli
- Velikost a vybavenost obchodních prostor
- Úvěr
- Osobní vklady

##### *Slabé stránky*

- Doba uvedení na trh
- Úvěr
- Neznalost prodávané značky

### *Příležitosti*

- Růst HDP
- Členství ČR v EU
- Větší nároky na ekologii (ekologické topení)
- Nárůst poptávky
- Možnost dotací

### *Hrozby*

- Hrozba vstupu nového obchodníka a výrobce
- Celková konkurence ve městě
- Růst inflace
- Insolvence některých odběratelů
- Pokles poptávky – recese

Z provedené analýzy je zřejmé, že nejsilnější stránkou začínajícího podniku je znalost trhu. Majitel tohoto podniku operuje v oblasti topenářské techniky již hodně let a jeho znalosti jsou na výborné úrovni. Další výhodou pro podnik je kvalitní a dlouhotrvající sortiment, který zajistí spokojenost budoucích zákazníků a odběratelů. Podnik jde do začátku podnikání s osobními vklady majitele, což je výhodné hlavně z toho důvodu, že nebude ze začátku financován jen z cizích zdrojů, ale bude mít i své vlastní vklady.

Neznalost nově vyráběných kotlů (ZEUS PYRO-SLOKOV, SL ELEKTRO), jež jsou součástí nabídky prodávaných kotlů podniku, se jeví jako slabá stránka, kterou ovšem vykompenzují kotle VARIANT, které mají v oblasti trhu dlouholetou tradici.

Podnik musí dbát na reklamu jeho prodejního sortimentu v místě sídla podniku i v okolí, aby nové zákazníky zasvětil do možnosti koupě těchto výrobků. Je dobré brát ohled na to kdy uvádět sortiment topenářské techniky na trh. Pro tento nový podnik by mohla vyvstat situace, že své zboží uvede na trh v nesprávnou chvíli a poptávka po nich nebude až tak veliká.

Podnik potřebuje pro rozběh činnosti cizí kapitál. Ten slouží k nákupu pozemku, vystavení budovy a k vybavení prostor podniku. Tuto potřebu řeší podnik úvěrem. V tomto případě se stává dlužníkem u banky. Tato situace ho na jedné straně uvádí do slabé pozice z důvodu

toho, že je dlužníkem vůči bance a je zavázán tento dluh splatit. Na druhé straně ho uvádí do silné pozice, kdy má k dispozici veškeré potřebné prostředky pro činnost podniku.

Účast České Republiky v Evropské Unii je pro podnik dobrou příležitostí jak dostat svůj prodejní sortiment do zahraničí.

Jelikož je v dnešní době kladen větší důraz na ekologii a ze zákona jsou přísnější normy má podnik příležitost se probíjet na trh, protože nabízí normám vyhovující ekologické kotle. Jako další významnou příležitost vidí podnik vstup na trh na podzim, kdy se zvyšuje poptávka po těchto výrobcích.

Podnik si po provedení SWOT analýzy klade za cíl plně využívat svých silných stránek a chopit se příležitostí, které se na trhu nabízejí. Naopak se snaží vyhnout hrozbám na trhu, které by mohly nastat a redukovat svoje slabé stránky.

### **5.3.2 Segmentace trhu**

Podnik svou činnost soustředí v první řadě na celostátní trh. Obchoduje v místě své působnosti, tzn. na místním trhu Brno, ale hlavně celorepublikově. Klade si za cíl rozšířit svůj prodej na co nejvíce míst, a to nejen po celé České Republice, ale i do zahraničí.

Co se týče potencionálních odběratelů; zaměřuje se podnik na velkoobchody, maloobchody a montážní firmy. Dále také na finální zákazníky, a to majitele drobných nemovitostí.

### **5.3.3 Analýza konkurence**

Z analýzy vyplynulo, že největším konkurentem v oblasti prodeje topenářské techniky je velkoobchod Ptáček. Tato společnost se zaměřuje na velkoobchodní prodej v oblasti topení, sanity, obkladů, dlažeb a inženýrských sítí. Rozkládá se na velké množství poboček po celé ČR. Nejvíce těchto poboček působí v Praze a Brně.

#### **PTÁČEK- velkoobchod, a.s.**

*Silné stránky:*

- Široký sortiment nabízených kotlů
- Rozložení poboček po celé ČR
- Velmi dobrá platební kázeň

*Slabé stránky:*

- Absence nových výrobků s moderní technologií spalování

V Brně působí celkem tři tyto pobočky, a to:

1) Ptáček – velkoobchod, a.s.

Královopolská 3052/139

616 00 Brno-Žabovřesky

2) Ptáček – velkoobchod, a.s.

Kulkova 941/14

614 00 Brno-Maloměřice

3) Ptáček – velkoobchod, a.s.

Heršpická 814/5a

639 00 Brno-Štýřice

Dále stojí za zmínku tyto obchodní konkurenti: WÄRME, spol. s r.o.; GINGER, spol. s r.o.; PechaSan, spol. s r.o.; KOSKA cz s.r.o.; CESARO, spol. s r.o.

Tato část se zabývá nejen analýzou obchodníků v oblasti topenářské techniky, ale je zaměřena i na analýzu výrobců. Protože v první řadě právě výrobci distribuují své výrobky na trh. Analýza je zaměřena na celkovou konkurenci v ČR z důvodu toho, že ve městě Brně nepůsobí v současné době žádný výrobce kotlů.

Mezi významné výrobní konkurenty patří:

#### **1) DAKON – Krnov**

Patří mezi největší výrobce kotlů v ČR. Jako jediní dodávají kotle na všechny běžně používané paliva. Mají asi 40 ti % podíl prodeje v zahraničí. Exportují do 21 zemí.

*Silné stránky:*

- Dodávky kotlů na všechny běžně používané paliva
- velký podíl v exportu do zahraničí

*Slabé stránky:*

- Zastaralá konstrukce
- Nemá nové řešení spalování
- Absence nových výrobků

*Adresa:*

Bosch Termotechnika s.r.o.

Obchodní divize Dakon

Pod Višňovkou 1661/35

140 00 Praha 4

**2) OPOP – Valašské Meziříčí**

V dnešní době se řadí mezi přední výrobce kotlů v tomto oboru. Distribuuje celkem do 14 ti zemí vč. České Republiky.

*Silné stránky:*

- Stabilizované výrobní množství
- Stabilní výrobní náklady

*Slabé stránky:*

- Malý sortiment – jen výkonové rozdíly jednotlivých typů
- Technicko užité parametry výrobků uvedené řady hodnoceny nízkou třídou

*Adresa:*

OPOP, spol. s r.o.

Zašovská 70

757 01 Valašské Meziříčí

**3) MORATOP – Uničov**

Výrobce plynových a elektrických nástěnných kotlů. Nabídka vysoce kvalitních, moderních a úsporných spotřebičů. Tento podnik využívá nejmodernější výrobní technologie a přispívá ke snížení celkového zatížení životního prostředí.

*Silné stránky:*

- Nejmodernější výrobní technologie

*Slabé stránky:*

- Insolventní podnik
- Únik zahraničního kapitálu
- Úzký sortiment

*Adresa:*

MORA – TOP s.r.o.

Šumperská 1349

783 91 Uničov

### **5.3.4 Předpověď budoucího vývoje v oblasti topenářské techniky**

V odvětví topenářské techniky je do budoucna předpovídána stagnace, z důvodu poklesu investiční výstavby. V současnosti je kladen důraz na ekologii, a proto je patřičný vývoj nových technologií spalování do budoucna.

### **5.3.5 Vyhledky podniku do budoucna**

Na začátku podnik disponuje ne velkou nabídkou kotlů. V budoucnu se bude snažit o to, aby rozšířil svůj nabízený sortiment.

## **5.4 Popis podniku**

Pro tento podnik byla zvolena právní forma podnikání společnost s ručením omezeným, neboli s.r.o. Jedná se o obchodní kapitálovou společnost s názvem EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. Společnost bude založena jednou osobou a to Panem Ing. Jaroslavem Bahulou na základě zakladatelské listiny. Tato osoba je zároveň zakladatelem i jednatelem společnosti. Jeho vklad do podnikání je ve výši 200 000 Kč (nutné finance pro založení společnosti). Tyto finanční prostředky slouží k pokrytí základního kapitálu společnosti.

Pan Bahula je absolventem vysoké školy strojní. Předmětem jeho podnikání je obchodní činnost v oblasti topenářské techniky. Pro účely tohoto podnikání má k dispozici

živnostenské oprávnění. Aby mohl provozovat tuto obchodní činnost, koupil stavební pozemek o rozloze 400 m<sup>2</sup> ve městě Brně (Černovické terasy, BRNO-SLATINA). Na stavebním pozemku bude vybudována prodejna a sklady. Celková zastavěná plocha bude 320 m<sup>2</sup>. Součástí pozemku je i parkovací plocha o rozloze 80 m<sup>2</sup>. Z tohoto sídla podniku budou řízeny všechny obchodní operace.

Projektový plán budovy a celkového pozemku je zobrazen v příloze č. 1.

Na financování pozemku, stavby a vybavení prostor pro podnikání jsou nutné cizí zdroje. Tyto potřebné finance budou poskytnuty bankou prostřednictvím úvěru ve výši 7,6 mil. Kč se splatností 10 let a vyšší úroku 6,8 %.

Tento podnik je zaměřen na obchodování s kotli. Kotle budou nakupovány od Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. a MODRATHERM, s.r.o. Bude převažovat větší odběr kotlů od Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. (asi 70 %).

Co se týče nabízeného sortimentu kotlů, jedná se konkrétně o tyto výrobky: VARIANT, VARIANT SL, SL ELEKTRO A ZEUS PYRO-SLOKOV. VARIANT je teplovodní kotel na spalování pevných paliv (uhlí), VARIANT SL je taktéž teplovodní kotel ovšem na spalování dřeva, SL ELEKTRO je elektrický kotel a ZEUS PYRO-SLOKOV je zplyňovací kotel na dřevo.

Pan Bahula bude zaměstnávat celkem 6 zaměstnanců včetně své osoby. Struktura podniku je tedy následující: ředitel, účetní, 2 prodejci, 1 zaměstnanec (v oblasti servisu, reklamací a OTS) a 1 skladník.

## **5.5 Obchodní plán**

Hlavní funkce tohoto podniku je prodej topenářské techniky. Podnik je založen hlavně na existenci výrobních vztahů se společností SLOKOV. Jsou zde nabízeny kotle a jejich příslušenství. Zčásti bude podnik zaměřen na prodej finálnímu zákazníkovi neboli „osobní prodej“. Ale z podstatné části bude zajišťovat distribuci kotlů do velkoobchodů, maloobchodů a montážních firem. Neznalým, nerozhodným zákazníkům poskytuje podnik poradenský servis, který dopomůže ke zvolení vhodného kotle pro osobní potřebu.

Prodejní sortiment zajišťují smluvní dodavatelé, se kterými je sepsána dodavatelská smlouva. Dodavatel Obchodní společnost SLOKOV, a.s. zajišťuje 70 % z celkového odběru podniku. A dodavatel MODRATHERM, s.r.o. zajišťuje zbylých 30 % z celku. Náklady na dopravu kotlů jsou ve výši 7 % z nákupních cen.



Nakoupené kotle budou uskladněny ve skladovacích prostorách jako mobilní zásoby prodejny. Velikost skladovacích prostor je 250 m<sup>2</sup>. Tento prostor bude vybaven regály, paletami (podstavce na kotle).

Při osobním prodeji si bude moci zákazník kotel hned vyzvednout, nebo využít dovozu, který zajišťuje prodejna, jehož součástí je i případná instalace kotle (zpoplatněno).

Inventurní systém v podniku je řešen podle zákona o účetnictví. Inventura je prováděna 1x za rok. Druhy inventur, které se v podniku provádí, jsou inventura v počtech ks a inventura finanční.

Součástí obchodního plánu je dokonalá činnost servisu. Podnik musí mít servisní síť na území České Republiky a Slovenské Republiky. Export vyžaduje zaškolené pracovníky. Organizace a řízení servisu zajišťuje oddělení OTS (obchodně technické služby).

Smluvní dodavatelé:

**1) Obchodní společnost SLOKOV, a.s.**

Kovodělská 62

696 85 Moravský písek

Nakupované výrobky Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. jsou: teplovodní kotle na pevná paliva (VARIANT 27, 33, 40 kW), teplovodní kotle na dřevo (VARIANT SL17D, 22D, 35D kW), závěsné elektrické kotle (SL ELEKTRO 8, 15, 23 kW).

**2) MODRATHERM, s.r.o.**

Šúrska 5

900 01 Modra

Nakupované výrobky MODRATHERM, s.r.o. jsou: zplyňovací kotle na dřevo (ZEUS PYRO-SLOKOV 15, 20, 26, 30, 36, 42).

Vybraní dodavatelé jsou spolehliví a flexibilní ke svým odběratelům. Každý podnik se jednou může ocitnout v situaci, kdy nemůže splatit své závazky v době splatnosti, a proto je důležité mít dobré obchodní partnery, se kterými se dá tato vzniklá situace řešit rozumně.

## 5.6 Marketingový plán

### 5.6.1 Výrobek

Podnik je založen na prodejní bázi. Výrobky budou objednávány od dodavatelů a to konkrétně od Obchodní společnosti SLOKOV, a.s. a MODRATHERM, s.r.o.

Nabízený sortiment zahrnuje tyto výrobky:

Kotle pro spalování dřeva: VARIANT SL 17D, 22D, 35D kW.

Kotle na pevná paliva: VARIANT 27, 33, 40 kW.

Nástěnné elektrické kotle: SL ELEKTRO 8, 15, 23 kW.

Zplyňovací kotel na spalování dřeva: ZEUS PYRO-SLOKOV 15, 20, 26, 30, 36, 42 kW.

Teplovodní kotle VARIANT SL a VARIANT, které jsou určeny pro spalování tuhých paliv (dřevo, uhlí), patří mezi nejrozšířenější zdroje tepla pro byt, dům, chatu, provozovny, budovy a kanceláře. Tyto kotle splňují vysoké nároky zákazníků a odpovídají svým provedením a kvalitou ČSN EN 303-5 vládnímu nařízení č. 182/1999 Sb. Kotle VARIANT obecně jsou u svých majitelů oblíbeny zvláště pro jejich dlouhověkost, jednoduchost, vysokou účinnost a předepsané ekologické vlastnosti.

Nástěnný elektrický kotel SL ELEKTRO představuje na trhu s elektrickými kotle jedno z nejlepších konstrukčních a technologických řešení. Zákazníkům je nabízen kotel, který bude spořit energii a zajišťovat vysoký komfort. SL ELEKTRO je inteligentní kotel, s jehož pomocí nemusí být topení elektřinou drahé. Unikátní vlastnosti kotle umožňují topit úsporně a přitom velmi komfortně.

ZEUS PYRO-SLOKOV jsou ekologické teplovodní kotle určené na pyrolytické spalování dřeva pro vytápění rodinných domů, penzionů, průmyslových objektů apod. Tyto kotle jsou ovládané moderním elektronickým regulátorem s mikročipem, který splňuje požadavky na nenáročnou obsluhu a vysoký komfort. Zvláštnost je v tom, že ZEUS PYRO-SLOKOV spaluje dřevo způsobem zplyňování. Tento typ kotle má tu přednost, že minimálně zatěžuje životní prostředí (nízké emisní hodnoty).

## 5.6.2 Cena

Podnik ceny kotlů nevytváří, pouze je upravuje (marže). Ceny kotlů jsou stanoveny výrobcí. Podniku je od výrobců (dodavatelů) poskytnuta marže, která je ve výši 30 %. O tuto marži si podnik prodejní ceny upraví. Tzn., podnik operuje pouze s poskytnutou marží 30 %. Nákupní cena kotle je 70 % z celkové ceny a zbylých 30 % marže.

Prodejní ceníky společnosti EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o.:

Tabulka č. 1: Ceník pro teplovodní kotle na tuhá paliva a dřevo VARIANT (SL)

Název		1-3 ks	4-9 ks	nad 10 ks
Variant SL 27, 17D, 22D	Kč bez DPH	18 540	17 055	16 685
	Kč vč. DPH	22 062	20 295	19 855
Variant SL 33	Kč bez DPH	19 870	18 280	17 880
	Kč vč. DPH	23 645	21 753	21 277
Variant SL 40	Kč bez DPH	24 800	22 815	22 320
	Kč vč. DPH	29 512	27 150	26 580
Variant SL 35D	Kč bez DPH	24 800	22 815	22 320
	Kč vč. DPH	29 512	27 150	26 560

Zdroj: Cenové podklady výrobních podniků

Tabulka č. 2: Ceník pro závěsný elektrické kotle SL ELEKTRO

Název	1-4 ks		5-20 ks		min. 50 ks	
	Kč bez DPH	Kč vč. DPH	Kč bez DPH	Kč vč. DPH	Kč bez DPH	Kč vč. DPH
SL Elektro 8 kW	12 185	14 500	11 345	13 500	10 336	12 300
SL Elektro 15 kW	13 193	15 700	12 185	14 500	11 261	13 400
SL Elektro 24 kW	14 118	16 800	13 025	15 500	12 185	14 500

Zdroj: Cenové podklady výrobních podniků

Tabulka č. 3: Ceník pro ekologické zplyňovací kotle ZEUS PYRO-SLOKOV

Název	Cena	Cena
	Kč bez DPH	Kč vč. DPH
Zeus Pyro 15 kW	23 210	27 620
Zeus Pyro 20 kW	26 300	31 297
Zeus Pyro 26 kW	28 420	33 820
Zeus Pyro 30 kW	33 600	39 984
Zeus Pyro 36 kW	36 300	43 197
Zeus Pyro 42 kW	37 900	45 101

Zdroj: Cenové podklady výrobních podniků

### 5.6.3 Podpora prodeje

Zpracovaný marketingový plán podpory prodeje je i s náklady zobrazen v příloze č. 2.

Cílem propagace a reklamy je informovat zákazníky o tom, co podnik nabízí, dále je určitým způsobem zaujmout a v konečné fázi je podnítit ke koupi.

Podnik se z podstatné části soustředí na velkoobchody, maloobchody a montážní firmy.

Ale jako podporu prodeje využívá také osobní prodej (zaměření na finálního zákazníka).

Podnik prezentuje své výrobky prostřednictvím internetu, ve formě internetových stránek, které obsahují veškeré informace o činnosti podniku. Tato reklama běží celoročně. Náklady na ni jsou vyčísleny ve výši 100 000 Kč.

Reklama ve sdělovacích prostředcích je prováděna prostřednictvím inzercí v novinách, článkách v odborných časopisech (odvětví topenářství) a televizi (kabelová televize). Prostřednictvím odborných časopisů se naskýtá ta možnost, že si podniku všimne některý potenciální odběratel, který v této branži působí. Reklama v televizi bude prováděna prostřednictvím kabelové televize v celé ČR. Celkové náklady jsou ve výši 989 000 Kč.

Podnik se ale rozhodl, že využije jako další typ reklamy propagační letáky (nabídkové karty). Renomovaná firma rozešle nabídkové karty prostřednictvím podniku potenciálním odběratelům a montážním firmám. Náklady činní 150 000 Kč za rok.

Svou činnost bude podnik prezentovat i na veletrzích. Vystavovat bude v Ostravě, Brně a Praze. V Ostravě probíhá veletrh Infotherma, náklady na vystavení jsou ve výši 600 000 Kč. V Brně je to stavební veletrh, náklady na tuto prezentaci jsou 600 000 Kč. Praha nabízí veletrh Aquatherm a náklady na propagaci činní také 600 000 Kč.

Mimo veletrhy a výstavy jsou pořádány odborné předváděcí akce u největších odběratelů. V prvním roce podnikání proběhnou dvě akce tohoto typu. Celkové náklady jsou 400 000 Kč.

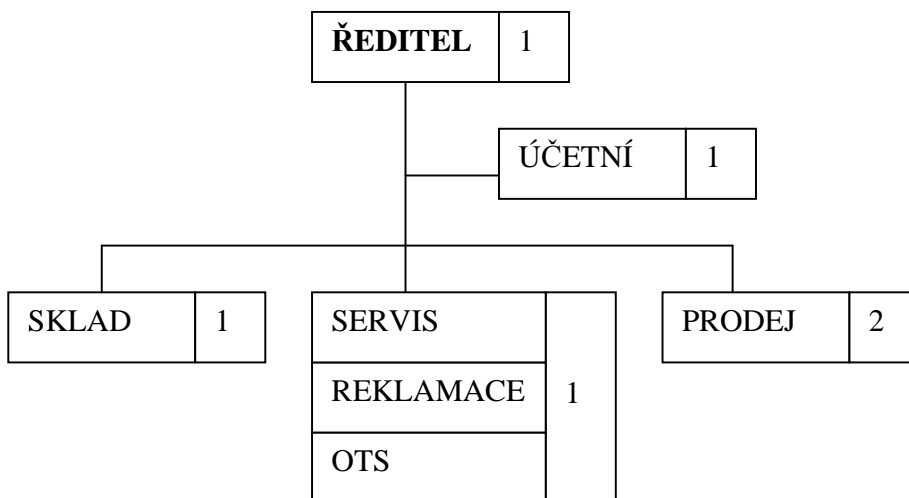
Podnik se soustředí na to, aby spokojenost stávajícího zákazníka byla co největší. Může se totiž stát, že když bude zákazník plně spokojen s realizací koupě a následného provozu kotle, že nás doporučí dále. Avšak hrozí riziko toho, že nebude zákazník spokojen a to by znamenalo negativní reklamu. Proto je důležité tomuto věnovat značnou pozornost.

#### 5.6.4 Distribuce

Kotle budou distribuovány do různých prodejen a to do velkoobchodů, maloobchodů a montážních firem. A dále se podnik zaměřuje na osobní prodej finálnímu zákazníkovi. Tudíž budou výrobky nabízeny přímo v místě podniku tzv. prodejně.

### 5.7 Organizační plán

#### 5.7.1 Schéma struktury zaměstnanců v podniku



Ředitel podniku pan Ing. Bahula je absolventem vysoké školy (VUT-fakulta strojní). V oblasti výroby a prodeje kotlů se pohybuje už desítky let, tudíž je znalý ve svém oboru. Což je pro podnik silnou stránkou.

Z uvedeného schématu je známo, že podnik bude obsluhovat celkově šest pracovníků, jehož součástí je ředitel, dále účetní, prodejci, další zaměstnanec (v oblasti servisu, reklamací a OTS) a skladník. Na činnosti OTS se podílí i ředitel firmy.

K úspěšnému chodu podniku je ze zákona nutné vedení účetnictví, které bude zajišťovat osoba nejméně se středoškolským vzděláním v oblasti ekonomie (konkrétně obchodní akademie). Je důležitá dobrá volba kvalitního zaměstnance v tomto oboru, aby zde nenastala např. situace, kdy bude ředitel milně informován o výsledku své dosavadní práce. Součástí činnosti tohoto zaměstnance bude i pravidelné doškolování v oboru. Účetní je odpovědný/ná za výsledky své účetní práce (zákon o účetnictví). Tato osoba bude vybrána na základě výběrového řízení, které bude realizovat ředitel podniku.

Aby vůbec mohl podnik fungovat po prodejní stránce, musí zde být zajištěn prodej zboží prostřednictvím dvou zaměstnanců, kteří budou potřebovat k získání této práce minimálně středoškolské vzdělání. Pro tuto práci budou pracovníci proškoleni v oblasti prodeje zboží. Jejich odpovědnost se vztahuje k pokladně a celkově k tomu jaké prodejní operace provedou. Tito zaměstnanci budou také vybráni na základě výběrového řízení.

V oblasti servisu, reklamací a obchodně technických služeb (OTS) bude zapotřebí jeden zaměstnanec, od kterého bude vyžadováno vysokoškolské vzdělání v oblasti strojírenství. Dále pak bude proškolen pro práci s prodejním sortimentem podniku. Je důležité, aby byl schopný fungovat v poradenské činnosti, co se týče např. vhodné volby budoucího kotle, obsluhy tohoto kotle. Je odpovědný za provozní operace. Volba tohoto pracovníka bude také na základě výběrového řízení.

V poslední řadě je v podniku zapotřebí pracovníka, který bude obsluhovat sklad. Bude zde zaměstnán jeden zaměstnanec s minimálně středoškolským vzděláním. Skladník je odpovědný za všechny zásoby zboží ve skladu, jejich příjem a výdej. Opět se bude zaměstnanec vybírat na základě konkurzu, jako ostatní. Na činnosti skladového hospodářství se budou dle potřeby podílet i pracovníci prodeje.

Co se týče zaměstnance v oblasti úklidu prostor podniku, tak tato pracovní síla bude najímána externě.

### **5.7.2 Mzdy zaměstnanců**

Zaměstnanci budou odměňováni pevnou mzdou, která ještě není přesně určena. Ovšem podnik počítá s tím, že na každého zaměstnance připadne měsíčně 20 000 Kč (průměrná hrubá měsíční mzda). Z této částky podnik odvádí za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění. Stávající hrubá mzda se dá ještě navýšit o prémie, odměny, různé příplatky apod. Je jen v zájmu pracovníků, jak se budou snažit, aby mimo stále mzdy

dostali i něco navíc. Tyto různé příplatky ke mzdě jsou pracovníkovy vypláceny na konci čtvrtletí. Čistá mzda je vyplácena vždy k určitému datu, v tomto případě to bude v desátém dnu dalšího kalendářního měsíce. Všichni zaměstnanci budou zaměstnání na pracovní smlouvu s tříměsíční zkušební lhůtou, po té na dobu neurčitou.

### **5.7.3 Pracovní provoz**

Zaměstnanci budou provádět svou práci v jednosměnném děleném pracovním provozu. Jedná se o ranní a odpolední čas. Směna bude probíhat od 7 do 16h. Zaměstnanci budou pracovat od 7h do 12h, pak následuje hodinová přestávka. Po této přestávce začínají pracovníci opět pracovat a to od 13h do 16h.

### **5.7.4 Motivace**

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá, pokud si podnik přeje úspěšné fungování v provozu podniku (v chodu pracovních činností uvnitř podniku). Když jsou zaměstnanci motivováni ke své práci, mají pak větší chuť k práci a lépe ji provádějí.

Podnik motivuje zaměstnance k lepší práci v podobě prémie, příplatků, možnost zvýšení platu, více dovolených apod. V zájmu podniku je taktéž příjemné prostředí pro zaměstnance, kde pracují.

## **5.8 Hodnocení rizik**

Na trhu topenářské techniky může pro nový podnik vyvstat takové riziko, že uvede svůj výrobek na trh v nesprávnou dobu. Tímto obdobím se konkrétně myslí léto. V těchto obdobích se poptávka po kotlích značně snižuje. Celkově klesá spotřeba tepla.

Asi nejlepším způsobem jak situaci řešit, je úplné vyvarování se tomuto riziku. Tzn., když podnik ví, že je to rizikové období, určitě nezačne podnikat v té době. Musí se soustředit na podzimní a zimní období v roce.

Jelikož je na vybudování prostor nutný úvěr, může nastat situace, kdy nebude schopen podnik úvěr splácet. Např. se značně sníží poptávka po výrobcích. Podnik bude řešit přebytek zboží na skladě a nebude mít komu dodávat zboží. Tímto se může podnik dostat do insolvence. Tento negativní efekt řeší správně sestavený plán splátek úvěru a plán prodeje.

Může nastat riziko náhlé změny, čímž je myšlen menší odbyt. Podnik by tuto situaci řešil tím způsobem, že by málo prodejný kotel nahradil jiným sortimentem.

Možnost rizika nezvládnutí velkého počtu zakázek by podnik vyřešil navázáním dalšího obchodního vztahu s novým dodavatelem.

Od dodavatelů hrozí špatná kvalita zboží. Tomuto riziku zabrání podnik zvýšenou kontrolou při přijemce na sklad.

Ze strany odběratelů je pro podnik riskantní jejich insolventnost. Absenci finančních prostředků řeší podnik buď zpřísněním podmínek pro své stávající odběratele, nebo zvolí jiné a to hlavně solventní odběratele.

U pracovníků v podniku hrozí špatná produktivita práce. Kdyby vyvstal tento problém, je řešen větší kontrolou pracovních úkonů, nebo popřípadě výměnou pracovníků.

## **5.9 Finanční plán**

Finanční plán je zpracován ve formě plánovaných účetních výkazů a to Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a Výkaz cash flow (peněžní toky). Tyto výkazy jsou vypracovány na rok 2009 až 2011. Tzn., že podnikatelský plán, zohledňuje tříleté plánování těchto výkazů.

Zpracované výkazy jsou obsaženy v příloze č. 3.



## 5.10 Analýza finančních možností

### 5.10.1 Posouzení potřeb finančních zdrojů

#### *Kapitál potřebný pro vybudování a vybavení provozní jednotky*

1. Prostředky na získání dlouhodobého hmotného majetku

Tabulka č. 4: Prostředky na získání dlouhodobého hmotného majetku

Název	v Kč
1. Pozemek	1 300 000
2. Stavba	5 300 000
3. Vozík	300 000
4. Jiný DHM	700 000
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>7 600 000</b>

Zdroj: Rozvaha podniku z roku 2009

#### *Úvěr*

Úvěr je poskytnut na finální částku 7 600 000 Kč (úroková míra 6,8 %) se splatností 10 let. Je splácen ročně, a to rovnoměrným splácením. Roční splátky jsou ve stejné výši. Úrok se v prvním roce vypočítá z celkové částky úvěru. V dalších letech se počítá ze zůstatkové ceny.

Tabulka č. 5: Úvěr

Rok	Rovnoměrné splácení (v Kč)			
	Splátka	Úrok	Celkem	Zůstatek
0	0	0	0	7 600 000
1	760 000	516800	1 276 800	6 840 000
2	760 000	465120	1 225 120	6 080 000
3	760 000	413440	1 173 440	5 320 000
4	760 000	361760	1 121 760	4 560 000
5	760 000	310080	1 070 080	3 800 000
6	760 000	258400	1 018 400	3 040 000
7	760 000	206720	966 720	2 280 000
8	760 000	155040	915 040	1 520 000
9	760 000	103360	863 360	760 000
10	760 000	51680	811 680	0
<b>Celkem</b>	<b>7 600 000</b>	<b>2 842 400</b>	<b>10 442 400</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní výpočet podle vzorce [1]

## 2. Prostředky na předvýrobní výdaje

Tabulka č. 6: Prostředky na předvýrobní výdaje

Název	v Kč
<b>Právní poradenství a poplatky při založení firmy</b>	<b>40 000</b>
1. Poradenství	36 000
2. Notářské poplatky	2 000
3. Náklady na zapsání do obchodního rejstříku	2 000
<b>Vystavení živnostenské listiny</b>	<b>1 000</b>
<b>Propagace zahájení činnosti</b>	<b>100 000</b>
<b>Celkem</b>	<b>141 000</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát z roku 2009

V těchto nákladech je jako forma propagace zahájení činnosti zvolena internetová reklama, která bude ovšem probíhat i v následujících letech podnikání. Jen se změní výše financování této reklamy. V prvním roce podnikání je internetová propagace zahrnuta v těchto nákladech, ovšem v dalších letech je počítána do běžných nákladů (v nižší částce).

## Kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky po zahájení činnosti

Tabulka č. 7: Kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky po zahájení činnosti

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
	v Kč	v Kč	v Kč
<b>Spotřeba materiálu a zboží</b>	<b>38 492 000</b>	<b>46 166 000</b>	<b>53 855 000</b>
1. Suroviny, pomocné a provozní materiály	30 000	12 000	9 000
2. Obchodní zboží	38 462 000	46 154 000	53 846 000
<b>Osobní náklady</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 440 000</b>
1. Mzdy	1 440 000	1 440 000	1 440 000
<b>Odvody z mezd</b>	<b>550 000</b>	<b>550 000</b>	<b>550 000</b>
1. ZP a SP	490 000	490 000	490 000
2. Zákonné pojištění zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání	60 000	60 000	60 000
<b>Nakupované služby</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>
1. Daňové poradenství	20 000	20 000	20 000
2. Počítačové poradenství	15 000	15 000	15 000
<b>Náklady na provoz budovy</b>	<b>351 000</b>	<b>389 000</b>	<b>432 000</b>
1. Nákup energií (teplo, elektřina, plyn)	250 000	288 000	331 000
2. Úklid	101 000	101 000	101 000
<b>Prodejní náklady</b>	<b>8 280 000</b>	<b>9 265 000</b>	<b>10 187 000</b>
1. Provize	1 923 000	2 308 000	2 692 000
2. Reklama a propagace	3 339 000	3 400 000	3 400 000
a) Stavební veletrhy	1 800 000	1 800 000	1 800 000
b) Propagační letáky	150 000	150 000	150 000
c) Předváděcí akce	400 000	400 000	400 000
d) Internetová reklama	0	50 000	50 000
e) Reklama ve sdělovacích prostředcích	989 000	1 000 000	1 000 000
3. Cestovní náklady, stravné	326 000	326 000	326 000
4. Přepravné a balné	2 692 000	3 231 000	3 769 000
<b>Správní náklady</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
1. Telefon, fax	100 000	100 000	100 000
<b>Daně</b>	<b>15 000</b>	<b>260 000</b>	<b>523 000</b>
1. Daň z nemovitosti	11 000	11 000	11 000
2. Daň z příjmu	0	245 000	508 000
3. Daň silniční	4 000	4 000	4 000
<b>Pojištění</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
1. Pojištění majetku a zásob	30 000	30 000	30 000
<b>Náklady na získání úvěru</b>	<b>543 000</b>	<b>471 000</b>	<b>433 000</b>
1. Úroky z úvěru	517 000	465 000	413 000
2. Poplatek za zpracování úvěrové dokumentace	20 000	0	0
3. Poplatky za vedení účtu	6 000	6 000	20 000
<b>Odpisy majetku</b>	<b>107 000</b>	<b>247 000</b>	<b>247 000</b>
1. Odpisy budovy	74 000	180 000	180 000
2. Odpisy vozíku	33 000	67 000	67 000
<b>Celkem</b>	<b>49 943 000</b>	<b>58 953 000</b>	<b>67 832 000</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát z roků 2009-2011

Komentář:

Výše jednotlivých nákladů jsou zaokrouhleny na tisíce, z důvodu nutnosti zápisu ve všech výkazech (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz cash flow) v celých tisících korunách.

Náklady na prodané zboží jsou vypočítány z tržeb za prodej zboží, při uvažované obchodní marži 30 %.

Úklidové práce zajišťuje najímaná úklidová firma.

Variabilní výše provize z realizovaného prodeje zboží je ve výši 5 %. V dalších letech je počítáno se stejnou procentní výší.

Výše nákladů na cestovné pro zaměstnance je stanoveno vyhláškou ministerstva financí.

Na stravné zaměstnanců plánuje podnik příspěvek 55 % z hodnoty stanovené vyhláškou ministerstva financí.

Výše přepravného je spočítána z nákladů na prodané zboží a to ve výši 7 % z této ceny. Výše procentních nákladů na přepravné je stejná pro všechny roky.

Do nákladů na energii je zahrnuto topení ve výši 200 000 Kč, elektrická energie ve výši 30 000 Kč a vodné a stočné ve výši 20 000 Kč. U nákladů na energii je počítáno každým rokem s navýšením celkové částky o 15 %.

Jelikož je v prvním roce podnikání ztráta, daň z příjmu se nepočítá. V roce 2010 a 2011 je daň z příjmu placená ve výši 19 %.

Daň z nemovitosti:

Tabulka č. 8: Daň z nemovitosti

Název	Hodnoty
koeficient pro zastavěnou plochu	3,5
sazba daně Kč/m <sup>2</sup>	10
velikost zastavěné plochy v m <sup>2</sup>	320
<b>Výpočet daně pro zastavěnou plochu</b>	<b>320 x 10 x 3,5 = 11 200 Kč</b>
sazba daně Kč/m <sup>2</sup>	0,1
velikost nezastavěné plochy v m <sup>2</sup>	80
<b>Výpočet daně pro nezastavěnou plochu</b>	<b>80 x 0,1 = 8 Kč</b>
<b>Daň z nemovitosti celkem (zaokr. na tisíce dolů kvůli účetním výkazům)</b>	<b>11 000 Kč</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Daňové zákony (2008)

Výpočet mezd:

Od roku 2009 se má snížit sazba sociálního pojištění pro zaměstnavatele, její výše bude 25 %.

Tabulka č. 9: Mzdy

Název	Výpočet	Celkem (v Kč)
Počet zaměstnanců	6	x
Výše mzdy	20 000	x
<b>Měsíční mzdy celkem</b>	6 x 20 000	<b>120 000</b>
<b>SP (25 %) a ZP (9 %) za měsíc</b>	120 000 x 0,34	<b>41 000</b>
<b>Roční mzdy celkem</b>	120 000 x 12	<b>1 440 000</b>
<b>SP a ZP za rok</b>	1 440 000 x 0,34	<b>490 000</b>

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Daňové zákony (2008)

Výpočet odpisu:

Z celkového majetku je odpisována budova a vozík. Ostatní DHM v celkové hodnotě 700 000 Kč (vybavení provozovny, kanceláří) je dán přímo do spotřeby z toho důvodu, že žádná z položek, která je zahrnuta v této celkové částce, nepřekračuje 40 000 Kč. Podle směrnice účetní jednotky je každý DHM nižší než 40 000 Kč hned spotřebován.

## 1) Odpisy budovy

Tabulka č. 10: Odpisy budovy

<b>Rovnoměrné odpisování</b>		
Název	Výpočet	Výše odpisu v Kč
PC budovy	5 300 000	x
<b>Koeficient v 1. roce 1,4 %</b>	5 300 000 x 0,014	<b>74 000</b>
<b>Koeficient v 2. roce 3,4 %</b>	5 300 000 x 0,034	<b>180 000</b>

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Daňové zákony (2008)

Budova je odpisována ve formě zrychlených odpisů, které jsou v prvním roce nižší než v následujících letech. Od druhého roku odpisování až po úplné odepsání budovy je výše odpisů konstantní. Délka odpisování je stanovena na 30 let.

## 2) Odpisy vozíku

Tabulka č. 11: Odpisy vozíku

<b>Rovnoměrné odpisování</b>		
Název	Výpočet	Výše odpisu v Kč
PC vozíku	300 000	x
<b>Koeficient v 1. roce 11 %</b>	300 000 x 0,11	<b>33 000</b>
<b>Koeficient v 2. roce 22,25 %</b>	300 000 x 0,2225	<b>67 000</b>

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Daňové zákony (2008)

Vozík je odpisován také ve formě zrychlených odpisů. V prvním roce je odpis nižší a v dalších letech je vyšší. Od druhého roku až do konce odpisování je odpis konstantní. Délka odpisování je 5 let.

U nákladů, kde není vysvětlen postup výpočtu, je odhadnuta výše těchto nákladů podle existující firmy.

## 5.10.2 Sestavení prognózy hospodářských výsledků v prvních letech podnikání

### 1. Prognóza hospodářského výsledku

Tabulka č. 12: Prognóza hospodářského výsledku

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
	v Kč	v Kč	v Kč
<b>Obrat</b>	<b>50 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>70 000 000</b>
- Spotřeba materiálu a zboží	38 492 000	46 166 000	53 855 000
<b>= Hrubý zisk 1</b>	<b>11 508 000</b>	<b>13 834 000</b>	<b>16 145 000</b>
- Osobní náklady	1 440 000	1 440 000	1 440 000
<b>= Hrubý zisk 2</b>	<b>10 068 000</b>	<b>12 394 000</b>	<b>14 705 000</b>
- Režijní náklady	9 635 000	10 637 000	11 616 000
<b>= Provozní zisk (EBIT)</b>	<b>433 000</b>	<b>1 757 000</b>	<b>3 089 000</b>
- Úroky	517 000	465 000	413 000
- Daň	0	245 000	508 000
<b>= Hospodářský výsledek za běžnou činnost</b>	<b>-84 000</b>	<b>1 047 000</b>	<b>2 168 000</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát 2009-2011

Hospodářský výsledek v prvním roce (2009) podnikání vyšel záporně, tato ztráta bude vykryta z tržeb v příštím roce (2010). Podnik je ztrátový v důsledku toho, že je provozní zisk menší než nákladové úroky. Z toho důvodu vychází hospodářský výsledek za běžnou činnost záporně. V roce 2010 má podnik hospodářský výsledek kladný. Podnik překlenul ztrátový rok a v tomto roce je v plusu. V roce 2011 je podnik ziskový.

## 2. Prognóza peněžních toků (CASH FLOW)

Tabulka č. 13: Prognóza peněžních toků

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
	v Kč	v Kč	v Kč
<b>Hotovost na začátku roku</b>	<b>200 000</b>	<b>119 000</b>	<b>587 000</b>
Hospodářský výsledek po zdanění	-84 000	1 047 000	2 168 000
Odpisy	107 000	247 000	247 000
Změna stavu zásob	-3 205 000	-641 000	-641 000
Změna stavu pohledávek z obchodního styku	-4 200 000	-800 000	-956 000
Změna stavu závazků z provozní činnosti	14 201 000	615 000	587 000
<b>Provozní cash flow</b>	<b>6 819 000</b>	<b>468 000</b>	<b>1 405 000</b>
Investice do dlouhodobého majetku	-6 900 000	0	0
<b>Investiční cash flow</b>	<b>-6 900 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Konečné cash flow</b>	<b>-81 000</b>	<b>468 000</b>	<b>1 405 000</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>119 000</b>	<b>587 000</b>	<b>1 992 000</b>

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a Výkaz cash flow 2009-2011

### 5.11 Zhodnocení efektivity investice

Tabulka č. 14: Současná hodnota očekávaných budoucích příjmů z investice

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011	Celkem
	v Kč	v Kč	v Kč	v Kč
Čistý zisk	-84 000	1 047 000	2 168 000	3 131 000
Odpisy	107 000	247 000	247 000	601 000
Základní ukazatel CF	23 000	1 294 000	2 415 000	3 732 000
Změna ČPK	6 796 000	-826 000	-1 010 000	4 960 000
Budoucí hodnota CF	6 819 000	468 000	1 405 000	8 692 000
Současná hodnota CF	6 385 000	410 000	1 153 000	7 948 000

Zdroj: Vlastní výpočty, účetní výkazy roku 2009-2011

Diskontní míra = 6,8 %

Jako diskontní míra je použita úroková sazba stanovená bankou při poskytnutí úvěru. Výše splacených úroků v jednotlivých letech životnosti investice jsou zohledněny při výpočtu čistého zisku.



### 5.11.1 Čistá současná hodnota (ČSH)

$$\text{ČSH} = 7\,948\,000 - 7\,600\,000$$

$$\text{ČSH} = \mathbf{348\,000\,Kč}$$

Tato čistá současná hodnota je kladná (větší než 0), tudíž lze konstatovat, že se tato investice jeví efektivně.

### 5.11.2 Index čisté současné hodnoty (Index rentability)

$$\text{IR} = 7\,948\,000 / 7\,600\,000$$

$$\text{IR} = \mathbf{1,05}$$

Investice se jeví jako přijatelná, z důvodu toho že je index čisté současné hodnoty vyšší jako 1. Podniku se vrátí celková investice (100 %) a navíc ještě 5 %, což je výnosnost z této investice.

### 5.11.3 Doba návratnosti

$$\text{Doba návratnosti} = 2 \text{ roky} + ((7\,600\,000 - 6\,795\,000) / 1\,153\,000)$$

$$\text{Doba návratnosti} = \mathbf{2,7 \text{ roku}}$$

Plánovaná doba návratnosti je 3 roky. Návratnost této investice je ve druhé polovině třetího roku. Tzn., že vložený kapitál se podniku vrátí do druhé poloviny třetího roku.

## 5.12 Hodnocení finanční výkonnosti podniku

Výpočty těchto ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 4.

### 5.12.1 Ukazatele rentability

Tabulka č. 15: Ukazatele rentability

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
ROA (zdaněná verze) v %	2,34	8,91	13,36
ROA (nezdaněná verze) v %	3,02	11,00	16,49
ROE v %	-72,41	90,03	65,09

Zdroj: Vlastní výpočty podle vzorců [9], viz příloha č. 4

Ukazatele rentability celkově vloženého kapitálu (ROA zdaněná verze i nezdaněná verze) v prvním roce vykazují kladné hodnoty a to i přesto, že je v tomto roce ztráta. Je to z toho důvodu, že při výpočtu těchto ukazatelů jsou k hospodářskému výsledku po zdanění (-84 000 Kč) přičítány nákladové úroky (517 000 Kč). Tzn., jaká by byla rentabilita, kdyby podnik nemusel hradit nákladové úroky.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) ve zdaněné verzi postupem času roste, nejvyšší je v roce 2011 ve výši 13,36 %. Tzn., že na 1 Kč celkových aktiv připadlo 0,13 Kč čistého zdaněného zisku.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) v nezdaněné verzi, byla také nejvyšší v posledním roce a to ve výši 16,49 %. Na 1 Kč celkových aktiv připadá 0,16 Kč nezdaněného zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vychází v prvním roce záporně (-72,41 %). Tzn., podnik prodělal 0,72 Kč na 1 Kč vloženého kapitálu. V druhém roce je ROE kladná ve výši 90,03 %. Tato vysoká úroveň ROE v roce 2010 je dána do značné míry tím, že podnik dosahuje zisku po zdanění ve výši 1 047 000 Kč, ale také tím že má podnik poměrně nízké zastoupení vlastního kapitálu (1 163 000 Kč). Podnik tedy v roce 2010 vydělal 0,90 Kč na 1 Kč vloženého kapitálu. V roce 2011 připadá na 1 Kč vloženého kapitálu 0,65 Kč zisku.

### 5.12.2 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 16: Ukazatele zadluženosti

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
Celková zadluženost v %	99,19	92,72	82,22
Dlouhodobá zadluženost v %	47,76	38,05	28,40
Krátkodobá zadluženost v %	51,41	54,67	53,82
Úrokové krytí	0,84	3,78	7,48

Zdroj: Vlastní výpočty podle vzorců [9], viz příloha č. 4

V prvním roce je příliš vysoká celková zadluženost až 99,19 %. Protože náklady na založení podniku činní 7 600 000 Kč a tato celková výše je hrazena z úvěru poskytnutého bankou, tzn. jen z cizích zdrojů. Vlastní vklad je pouze 200 000 Kč a ten slouží jako základní kapitál společnosti. Celková zadluženost v dalších letech klesá. V roce 2011 se

snížila na úroveň 82,22 %. Toto klesání je dáno nejen tím, že se počítá s kladným hospodářským výsledkem, ale také proto že dochází ke snižování úvěru v důsledku jeho splácení.

Z celkové zadluženosti převládá po celé tři roky krátkodobá zadluženost z důvodu toho, že jsou krátkodobé závazky vyšší než úvěr. Celou dobu se krátkodobá zadluženost pohybuje nad hranicí 50 %. Dlouhodobá zadluženost postupem času klesá.

Úrokové krytí je v doporučené výši 3, optimální výše je 8. Vytvořený zisk před odpočtem úroků a daní v prvním roce podnikání nepřevyšuje úrokové platby (nákladové úroky) ani 1x. Z důvodu toho, že je zisk před úroky a daněmi nižší než nákladové úroky. V roce 2010 je úrokové krytí nad minimální úrovní, tzn., zisk před úroky a daněmi převyšuje 3,78x zaplacené nákladové úroky. V roce 2011 je převyšuje 7,48x.

### 5.12.3 Ukazatele likvidity

Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity

Název	rok 2009	rok 2010	rok 2011
Běžná likvidita	1,02	1,08	1,23
Pohotová likvidita	0,59	0,64	0,79
Hotovostní likvidita	0,02	0,07	0,20

Zdroj: Vlastní výpočty podle vzorců [9], viz příloha č. 4

U běžné likvidity je doporučená hodnota 2. Podnik této hodnoty ani v jednom roce nedosahuje, to ale neznamená, že není schopen hradit svoje závazky. Všechny hodnoty se pohybují okolo hodnoty 1. Tzn., že pokud by podnik přeměnil v daném okamžiku všechna svá oběžná aktiva na hotovost, je schopen uhradit svoje závazky 1x. Nejvyšší hodnota běžné likvidity byla v posledním roce a to 1,23.

Do budoucna by se měla hodnota běžné likvidity vyvíjet podle obchodní politiky firmy. Když se společnost nebude zadlužovat, tak jí klidně postačí běžná likvidita ve výši 1,5.

U pohotové likvidity se doporučená hodnota pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Těchto hodnot podnik v žádném roce nenabývá. Měl by tedy začít uvažovat o navýšení oběžného majetku. Pohotová likvidita v podniku roste v čase, nejvyšší je tedy v posledním roce (0,79). Do budoucna by se měla pohotová likvidita pohybovat ve výši 1.

U hotovostní likvidity je doporučená hodnota 0,2 – 0,5. V prvních dvou letech těchto hodnot není dosaženo. Tato hranice je splněna pouze ve třetím roce podnikání (0,2). Hotovostní likvidita v jednotlivých letech roste, což znamená, že se zvýšila schopnost podniku uhradit okamžitě splatné závazky. Podnik by měl v prvních dvou letech navýšit krátkodobý finanční majetek. Do budoucna by se měla hodnota hotovostní likvidity pohybovat ve výši 0,2.

## **6 ZÁVĚR**

Na základě zpracovaného podnikatelského plánu pro nově zakládající firmu EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. byly zjištěny důležité skutečnosti pro její budoucí vývoj.

Finanční plán je zpracován ve formě účetních výkazů na léta 2009 – 2011. V prvním roce působení podniku není hospodářský výsledek příliš výrazný z důvodu, že zahajuje svoji podnikatelskou činnost. Kapitálové výdaje související se založením firmy jsou financovány pouze z cizích zdrojů. První rok se podnik ocitne ve ztrátě. V prvním roce životnosti investice jsou předpokládány nižší tržby než provozní náklady plus úhrada úroků z úvěru. Tzn., že se počítá se záporným hospodářským výsledkem. V důsledku růstu tržeb a snižující se výši úroků z úvěru bude společnost v následujících dvou letech zisková. Ztráta za rok 2009 bude hrazena z výsledku hospodaření roku 2010.

Na základě finančního plánu byla zpracována analýza finančních možností, pomocí níž byly vyčísleny náklady na jednotlivé operace související se založením podniku a jeho následnou činností. Náklady související s činností podniku mají v čase rostoucí tendenci. Pomocí analýzy finančních možností lze konstatovat, že plánovaný obrat podniku v letech poroste. Ačkoliv je plánovaný hospodářský výsledek v prvním roce záporný, v následujících letech bude kladný a také poroste. Prognóza peněžních toků vychází v jednotlivých letech kladná a narůstá několika násobně.

Souhrnem informací z finančního plánu a analýzy finančních možností bylo zjištěno, že daný podnikatelský plán společnosti EKO THERM – SLOKOV, spol. s r.o. je proveditelný.

Výsledkem zhodnocení efektivnosti investice je čistá současná hodnota, na základě které lze říci, že tato investice bude efektivní. Na základě výpočtu indexu čisté současné hodnoty (indexu rentability) je zjištěno, že investice do podnikání bude přijatelná. Dobu návratnosti investice podnik plánuje do tří let. Z výpočtu bylo zjištěno, že se investice vrátí v druhé polovině třetího roku. Lze tedy říci i z pohledu návratnosti investice, že tento projekt bude přijatelný.

Co se týče finanční výkonnosti podniku, výše ukazatelů rentability celkově vloženého kapitálu v jednotlivých letech poroste. Ovšem rentabilita vlastního kapitálu je v prvním roce záporná, je to z toho důvodu toho, že zisk po zdanění je v záporných číslech. V roce 2010 a 2011 se tento ukazatel pohybuje v kladných číslech, díky ziskovosti podniku.

Ukazatel celkové zadluženosti vykazuje v prvním roce vysoké zadlužení v důsledku toho, že je používáno příliš velké množství externího financování. V dalších letech se bude celková zadluženost postupně snižovat díky ziskovosti a snižování výše úvěru v důsledku jeho splácení.

Ukazatel úrokového krytí vychází v roce 2009 v nízkých hodnotách, což je zapříčiněno tím, že zisk před úroky a daněmi nepřevyšuje nákladové úroky. Ale v následujících dvou letech tento ukazatel značně stoupá díky růstu zisku.

Ukazatele likvidity jsou v jednotlivých letech rostoucí. Hodnoty těchto ukazatelů nejsou sice optimální podle doporučených hodnot, ale je třeba brát v úvahu individuálnost podniku.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, J. *Podnikatelský plán investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [2] ŽIVĚLOVÁ, I., ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 1. vyd. – dotisk. Brno: B.I.B.S. 2004. 78 s. ISBN-80-86575-15-2.
- [3] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [6] HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [7] POŠVÁŘ, Z., ERBEN, J. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [8] VEBER, J. a kol. *Management*. 1. vyd. - dotisk. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [10] <https://is.mendelu.cz/auth/eknihovna/opory/index.pl?opora=107>
- [11] <http://old.mendelu.cz/~frrms/urpe/>

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ceník pro teplovodní kotle na tuhá paliva a dřevo VARIANT (SL).....	35
Tabulka č. 2: Ceník pro závěsné kotle SL ELEKTRO .....	35
Tabulka č. 3: Ceník pro ekologické zplyňovací kotle ZEUS PYRO-SLOKOV .....	36
Tabulka č. 4: Prostředky na získání dlouhodobého hmotného majetku .....	41
Tabulka č. 5: Úvěr .....	41
Tabulka č. 6: Prostředky na předvýrobní výdaje .....	42
Tabulka č. 7: Kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky po zahájení činnosti.....	43
Tabulka č. 8: Daň z nemovitosti .....	45
Tabulka č. 9: Mzdy .....	45
Tabulka č. 10: Odpisy budovy .....	46
Tabulka č. 11: Odpisy vozíku .....	46
Tabulka č. 12: Prognóza hospodářského výsledku .....	47
Tabulka č. 13: Prognóza peněžních toků .....	48
Tabulka č. 14: Současná hodnota očekávaných budoucích příjmů z investice .....	48
Tabulka č. 15: Ukazatele rentability .....	49
Tabulka č. 16: Ukazatele zadluženosti .....	50
Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity .....	51

## 9 PŘÍLOHY

- Příloha č. 1: Projektový plán budovy a celého pozemku
- Příloha č. 2: Marketingový plán podpory prodeje
- Příloha č. 3: Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz cash flow
- Příloha č. 4: Výpočty ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity