

# Návrh rozvoje firmy Milan Neumann - NBC

Bc. Milan Neumann

---

Diplomová práce  
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan NEUMANN**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
  
Téma práce: **Návrh rozvoje firmy Milan Neumann – NBC**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické podklady zabývající se problematikou rozvoje firem a formulujte rozdílnost charakteristik firem fyzických osob a spol. s r.o.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte podnik, jeho současný výrobní program a okolí podniku.
- Proveďte analýzu trhu včetně marketingové strategie podniku a zpracujte SWOT analýzu.
- Navrhněte plán předpokládaných investic a nákladů, plán peněžních toků na období let 2006–2009 a sestavte plánovanou rozvahu a výkaz zisků a ztrát na toto období.

### Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1
2. HIRICH, R.D., PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
3. WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1
4. KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6
5. STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

### ***Abstrakt česky***

Cílem diplomové práce je sestavení projektu rozvoje zaměřeného na rozšíření obuvnické výrobní firmy a její transformace na společnost s ručením omezeným. Analytická část je věnována podrobnému popisu výrobního programu podniku, personálnímu zajištění a hlavně analýzám mikro a makro prostředí včetně analýzy trhu, marketingové strategie a SWOT analýzy. Projektová část diplomové práce zpracovává výrobní a personální plánování, finanční plánování, plánování investic a nákladů. V závěru projektové části je zhodnocena efektivnost projektu a uvedena analýza rizik. Návrh rozvoje firmy bude sloužit interním potřebám podniku pro budoucí organizační, plánovací, investiční a kontrolní činnost podniku a také externím potřebám, při žádosti o úvěr.

### ***Klíčová slova:***

Strategie rozvoje, výrobní program, výroba obuvi, plánování nákladů, plánování investic, společnost s ručením omezeným.

### ***Abstrakt ve světovém jazyce***

The object of the diploma thesis is to prepare a business project focused on enlarging and transforming a shoe-making enterprise. The analytical part of the thesis describes in details the production program, personnel sources but mainly it is focused on analyses of micro and macro environment, including market and SWOT analyses. The final project of the theses covers planning of production, personnel, investments, costs and finances. Project effectiveness and risk analysis are stated at the end of the diploma thesis. The business project will be used as an internal guide for future needs of the company in terms of organization, planning, investing and controlling. It will be also added to an application for a business loan.

### ***Keywords:***

An expansion strategy, a production program, shoe production, costs planning, planning of investments, a limited company.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat doc. Ing. Josefu Kubíkovi, Csc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 STRATEGIE ROZVOJE FIREM.....</b>	<b>12</b>
1.1 POSLÁNÍ PODNIKU .....	12
1.2 VÝBĚR OBECNÉ STRATEGICKÉ ALTERNATIVY.....	12
1.3 EXPANZIVNÍ STRATEGIE .....	14
1.3.1 Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu .....	14
1.3.2 Vertikální integrace.....	15
1.3.3 Globální expanze.....	16
1.3.4 Diverzifikace .....	17
1.4 HODNOCENÍ A VÝBĚR STRATEGIE.....	18
1.4.1 Hodnocení vhodnosti variant strategie.....	18
1.4.2 Hodnocení přijatelnosti .....	19
1.4.3 Hodnocení proveditelnosti .....	21
1.4.4 Výběr varianty strategie .....	21
<b>2 PLÁN ROZVOJE.....</b>	<b>22</b>
2.1 PRÁVNÍ FORMA A VLASTNICKÉ VZTAHY .....	22
2.1.1 Podnik fyzické osoby .....	22
2.1.2 Společnost s ručením omezeným .....	22
2.1.3 Akciová společnost .....	23
2.1.4 Zdanění příjmů .....	23
2.2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PODNIKU .....	24
2.2.1 Podnikový management .....	25
2.2.2 Ostatní pracovníci .....	25
2.2.3 Poradci a marketingoví zprostředkovatelé .....	25
2.3 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	26
2.3.1 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky) .....	26
2.4 PLÁNOVÁNÍ.....	27
2.4.1 Plánování investic .....	27
2.4.2 Plánování nákladů .....	29
2.4.3 Finanční plánování .....	29
2.5 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A MOŽNOSTI ROZVOJE FIRMY .....</b>	<b>34</b>
3.1 NÁZEV A SÍDLO PODNIKU .....	34
3.2 HISTORIE FIRMY .....	34
3.3 POSLÁNÍ PODNIKU .....	36
3.3.1 Definice podnikatelské aktivity .....	36
3.3.2 Stanovení základních cílů podniku .....	37

3.4	SOUČASNÝ VÝROBNÍ PROGRAM.....	38
3.5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PODNIKU (SOUČASNÝ STAV).....	40
3.5.1	Vedení podniku .....	40
3.5.2	Ostatní pracovníci .....	41
3.5.3	Poradci a marketingoví zprostředkovatelé.....	44
3.6	ANALÝZA MAKROOKOLÍ – SLEPT ANALÝZA.....	45
3.7	ANALÝZA MIKROOKOLÍ – PORTERŮV MODEL.....	48
3.7.1	Dodavatelé.....	48
3.7.2	Odběratelé .....	49
3.7.3	Konkurenční rivalita.....	49
3.7.4	Potenciální noví konkurenti .....	50
3.7.5	Náhradní výrobky.....	50
3.8	ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	51
3.8.1	Marketingový výzkum .....	51
3.9	SWOT ANALÝZA .....	54
3.10	ZÁVĚRY Z PROVEDENÝCH ANALYTICKÝCH ŠETŘENÍ.....	55
<b>4</b>	<b>PROJEKT ROZVOJE FIRMY MILAN NEUMANN – NBC .....</b>	<b>56</b>
4.1	ROZVOJ FIRMY .....	56
4.2	VÝBĚR STRATEGIE.....	56
4.3	TRANSFORMACE PODNIKU FYZICKÉ OSOBY NA SPOL. S R.O. ....	57
4.3.1	Organizace podniku .....	57
4.3.2	Zdanění příjmů .....	58
4.3.3	Ručení za bankovní úvěry.....	59
4.3.4	Další praktické výhody transformace na s.r.o. ....	59
4.4	KAPITÁLOVÉ POTŘEBY .....	60
4.4.1	Celková potřeba kapitálu.....	60
4.4.2	Vklady společníků.....	60
4.5	PLÁN VÝROBY .....	61
4.5.1	Dětská obuv.....	61
4.5.2	Pracovní obuv.....	62
4.5.3	Marketingový mix .....	63
4.6	PLÁN NÁRŮSTU POČTU PRACOVNÍKŮ.....	65
4.6.1	Vedení podniku .....	65
4.6.2	Ostatní pracovníci .....	66
4.6.3	Nábor nových pracovníků .....	67
4.7	PLÁNOVÁNÍ.....	68
4.7.1	Plánování investic .....	68
4.7.2	Plánování nákladů .....	69
4.7.3	Finanční plánování .....	70
4.8	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU.....	72
4.9	ANALÝZA RIZIK A NÁVRH OPATŘENÍ .....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

Diplomovou práci „Návrh rozvoje firmy Milan Neumann - NBC“ jsem zvolil záměrně z následujících důvodů.

Rodinný obuvnický podnik, ve kterém jsem zaměstnán, stojí před významným rozhodnutím o rozšíření výroby a zavedení výrobků vlastní produkce. Podnik vyrábí svršky obuvi pro dva významné zahraniční odběratele, kteří jsou dlouhodobě s výrobou spokojeni. Na základě pozitivního hodnocení nabídl významnější z odběratelů zvýšení objednávek o cca 100 %. Podnikatel Milan Neumann dále zamýšlí zavedení výroby vlastní produkce s vlastní výrobní značkou, kterou by nabízel na českém a slovenském trhu.

Takto výrazné navýšení výroby však není podnikatel schopen financovat z vlastních zdrojů a uvažuje o možnostech dalšího financování. První možností je žádost o investiční a provozní úvěr. Dle dosavadních zkušeností podnikatele a nepříliš vysoké ochoty bank poskytovat úvěry drobným fyzickým osobám se Milan Neumann domnívá, že získání cca 10 milionového úvěru není příliš reálné. Druhou možností je transformace podniku fyzické osoby na jinou právní formu a získání společníků přinášejících kapitál.

Rozšíření výroby je dále spojeno s nutným navýšením počtu zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Samostatný podnikatel nemá dostatek času, odborných znalostí a dovedností, ani organizačních možností k řízení a kontrole podniku o cca 90 – 100 zaměstnancích, a proto výběr kvalitních vedoucích pracovníků či společníků je procesem, který bude v budoucnu výrazně ovlivňovat správný chod podniku. Podnikatel je přesvědčen, že vedoucí pracovníci, kteří jsou přímo zainteresováni na hospodářských výsledcích podniku, vynakládají vyšší úsilí a dosahují lepších výkonů. Je tedy možné tyto pracovníky zainteresovat například vkladem vlastních finančních prostředků do podniku a přenést na ně větší část rozhodovacích pravomocí i vzniklé odpovědnosti.

Cílem diplomové práce je sestavení projektu rozvoje zaměřeného na rozšíření obuvnické výrobní firmy a její transformace na společnost s ručením omezeným. Ekonomická teorie však poukazuje na nebezpečí rychlého růstu společností a možné nevýhodnosti transformace podniku fyzické osoby na s.r.o.

V rámci projektu návrhu rozvoje firmy Milan Neumann – NBC stanovuji následující pracovní hypotézy:

1. Transformace podniku fyzické osoby Milan Neumann - NBC na společnost s ručením omezeným je výhodná.

2. Expansivní strategie podniku v konkrétním případě firmy Milan Neumann – NBC je udržitelná a nepředstavuje pro podnik nebezpečí.

V průběhu praktické části diplomové práce se pokusím uvedené hypotézy potvrdit a předložím dostatečné množství přesvědčivých důkazů o tom, že zamýšlený rozvoj a transformace nepoškodí, do současné doby, bezproblémový chod podniku. V diplomové práci použiji metody analýzy, komparace a syntézy. Podklady k metodám jsem čerpal z odborné literatury uvedené v závěru diplomové práce v seznamu použité literatury.

Návrh rozvoje firmy bude použit ve dvou rovinách. První rovinou je interní využití pro budoucí organizační, plánovací, investiční a kontrolní činnost podniku. Druhá rovina představuje jeho externí využití jako nástroje komunikace v mimopodnikové oblasti s případnými investory, jeho využití při žádosti o úvěr u komerčních bank, při pořizování investic formou finančního leasingu, nebo při podávání žádostí o nenávratné podpory.

Významným přínosem práce je předložení důkazů potvrzujících správné rozhodnutí podnikatele o výhodnosti transformace podniku fyzické osoby na společnost s ručením omezeným.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## **1 STRATEGIE ROZVOJE FIREM**

Důkladně zpracovaná podniková strategie je základní podmínkou úspěšného rozvoje velkých, středních, ale i malých podniků. Strategie obsahuje formulace dlouhodobých cílů, průběhů strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů. Strategie by dále měla být schopna reagovat na změny v okolí podniku a přihlížet k možnostem vývoje podnikových zdrojů a zkušeností.

### **1.1 Poslání podniku**

Strategická rozhodnutí vycházejí z poslání podniku, které určuje, pro který cíl byla organizace založena, jakým směrem má jít a na co se má podnik soustředit. Poslání (mise) podniku by měla obsahovat tři části.

Nejdříve je nutné definovat podnikatelské aktivity podniku. Uvedeme předmět podnikání, jaké skupině zákazníků budou produkty nabízeny, čím a jak budou potřeby zákazníků uspokojovány.

Následně se zaměříme na stanovení základních cílů podniku. Cíle nám ukazují, čeho chce podnik dosáhnout. Obecným cílem podniku v tržním hospodářství je dlouhodobá maximalizace bohatství vlastníků podniku.

Formulace podnikové kultury není často považována za důležitou součást poslání podniku. Musíme si však uvědomit, že podniková kultura charakterizuje základní hodnoty, filozofické priority a výrazně ovlivňuje způsob myšlení, chování a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Je také základním vodítkem pro komunikaci s vnějším okolím podniku.

### **1.2 Výběr obecné strategické alternativy**

V případě, že vedení firmy má správně formulovanou organizační vizi, základní dlouhodobé cíle a provedlo interní a externí analýzu přistoupí k výběru obecné strategické alternativy. V této fázi vedení firmy posuzuje čtyři základní druhy organizačních strategií.

- a) Strategie Stabilizace
- b) Expanze

- c) Omezení
- d) Kombinace předcházejících alternativ

Strategii stabilizace využívají většinou podniky, které se zabývají poskytováním shodných služeb či výrobou podobných nebo shodných výrobků. Své produkty potom nabízejí na již známých trzích, ve kterých dosahují většinou dobrých výsledků. Firmy se zaměřují na neustálé zdokonalování svých produktů a tím ještě více upevňují svoji tržní pozici. Strategie stabilizace je výhodná hlavně v tržně stabilním prostředí s minimálními příležitostmi, či hrozbami. Strategie stabilizace je považována za méně rizikovou.

Strategie expanze je prosazována podniky, které vstupují se svými výrobky na nové neznámé trhy, nebo rozšiřují sortiment služeb a výrobků o nové produkty. Tato strategie přináší vyšší míru rizika. V nestálém tržním prostředí s vysokou mírou hrozeb a příležitostí však může být jedinou vhodnou alternativou, která umožní udržení dosavadního tržního podílu, či jeho růstu.

Strategie omezení je často negativně vnímána managementem firmy, jejími zaměstnanci i okolím podniku. Ve své podstatě redukce výrobních řad, které dlouhodobě nejsou schopny konkurovat ostatním produktům či opuštění určitých nerentabilních trhů může výrazně zlepšit celkové zdraví podniku. Takto ušetřené finanční prostředky mohou být investovány do produktů a trhů, které podniku dlouhodobě generují kladné cash flow.

Strategie kombinace je využívána v podnicích, kde management záměrně prosazuje v samostatných organizačních jednotkách rozdílné strategické alternativy.

### 1.3 Expanzivní strategie

V praktické části diplomové práce se budu zabývat růstem a rozvojem konkrétního obuvnického podniku a z tohoto důvodu se budu dále podrobně věnovat pouze expanzivním strategiím na podnikové úrovni.

Cílem těchto strategií je řízení růstu a rozvoje podniku zaměřené na posílení konkurenčních pozic a dosažení maximální tvorby hodnoty. Tohoto cíle je možné dosáhnout především zvyšováním tržního podílu, který následně podporuje dosažení vyšší výnosnosti investic. Takto získané prostředky mohou být zpětně investovány do dalšího rozšiřování podniku. Jak ale upozorňuje Dedouchová (1, s.75), žádné růstové změny nesmí být samoučelné, vždy musí vést ke zvýšení tvorby hodnoty a měly by produkovat výnosnost investic nad úroveň ceny kapitálu. Dalším důležitým aspektem při rozhodování o rozšiřování podniku je nalezení určité meze rozšíření, která by neměla být překročena. Je tedy na zvážení, zda je podnik schopen růst neomezeně. Zákon klesajících výnosů poukazuje na fakt, že přírůstek vytvořené hodnoty vzniklý opětovným rozšířením podniku bude pravděpodobně nižší, než přírůstek vzniklý prvotním rozšířením.

V podnikatelské praxi se nám nabízí několik způsobů růstu podniku. Velké množství firem zahajuje svoji podnikatelskou činnost pouze s jedinou aktivitou provozovanou na domácím trhu. K získání konkurenční výhody mohou využít **vertikální integraci, globální expanzi** či následnou **diverzifikaci**.

#### 1.3.1 Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu

Při strategii koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu využívá podnik možnosti plného soustředění se na maximální využití svých zdrojů k dosažení konkurenční úspěšnosti na daném trhu. Aby podnik maximalizoval svůj zisk, použije strategii nízkých nákladů, diferenciací a cílenou strategii.

Dle Dedouchové (1, s. 77) je pro malé a střední podniky aktuální se podobat větším podnikům, a to prostřednictvím rychlého růstu, kooperací a holdingů. Pro velké podniky je naopak důležité vyřešit úkol, jak se zbavit byrokratické nepružnosti a podobat se menším podnikům.

Nevýhodou strategie koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu je fakt, že nedovoluje podniku efektivně zvyšovat svoji hodnotu. Tu může podnik zvyšovat zaměřením se na strategii vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace.

### **1.3.2 Vertikální integrace**

Strategii vertikální integrace může podnik aplikovat ve dvou základních formách. Dopředná integrace (forward integration) znamená, že podnik disponuje svými vlastními výstupy. Druhou formou vertikální integrace je zpětná integrace (backward integration), kdy si podnik vyrábí svoje vstupy sám. Zde dále rozlišujeme úplnou zpětnou integraci či částečnou.

Jak již bylo zmíněno výše, vertikální integrace je vhodnou strategií zaměřenou na zvyšování tvorby hodnoty podniku. Podnik může usilovat o:

- a) snižování výrobních nákladů
- b) snižování nákladů na oběh
- c) zlepšování řízení kvality
- d) ochranu patentových technologií.

Jednou z možností snižování výrobních nákladů pomocí vertikální integrace je možnost propojení navazujících technologických procesů, zdokonalení koordinace podnikových činností či snadnější plánování výroby. Náklady na oběh mohou být nižší v důsledku toho, že podnik nakupuje vstupy vlastní produkce a tímto snižuje náklady na provoz zásobovacího oddělení. Podobně může snižovat náklady na prodej pokud prodává na trhu vlastní výrobky.

Vertikální integrace však nepřináší pouze výhody. Zásadním negativním aspektem může být skutečnost, že vstupy získané vlastní výrobou mohou být dražší nežli vstupy nakupované od externích dodavatelů. Vstupy vlastní produkce nejsou nabízeny na trhu a z tohoto důvodu nejsou vystaveny konkurenčnímu tlaku ostatních výrobců. Vedoucí pracovníci vlastních vstupů nejsou tedy zpravidla motivováni ke snižování výrobních nákladů.

Rychlé technologické změny představují další výraznou nevýhodu vertikální integrace. Vstupy, které podléhají právě těmto vlivům je většinou výhodnější nakupovat od externích výrobců, kteří jsou schopni na případné změny pružněji reagovat.

Nevýhoda vertikální integrace je dále patrná při nejisté či složitě předpověditelné poptávce. V tomto případě dochází k velice složitému plánování výroby vstupů a k neefektivnímu využívání výrobních kapacit. Odborná teorie doporučuje využít spíše částečné zpětné integrace, kdy podnik v období poklesů poptávky po finálních výrobcích pouze omezí nákup od externích dodavatelů, ale vlastní výroba vstupů bude plně využita.

### **1.3.3 Globální expanze**

Globální expanzí rozumíme přesun činností a tržních zájmů mimo domácí zemi podniku. Zvyšování tvorby hodnoty podniku prostřednictvím strategie globální expanze může být dosaženo následujícími způsoby:

- a) podnik umístí své základní dovednosti za hranice,
- b) využívá globální hodnoty k pokrytí nákladů na vývoj výrobků,
- c) realizuje vyšší míru hospodárnosti z globální expanze,
- d) uspořádá podnikové funkce v globálním hodnototvorném řetězci

Předáním základních dovedností na zahraniční trhy získá podnik konkurenční výhodu, pokud je schopen využíváním současných dovedností a know-how dosáhnout např. zvýšení obrátu.

Vysoké náklady na vývoj výrobků je pro mnoho podniků takřka nemožné rozpustit do cen finálních produktů, pokud by byly nabízeny pouze na domácím trhu. Uplatnění vlastní produkce také na zahraničních trzích je pro tyto podniky nezbytné, aby zpět získaly hodnoty investované do vývoje.

Vyšší míry hospodárnosti z globální expanze dosáhne podnik distribucí svých standardizovaných produktů vyráběných v jedné nebo několika málo lokalitách na globálním trhu. Vyšší míra hospodárnosti tímto podnikem napomáhá, aby vyráběl s nižšími náklady než konkurence.

Uspořádání funkcí v globálním hodnototvorném řetězci je možné vysvětlit jako uspořádání jednotlivých funkcí tak, aby vztah mezi náklady vynaloženými na pořízení vstupních faktorů a jejich kvalitou byl co nejpříznivější.



Stejně jako vertikální integrace ani strategie globální expanze nemusí přinášet podniku pouze pozitiva. Snaha přesně a pečlivě koordinovat všechny pobočky podniku může vyvolat vznik organizačních problémů a růst administrativních nákladů. Dalším aspektem, který může negativně ovlivnit konkurenceschopnost podniku, je výroba standardizovaných produktů. Jednotlivé spotřebitelské trhy se mezi sebou liší a to i po stránce požadavků na kvalitu, funkčnost a technické parametry výrobků. Může se tedy stát, že standardizované výrobky dodávané na zahraniční trh neuspokojí požadavky místních spotřebitelů.

#### **1.3.4 Diverzifikace**

Diverzifikace podniku se stává výhodnou, pokud podnik vytváří takové přebytky finančních zdrojů, které již není potřebné zpětně vkládat do rozvoje původní podnikatelské aktivity. U diverzifikace rozlišujeme dva základní typy. Relativní diverzifikací myslíme podnikání v nové aktivitě, která je podobná aktivitě původní. Absolutní diverzifikace je zahájení nové podnikatelské aktivity zcela odlišné od původní podnikatelské aktivity.

Vyšší hodnotu je možné vytvářet následujícími způsoby:

- a) stavením vnitropodnikového kapitálového trhu
- b) restrukturalizací podnikových aktivit
- c) využitím dovedností v jiných podnikatelských aktivitách
- d) využitím zdrojů současných podnikatelských aktivit v nových podnikatelských aktivitách.

V případě ustavení vnitropodnikového kapitálového trhu považuje vrcholové vedení jednotlivé podnikatelské jednotky diverzifikovaného podniku za samostatné subjekty. Mezi tyto subjekty následně rozděljuje finanční zdroje dle zvolených kritérií. U vnitropodnikového kapitálového trhu dochází k efektivnější alokaci finančních zdrojů, než by bylo možné na burze cenných papírů.

Restrukturalizační strategii využívají především podniky, které nevytvářejí požadované výkony nebo dlouhodobě stagnují. Závažným úkolem vedení je identifikovat nevýkonné podnikatelské jednotky, změnit jejich vedení, implementovat a rozvíjet nové strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti a celkové finanční situace podniku.

Využití současných dovedností v jiných podnikatelských aktivitách je další možností užití diverzifikační strategie. Podniky přenášejí získané dovednosti z existující podnikatelské činnosti do nových aktivit a tím dosahují zlepšení konkurenční pozice. Přesun dovedností může fungovat i zpětně. Některé nově získané dovednosti z podnikatelských aktivit vzniklých diverzifikací mohou být zpětně implementovány do aktivit původních a zlepšovat tak výkony současných hodnototvorných funkcí. Úspěšným předáváním zkušeností může docházet ke snižování nákladů na tvorbu hodnoty.

Pokud nové podnikatelské aktivity jsou v konkrétních hodnototvorných funkcích výrazně podobné stávajícím podnikatelským aktivitám, použije podnik strategii diverzifikace, která je zaměřena na využití zdrojů. Hlavním cílem využívání shodných zdrojů je realizace vyšší míry hospodárnosti podniku. Jednotlivé podnikatelské aktivity, které společně užívají zdroje, mohou lépe využívat kapacitu hodnototvorných funkcí a tím dosahovat nízkých nákladů.

Diverzifikační strategie však přináší i negativní aspekty. Při diverzifikaci výrazně rostou administrativní náklady. Management podniku nesmí překročit bod optimální diverzifikace, neboť právě po jeho překročení, je nárůst administrativních nákladů vyšší, než diverzifikací vytvořená hodnota.

## **1.4 Hodnocení a výběr strategie**

Pro rozvíjející se podniky je nezbytné před vlastní implementací strategie rozhodnout, jakou konkrétní variantu strategie použijí. Management podniku musí co nejobektivněji zhodnotit veškeré možné varianty a následně vybrat strategii, která bude nejlépe napomáhat dosažení stanovených cílů. Správně zvolená strategie musí splňovat tři základní podmínky. Strategie by měla být vhodná, přijatelná a proveditelná.

### **1.4.1 Hodnocení vhodnosti variant strategie**

Zhodnocení vhodnosti strategie představuje prvotní pohled na strategii. Je nezbytné podrobně analyzovat nejenom podnik jako takový, ale i okolní prostředí, ve kterém se nachází. Výsledkem analýzy se stává soupis hlavních příležitostí a ohrožení, silné a slabé stránky podniku a také očekávání, která by mohla ovlivnit správný výběr strategie. Dále je posuzováno, jaký přínos může strategie mít na udržení či zlepšení konkurenční pozice

podniku. Při posuzování vhodnosti variant strategie se zaměřujeme na tři následující hlediska:

- a) hledisko racionality – popisuje vzájemné vztahy mezi tržní situací podniku, jejími zdroji a schopnostmi podniku při použití analytických metod (portfoliová analýza, analýza životního cyklu konkurenčního okolí, analýza hodnototvorného řetězce)
- b) hledisko kulturní vhodnosti – zjišťuje do jaké míry je potřebné přizpůsobovat jednotlivé strategické varianty požadavkům podniku s ohledem na jeho kulturní podmínky
- c) hledisko vztahu strategie a výkonnosti podniku – zkoumá vztahy mezi zvolenou strategií a faktory, které ovlivňují výkonnost podniku měřenou ukazatelem návratnosti investic (ROI). Mezi zmíněné faktory řadíme hlavně tržní podíl, investiční náročnost a charakter trhu.

#### **1.4.2 Hodnocení přijatelnosti**

Přijatelnost vybrané strategie je hodnocena dle následujících ukazatelů:

- a) návratnosti vložených finančních prostředků
- b) rizika
- c) očekávání zájmových skupin

##### ***Návratnost vložených finančních prostředků***

Důkladná analýza návratnosti finančních prostředků je zásadním ukazatelem hodnotícím správnost výběru strategické varianty. V praxi jsou nejvíce používány následující analýzy.

- a) analýza ziskovosti – je používána hlavně v případech, kdy je nejdůležitějším prvkem finanční návratnost měřená výnosností vloženého kapitálu nebo dobou splácení

- b) analýza nákladů a užitku – je využívána převážně u organizací veřejného sektoru, u kterých není hlavním podnikatelským cílem maximalizace zisku, ale spíše soustavné zlepšování poskytovaných služeb
- c) analýza tvorby hodnoty pro akcionáře – odstraňuje nevýhody klasických finančních hodnocení a snaží se o přesnější zjištění v jakých funkcích a jak vzniká skutečná hodnota. Jedním z nejznámějších ukazatelů hodnotících tvorbu hodnoty pro akcionáře je ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota).

### ***Rizika spjatá se strategickými variantami***

Výběr strategie i její implementace do praxe je vždy spojen s určitou mírou rizika. Ocenění rizika můžeme provést pomocí následujících analýz:

- a) analýza vývoje finančních ukazatelů – může např. sledovat jakým způsobem a do jaké míry by byla ovlivněna kapitálová struktura podniku v závislosti na výběru různých variant
- b) analýza citlivosti – zjišťuje, do jaké míry by byla ovlivněna výkonnost (ziskovost) podniku v případě, že by došlo ke změně předpokládaných veličin (růst poptávky, využití výrobního zařízení atd.) v závislosti na výběru jednotlivých variant strategie
- c) rozhodovací matice – umožňuje přehledně znázornit v tabulkové formě jednotlivé varianty strategie v závislosti na předpokládaných veličinách (objem prodeje atd.)  
Při rozhodování o výběru strategie můžeme použít odlišné typy pravidel (např. optimistické rozhodovací pravidlo, pesimistické rozhodovací pravidlo, rozhodovací pravidlo zklamání, pravidlo očekávané hodnoty)

### ***Očekávání zájmových skupin***

Podniky neexistují jako izolované subjekty, ale jsou neustále ovlivňovány vnitřními i vnějšími zájmovými skupinami – *stakeholders*. Analýza očekávání zhodnotí do jaké míry se vybrané strategie přibližují přáním těchto skupin. Dále analýza posuzuje, jaké jsou možnosti jednotlivých skupin, aby si prosazovaly vlastní zájmy.

### 1.4.3 Hodnocení proveditelnosti

Hodnocení proveditelnosti je závěrečnou částí porovnávání zvolených variant. V této fázi management podniku prověří, zda je možné, aby zvolené strategie byly pokryty ze zdrojů podniku. Pro hodnocení proveditelnosti používáme následujících analýz.

- a) analýza toku kapitálu – zjišťuje potřebné zdroje k implementaci konkrétní varianty strategie a hledá nejvhodnější strukturu kapitálu
- b) analýza bodu zvratu - propojuje hodnocení proveditelnosti s přijatelností a používá se většinou k prověření schopnosti podniku dosáhnout stanoveného cíle v návratnosti
- c) analýza využití zdrojů – posuzuje využití kapacity současných zdrojů ve vztahu ke strategiím a navrhuje nutné změny a podobu zdrojů budoucích

### 1.4.4 Výběr varianty strategie

Výše zmíněné metody analyzující vhodnost zvolené strategie jsou vynikajícím pomocníkem při rozhodování o výběru nejvýhodnější varianty. Rozhodovateli poskytují velké množství informací, odhalují logiku a racionalitu strategií. Nesmíme však zapomenout, že konečné a rozhodující slovo patří majiteli či řediteli podniku, který nese plnou odpovědnost za výběr a následnou implementaci podnikové strategie. Z tohoto důvodu se odpovědní rozhodovatelé často řídí více úsudkem a zkušenostmi a hodnotící analýzy používají pouze jako podpůrné prostředky pro rozhodování.

## 2 PLÁN ROZVOJE

### 2.1 Právní forma a vlastnické vztahy

Výběr správné právní formy je velmi důležitým prvkem i při rozšiřování již existujícího podniku. Důvodem správného výběru jsou odlišnosti v oblasti zdanění, ručení podnikatelů majetkem a také rozdílné možnosti získání vlastního i cizího kapitálu.

#### 2.1.1 Podnik fyzické osoby

Podnikání na základě vydaného živnostenského oprávnění je většinou výhodné pro nejmenší podniky. Tato právní forma se vyznačuje nízkými náklady spojenými se založením podniku a minimem administrativních povinností. Mimo koncesovaných živností a živností vyžadujících zvláštní povolení může podnikatel zahájit svoji činnost ihned po ohlášení. Případné změny, ukončení činnosti, či její přerušování lze provést jednoduchým administrativním úkonem. Podnikatel dále nemusí skládat povinný vklad při zakládání podniku. Dalším výrazným zjednodušením je možnost uplatnění výdajů paušální částkou pro zjištění dílčího základu daně. Zisk podnikatele se zdaňuje daní z příjmu fyzických osob, kde je možné uplatnit nezdanitelné částky a další odpočitatelné položky. Podnikatel podnikající na základě živnostenského oprávnění může dosáhnout dalších daňových úspor tím, že zahrne osobu žijící ve společné domácnosti jako osobu spolupracující a přerozdělí na ni část příjmů a výdajů z vlastního podnikání. Zákon dále neukládá povinnost zveřejňovat účetní uzávěrky. Právní forma podnikání fyzické osoby využívá výhod a zjednodušení hlavně v administrativní oblasti a oblasti zdanění.

Zmíněné výhody jsou však kompenzovány omezeními a riziky vyplývajícími z této právní formy. Mimo daně z příjmu fyzických osob je podnikatel dále povinen ze svého zisku odvádět platby na sociální a zdravotní pojištění. Dalším typickým příkladem je neomezené ručení majetkem, omezená možnost získávání bankovních úvěrů a vysoké nároky kladené na odborné i ekonomické znalosti podnikatele.

#### 2.1.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost může být tvořena jednou osobou či více společníky (maximální počet společníků je 50). Společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše svých nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku, společnost však ručí celým svým

majetkem. Společníky se mohou stát fyzické i právnické osoby. Minimální hodnota vkladu společníka je 20 tis. Kč a minimální hodnota základního kapitálu společnosti je stanovena na 200 tis. Kč. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno minimálně 100 tis. Kč. Každý ze společníku je povinen složit nejméně 30 % z vkladu a zbývající část uhradit v horizontu pěti let. Společnost může být založena zakladatelskou listinou (zakládá jedna právnická či fyzická osoba) nebo společenskou smlouvou (zakládá více osob) podepsanou všemi jednateli.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, která jmenuje statutární orgán – jednoho či více jednatelů. Fakultativně může být ustanoven kontrolní orgán – dozorčí rada. Rozdělení zisku mezi společníky se provádí dle společenské smlouvy nebo dle výše podílů jednotlivých společníků. Zisk společnosti se zdaňuje daní z příjmu právnických osob. Podíly společníků se zdaňují srážkovou daní a nepodléhají platbám sociálního a zdravotního pojištění.

### **2.1.3 Akciová společnost**

Akciová společnost může být založena dvěma fyzickými osobami nebo i jediným zakladatelem, pokud se jedná o právnickou osobu. Minimální výše počátečního vkladu je stanovena na 2 mil. Kč. Společnost ručí za své závazky neomezeně. Akcionáři za závazky společnosti neručí, mají pouze uhrazovací povinnost, tj. splatit upsané akcie. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Vlastním řízením je pověřeno představenstvo a kontrolní funkci přebírá dozorčí rada. Před založením a.s. se sestaví zakladatelská listina a formulují se stanovy společnosti. Následně se svolá valná hromada, kde se projedná založení a.s. a upisování akcií. Z konání valné hromady je nutné pořídit notářsky ověřený zápis. Po splnění všech zákonných povinností je možné zapsat společnost do obchodního rejstříku. Zisk společnosti je rozdělován dle rozhodnutí valné hromady.

### **2.1.4 Zdanění příjmů**

Odborná literatura poukazuje na výhody podnikatelských subjektů, kterými jsou plátcí daně z příjmu fyzických osob. Základ pro výpočet daně z příjmu těchto subjektů je zdaňován dle zákona 586/1992 Sb. v procentuelní sazbě odpovídající výši daňového základu. Zisk po zdanění je převeden na účet podnikatele a může být použit k jakýmkoliv účelům.

*Tab. 1. Daňové zatížení fyzických osob – daň z příjmu fyzických osob*

<b>Základ daně</b>		
0	121.200,00	12%
121.200,00	218.400,00	14.544,00 + 19% ze základu přesahujícího 121.200,00
218.400,00	331.200,00	33.012,00 + 25% ze základu přesahujícího 218.400,00
331.200,00	a více	61.212,00 + 32% ze základu přesahujícího 331.200,00

Právnícké osoby zdaňují své příjmy daní z příjmu právnických osob ve výši 24 %. Zisk po zdanění však zůstává ve společnosti a pokud je určen k výplatě podílů společníků je dále zdaňován srážkovou daní ve výši 15 %. V tomto případě však nesmí být opomenuta povinná platba záloh sociálního a zdravotního pojištění u podnikajících fyzických osob ve výši 34 % a 13,5 %. Základ pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění se vypočítá jako 50 % základu daně z příjmu. Maximální roční hranice základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění je stanovena na 486.000,- Kč.

Při důkladném propočítání zdanění u právnických a následně fyzických osob však zjistíme, že s rostoucím daňovým základem roste i výhodnost zdanění u právnických osob. Dalším argumentem pro volbu právní formy společnosti s ručením omezeným je i skutečnost, že u vznikajících či rozšiřujících se podniků s větší investiční zátěží nedochází k vyplácení podílů společníků a v tomto případě podnik odvádí pouze daň z příjmu právnických osob.

## **2.2 Personální zajištění podniku**

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších částí každého podniku. Z tohoto důvodu musíme velmi pečlivě věnovat pozornost tvorbě i případným změnám personální struktury a také výběru jednotlivých pracovníků rostoucího podniku. Odborné a organizační schopnosti managementu rozhodují o úspěšnosti implementace plánu rozvoje firmy do podnikové praxe.



### 2.2.1 Podnikový management

Návrh rozvoje podniku musí obsahovat podrobnou strukturu vedení s uvedenými schopnostmi a odbornými znalostmi jednotlivých vedoucích pracovníků, které jsou důležité pro plnění podnikatelského záměru. Praktické zkušenosti, odborná způsobilost a organizační schopnosti jsou nejenom základním předpokladem kvalitního řízení podniku, ale i středem zájmu a zkoumání potenciálních investorů. Opomenuty by neměly být ani nedostatky v odborné přípravě, chybějící praktické zkušenosti a způsob jejich doplnění.

### 2.2.2 Ostatní pracovníci

Správně zpracovaný návrh rozvoje musí věnovat pozornost i celkové organizační struktuře podniku. Je důležité uvést celkové množství pracovníků, jejich rozdělení dle jednotlivých činností a nároků na odbornou kvalifikaci.

Jak uvádí Wupperfeld (3, s. 57) úkoly jednotlivých zaměstnanců budou uvedeny v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky:

- Popis pracovního místa a charakteristiky zaměstnance, který je zastává.
- Odborné požadavky na příslušného zaměstnance.
- Organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti).
- Pracovní náplň určitého místa

Kompetence (odborné, kázeňské, delegované pravomoci).

### 2.2.3 Poradci a marketingoví zprostředkovatelé

Spolupráce s externími poradci je většinou kladně hodnocena a přispívá tak k vytvoření pozitivního pohledu na organizaci. Je považována za důkaz profesionality, protože podnik sám osobě není schopen pokrýt veškeré požadavky na odbornost, speciální znalosti a dovednosti pouze z vlastních zdrojů. Dochází tedy k oslovování externích daňových poradců, právníků, marketingových a reklamních agentur. Je nutné specifikovat, jaké úkoly budou přenášeny na externí poradce, jaká je forma spolupráce a jaké náklady tímto vznikají.

## 2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix.

### 2.3.1 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)

Marketingovým výzkumem se rozumí sběr, vyhodnocování a analýza informací o trhu a jeho okolí. Informace se týkají hlavně oblasti poptávky, potřeb zákazníků, konkurence a jejich produktů. J. Fotr (2) zdůrazňuje nutnost vykonání následujících kroků.

- **Stanovení cílového trhu projektu:** Určení skupiny zákazníků, regionů, charakteristiky produktů, cenové úrovně, podpory prodeje, distribučních kanálů a charakteristiku producentů s určením základních forem konkurence (kvalita, cena, sortiment, reklama atd.)
- **Analýza zákazníků:** Identifikace zákazníků, předmět a důvod jejich nákupů a identifikace osob, které o nákupech rozhodují.
- **Definice segmentů trhu:** Trh se rozděluje na jednotlivé segmenty dle odlišného chování zákazníků.
- **Analýza tržní konkurence:** Podnik analyzuje nejenom současné konkurenty, ale zabývá se také potenciální budoucí konkurencí a nesmí opomenout ani substituční výrobky. Důležité je také zvážit případnou reakci konkurenčních podniků na naše produkty.
- **Analýza distribučních kanálů:** V tomto kroku podnik zvažuje přednosti jednotlivých distribučních kanálů.
- **Analýza oboru:** Životní cyklus oboru, jeho identifikace a ohodnocení intenzity konkurence je dle autora nezbytné pro správné odhadnutí ziskovosti oboru.

**Sestavení budoucího vývoje poptávky:** Tento krok je nejobtížnější fází marketingového výzkumu. Jedná se o odhad skutečného celkového objemu trhu a tržního potenciálu (maximální možné poptávky trhu).

## 2.4 Plánování

Plánování je dle Wupperfelda (3, s. 108) rozhodovací proces, který stanovuje cíle podnikání a způsoby jejich dosažení. Plánování finančních toků je již konkrétním rozhodováním o vývoji majetku podniku a způsobu jeho financování, dále o výši a druhu kapitálu pro zahájení, udržení a rozvoj podnikání a také zajištění solventnosti podniku.

Investičním plánováním rozumíme plánování, které předchází založení nového podniku, rozšíření stávajícího podniku, obnově stávajícího opotřebovaného zařízení nebo rozšíření racionalizačními investicemi. Je zcela nezbytné, aby investiční plánování postihlo vzájemné vazby působící mezi jednotlivými oblastmi podniku a z těchto podnikových oblastí si opatřilo potřebné informace, neboť v mnoha případech zakládá dlouhodobě druh a objem produkovaných výkonů.

### 2.4.1 Plánování investic

Investicemi rozumíme peněžní výdaje (kapitálové výdaje) podniku, u kterých se předpokládá jejich přeměna na budoucí příjmy. Tento proces probíhá v delším časovém období, minimálně 1 rok. Platné předpisy České republiky rozlišují tři základní druhy investic.

- **Investice na pořízení dlouhodobého hmotného majetku:** pozemky, budovy, stavby, umělecká díla a sbírky, základní stádo a tažná zvířata, pěstitelské celky trvalých porostů, samostatné movité věci s cenou vyšší než 40.000,- Kč a dobou použitelnosti delší než 1 rok. Dále do této skupiny investic se zahrnují stavební úpravy a rekonstrukce či různé nástavby a přístavby, které nejsou zahrnovány do provozních výdajů.
- **Investice na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku:** software, ocenitelná práva, technické nebo hospodářsky využitelné znalosti, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, projekty. Minimální pořizovací hodnota těchto investic je 60.000,- Kč a doba použitelností delší než 1 rok.
- **Investice na nákup finančního majetku dlouhodobé povahy:** akcie, podílové listy, ostatní investiční cenné papíry a vklady (nakoupené obligace, vkladové listy, termínované vklady), umělecká díla a sbírky, nemovitosti a předměty z drahých

kovů, pokud byly zakoupeny za účelem obchodování, půjčky poskytnuté podnikem s dobou splatnosti delší než 1 rok

Nepostradatelnou součástí investičního plánování jsou **investiční propočty**. Jejich prostřednictvím posuzujeme výhodnost investičního projektu, můžeme porovnávat více investičních variant a dále sestavit optimální kombinace vzhledem k jejich financování. Cílem investičních propočtů je zajištění rentability každé plánované investice. Propočty posuzují, zda se kapitál vázaný v určitém investičním projektu zúročí v takové výši, která je dostatečná v porovnání s jinými možnostmi investování. Investiční propočty používají následující veličiny: peněžní výdaje (úbytek likvidních prostředků při pořízení investice), peněžní příjmy (příviv likvidních prostředků z prodeje vyrobených výkonů nebo prodeje celé investice), úrokovou míru, časový faktor.

### ***Metody investičních propočtů***

1. Pomocné praktické postupy
  - výpočet porovnávací náklady
  - výpočet porovnávací zisky
  - výpočet rentability (return of investment)
  - výpočet návratnosti (pay-off-period)
  
2. Finančně matematické postupy
  - metody hodnoty kapitálu
  - metody anuit
  - metody vnitřního výnosového procenta
  
3. Simultánní modely kapitálového rozpočtu

### 2.4.2 Plánování nákladů

Náklady na pořízení materiálu a náklady spojené se spotřebovanými energiemi tvoří hlavní položku výrobních nákladů a proto mají významný vliv na celkovou efektivnost investice. Z tohoto důvodu musí podnik důkladně zvážit veškeré nároky na základní materiály, jejich dostupnost a kvalitu, výši nákladů na jejich dopravu a skladování či případnou možnost substituce jinými materiály. Opomenuty nesmějí být ani podmínky nabízené dodavateli jako např. dodací lhůta, platební podmínky, garance či způsob a délka vyřizování reklamací.

### 2.4.3 Finanční plánování

Finanční plán poskytuje managementu úplnou představu o tom kdy a kolik prostředků společnost dostává, kam tyto prostředky jdou, kolik hotovosti zbývá a dále poskytuje informace o plánované finanční pozici podniku. Dle Hisriche (4, s. 140) poskytuje krátkodobý podklad pro kontrolu rozpočtu a pomáhá zabránit vzniku nejběžnějšího problému nových a rychle rostoucích podniků – nedostatku hotovosti. Finanční plán musí vysvětlit potenciálnímu investorovi, jak podnikatel hodlá dostát veškerým finančním závazkům při zachování likvidity, aby mohl nabídnout dobrou návratnost investic.

Finanční plán se zpracovává obvykle na období tří až pěti let a zahrnuje plánový výkaz zisků a ztrát, plán rozdělení hospodářského výsledku, plánovou rozvahu a plán peněžních toků (cash flow).

Finanční plán popisuje zajišťování finančních zdrojů, a to jak interních, tak i externích. Interními zdroji rozumíme financování z vytvořeného zisku, prodeje aktiv, z úvěru od dodavatelů a z pohledávek (rychlejší inkasování pohledávek). Externí zdroje mohou být rozděleny do dvou kategorií – vlastní kapitál nebo dluh. Zajišťování finančních zdrojů pomocí vlastního kapitálu většinou nevyžaduje žádnou záruku, nýbrž poskytuje investorovi určitou formu vlastnictví podniku (prioritní a kmenové akcie). Tato forma financování nebude transformovaným podnikem použita, proto se budu v dalších částech věnovat pouze financování formou dluhu, které je nejčastěji prováděno dlouhodobými bankovními úvěry, dodavatelskými úvěry, dlouhodobými zálohami přijatými od odběratelů a finančním leasingem.

Základní složkou finančního plánování je **plán peněžních toků**. Popisuje veškeré peněžní příjmy a výdaje podniku během plánovacího období dle následujících činností podniku:

- provozní činnosti (účetní hospodářský výsledek upravený o nepeněžní operace, jako jsou odpisy stálých aktiv aj., dále o změnu oběžných aktiv a krátkodobých závazků)
- investiční činnosti (výdaje spojené s realizací investičního programu a pořízením finančních investic a příjmy z prodeje investičního majetku a finančních investic)
- finanční činnosti (jednak příjmy spojené s růstem dlouhodobých závazků, jako jsou dlouhodobé úvěry, dluhopisy aj., a výdaje spojené s poklesem těchto závazků, jednak příjmy spojené s růstem vlastního jmění upsáním cenných papírů a účastí, získáním darů a dotací a výdaje spojené s výplatou dividend a podílů na zisku)

Dalšími složkami finančního plánování, které jsou úzce spjaty s plánem peněžních toků jsou **výkaz zisků a ztrát a rozvaha**.

Plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha, plán peněžních toků a z nich odvozená **soustava poměrových ukazatelů** umožňují, dle Fotra (2, s. 194), hodnotit varianty investičního programu i jejich financování v kontextu strategického finančního plánu podniku z různých hledisek, které tvoří především: plnění strategických finančních cílů (rentabilita vlastního i celkového kapitálu, finanční struktura podniku z hlediska podílů vlastních i cizích zdrojů financování aj.), finanční stabilita podniku a vývoj finančního zdraví podniku a jeho výkonnosti.

### ***Poměrové ukazatele***

1. Ukazatele rentability (výnosnosti) - porovnávají konečný výstup podniku k určitému vstupu.
  - Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – return of investment)  
=  $ZISK / INVESTOVANÝ KAPITÁL$  (ukazatel vyjadřuje kolik Kč zisku bylo vyprodukováno 1 Kč dlouhodobých zdrojů)

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets)  
=  $ZISK / CELKOVÁ\ AKTIVA$  (ukazatel vyjadřuje kolik Kč zisku bylo vyprodukováno 1 Kč celkového majetku)
  - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)  
=  $ZISK / VLASTNÍ\ KAPITÁL$  (ukazatel vyjadřuje kolik Kč zisku bylo vyprodukováno 1 Kč vlastního kapitálu)
2. Ukazatele aktivity (obratu) - podávají informace o míře využívání jednotlivých majetkových částí podniku
- $Obrat\ zásob = TRŽBY / ZÁSOBY$
  - $Obrat\ aktiv = TRŽBY / AKTIVA$
  - $Obrat\ pohledávek = TRŽBY / POHLEDÁVKY$
3. Ukazatele ziskového rozpětí – vyjadřují kolik Kč zisku či nákladů přináší 1 Kč obratu
- $Ziskovost = ČISTÝ\ ZISK / TRŽBY$
  - $Nákladovost = NÁKLADY / TRŽBY$
4. Ukazatele zadluženosti – informují do jaké míry je podnik zadlužen a jaká je struktura vlastního a cizího kapitálu
- $Věřitelské\ riziko = CIZÍ\ ZDROJE / CELKOVÁ\ AKTIVA$
  - $Finanční\ riziko = CIZÍ\ ZDROJE / VLASTNÍ\ KAPITÁL$
5. Ukazatele likvidity – hodnotí schopnost podniku dostát svým závazkům
- $Běžná\ likvidita = OBĚŽNÁ\ AKTIVA / KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY$
  - $Pohotová\ likvidita = OBĚŽNÁ\ AKTIVA - ZÁSOBY / KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY$

- Okamžitá likvidita = FINANČNÍ MAJETEK / KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY

6. Ukazatele kapitálového trhu (tyto ukazatele nebudou použity ve finančním plánování transformujícího se podniku)

## 2.5 Shrnutí poznatků z teoretické části

Teoretické znalosti získané při studiu strategického řízení podniku napomohou správnému výběru vhodné strategie pro rozvoj podniku Milan Neumann – NBC. Na základě teoretických propočtů je následně možné posoudit a zhodnotit, zda vybraná strategie je tou dlouhodobě nejvýhodnější variantou pro konkrétní podnik. Teoretické znalosti jsou dále velice důležité pro volbu vhodné právní formy podniku. Špatně zvolená právní forma může vést ke zbytečně vyššímu zdanění příjmů, složitějšímu přístupu k cizímu kapitálu a k obtížnější organizaci podniku.

Pravděpodobně nejsložitější oblastí teoretické části diplomové práce je právě oblast plánování investic, nákladů a finančního plánování. Podrobné teoretické znalosti a informace zcela určitě přispějí k přesnému plánování a následnému ekonomickému hodnocení celého projektu. Bez důkladné znalosti této oblasti by nebylo pro podnik myslitelné správně rozhodnout o výši investic ani přesně propočítat budoucí toky finančních prostředků. Chybné propočty v plánování by mohly mít za následek celkový neúspěch při implementaci projektu rozvoje firmy a v nejkritičtějších případech by mohly vést k zániku podniku.

Správně zpracovaný a po teoretické stránce důkladně připravený projekt může být použit nejenom pro interní užití podniku, ale také pro potřeby případných investorů. V této souvislosti využije vedení podniku již hotového plánu rozvoje jako podkladu k žádosti o investiční úvěr a nebude muset vypracovávat žádné další projekty či analýzy.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A MOŽNOSTI ROZVOJE FIRMY

#### 3.1 Název a sídlo podniku

Obchodní firma:	Milan Neumann – NBC
Sídlo podniku:	Sokolovská 18, 586 01 Jihlava
IČO:	13706462
DIČ:	CZ470122430
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
Kontaktní osoba:	Milan Neumann
Tel.:	567 301 110
E-mail:	<a href="mailto:nbc.neumann@seznam.cz">nbc.neumann@seznam.cz</a>

#### 3.2 Historie firmy

Podnik Milan Neumann – NBC byl založen roku 1991 jako malovýrobce obuvnických papírových krabic. V podniku bylo zaměstnáno celkem 6 pracovníků, kteří obsluhovali speciální lisy skládající a lepící papírové krabice. Celková produkce směřovala pouze pro jediného zákazníka, kterým byl obuvnický výrobní podnik Botana Skuteč. Ve své podstatě se jednalo ze strany podniku Botana Skuteč o přechodný typ spolupráce smluvně dohodnutý na 2 roky. Technologie výroby papírových krabic pro obuv procházela změnami a Botana připravovala nový, levnější, způsob výroby takzvaným skládáním bez použití lepidel. Botana Skuteč vyhlásila výběrové řízení a nabídla k odprodeji vlastní zařízení spolu s dvouletým kontraktem na dodávku krabic. Výrobní zařízení bylo velice zastaralé a produktivita práce nízká. Jeden pracovník vyrobil pouhých 500 ks za jednu pracovní směnu v porovnání s novou linkou na skládané krabice vyrábějící 4.000 kompletních krabic za směnu (obsluha 1 pracovníka). Před vypršením dvouleté smlouvy podnikatel Milan Neumann několikrát oslovil vedení obuvnického podniku s nabídkou produkce nového typu krabic prostřednictvím moderní velkokapacitní linky a uzavření dalšího kontraktu. Kontaktoval také další podniky produkující obuv. Celkem získal 4 nabídky na dlouhodobou spolupráci, které ovšem později vyhodnotil jako ekonomicky

neperspektivní. Dvouletou spoluprací s Botanou Skuteč podnikatel zpětně hodnotí kladným způsobem. Naučil se organizovat práci malého týmu lidí, komunikovat s nimi, zdokonalil se ve finančním plánování a ve vyjednávání s dodavateli a odběrateli.

V roce 1993, ještě před ukončením výroby krabic, se podnikatel přeorientoval ve svých aktivitách na velkoobchodní prodej papíru a papírenského zboží. Využil svých dosavadních znalostí a kontaktů v papírenském průmyslu a založil velkoobchodní sklad. Všech 6 výrobních dělníků přeškolil a uplatnil při skladování a přepravě. Papírenský sortiment postupně rozšiřoval a v průběhu dvou let obohatil o drogistické výrobky. Celkový počet zaměstnanců se zvýšil z původních 6 na 17. V roce 1996 si pronajal dva prodejní prostory a zřídil maloobchodní prodejny s papírem a drogerií. Během následujícího roku zahájil prodej ve třech dalších lokalitách. Pět prodejních míst zaměstnávalo celkem 12 pracovníků.

Počátkem roku 1999 podnik čelí čím dál většímu tlaku konkurence. V okolí Jihlavy vznikají nové pobočky známých velkoobchodů, které rozšiřují svůj tržní podíl na území ČR. Podnikatel přezkoumává svůj dlouhodobý plán, přehodnocuje ekonomický výhled do budoucna a uvažuje o možnostech dalšího financování. V prosinci roku 1999 pak vstupuje do jednání s podnikem Silvitra s.r.o., velkoobchodníkem s drogistickým zbožím, hledajícím odbyt zboží v jihlavském regionu. Společně jednájí o případném odprodeji podnikatelských aktivit podniku Milan Neumann – NBC a převodu všech zaměstnanců. Po půlročním jednání, Silvitra s.r.o. s ústředím ve Zlíně odkupuje papírenské i drogistické zásoby, přebírá veškeré zaměstnance za stejných platových podmínek a pronajímá si skladový areál podniku Milan Neumann – NBC. V kupní smlouvě se zavazuje zaplatit za odkoupené zboží plnou pořizovací cenu a platby provést ve čtyřech termínech. První platba ve výši 40% celkové částky proběhne ještě před zahájením prodeje a další platby (20%) budou následovat v půlročních intervalech. Silvitra s.r.o. zaručuje své platby vystavením vlastních směnek.

Ve druhé polovině roku 2000 podnikatele Milana Neumanna oslovuje ing. Miroslav Pospíšil, bývalý ředitel podniku Botana Skuteč a nabízí mu vstup do soukromého obuvnického podniku ve formě společníka přinášejícího kapitál. Svůj návrh dokladuje potřebou rozšířit výrobu a tak uspokojit požadavky odběratelů. Vzájemná jednání vyústila k následujícímu výsledku. Podnikatel Milan Neumann zůstane nadále samostatným subjektem, podnikajícím na základě živnostenského listu a bude vyrábět svršky obuvi

Adidas pro Vecra s.r.o., podnik, ve kterém je ing. Pospíšil spolumajitelem. Objem výroby bude smluvně zajištěn a Vecra s.r.o. poskytne tři zkušené obuvníky do řídicích pozic.

Vlastní výroba se rozběhla ve třetí čtvrtině roku 2001 s 10 zaměstnanci. S rozvíjející se výrobou plynule stoupal počet zaměstnanců, který se v současné době ustálil na celkovém počtu 40 pracovníků. V roce 2002 podnik ukončil výrobu svršků Adidas pro švýcarského odběratele a přestoupil na výrobu dětské obuvi pro rakouského partnera podnik Richter. Ve velmi krátké době podnik dostal další nabídku od německého podniku Starflex na výrobu pracovní ochranné obuvi.

### **3.3 Poslání podniku**

#### **3.3.1 Definice podnikatelské aktivity**

##### ***Předmět podnikání (dle živnostenského listu)***

Výroba obuvi a jejich komponentů

Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Podnik Milan Neumann – NBC je výrobcem svršků dětské a pracovní ochranné obuvi. Svršky dětské obuvi vyrábí pro rakouského objednatele podnik Richter Junge Schuhe GmbH (dále jen Richter) a pracovní obuv pro podnik Starflex Niessen, Německo (dále jen Starflex). Spolupráce u obou podniků probíhá formou tzn. „práce ve mzdě“, kdy oba partneři spolu s objednávkou dodají potřebný materiál a technologické postupy. Podnik Milan Neumann – NBC svršky vyrobí a odešle ke konečnému zpracování na spodkové dílně.

Souběžně s výrobou obuvi pro již zmíněné zahraniční zákazníky bude podnik nabízet vlastní výrobky dětské i pracovní obuvi.

##### ***Popis produktů***

Dětská obuv bude nabízena v široké škále barevných kombinací s četnými dětskými motivy zvyšujícími atraktivnost jak pro děti samé, tak i pro jejich rodiče. Atraktivnost a celkový vzhled může být srovnáván s výrobky zahraničních podniků vyšší cenové kategorie, avšak zákazník zaplatí cenu nižší.

Nabídka pracovní a ochranné obuvi jistě upoutá šíří i hloubkou nabídky. Obuv bude schopna reagovat na rozmanité podmínky provozů jako např. kluzké či výbušné prostředí, nebezpečí proražení podešve, pády předmětů na prsty u nohou, vnitřní či venkovní prostory, letní či zimní provoz. Novinkou nabízenou podnikem je možnost vypálení loga či jména podniku zákazníka přímo na pracovní obuv. Stejně jako u dětské obuvi bude i pracovní obuv nabízena ve vysoké kvalitě materiálu a zpracování za ceny výrobků střední kategorie.

### **3.3.2 Stanovení základních cílů podniku**

Na základě dosavadních zkušeností a znalostí si management na období nejbližších pěti let stanovuje následující cíle.

Podnik Richter nabídl zvýšení měsíčních objednávek ze současných cca 11.000 párů na 22.000 párů a dvojnásobnou výrobní kapacitu podpořit novou smlouvou o výrobní spolupráci na dobu příštích pěti let s automatickým obnovením, pokud nebude výslovně vypovězena. Proces nárůstu výroby bude pozvolný, aby byla zachována kvalita produkce a bude ukončen v druhé polovině roku 2008.

Dalším podnikovým cílem je nákup kompletní spodkové dílny pro dětskou obuv. Tento krok bude zásadním mezníkem ve vývoji podniku, neboť z výrobce svršků, tedy producenta nekompletní obuvi se stane podnikatelský subjekt vyrábějící hotové výrobky uplatnitelné na spotřebitelských trzích. Úspěšnému zavedení spodkové dílny bude bezplatně dohlížet specialista z podniku Richter, což výrazně přispěje k urychlení zkušebního provozu, dodržení vysoké kvality a snížení počátečních nákladů. Rozšíření výrobního procesu o spodkovou dílnu přispěje k navýšení obrátu a dále možnosti výroby vlastní produkce.

Následujícím dlouhodobým cílem bude zavedení výrobků vlastní produkce. Po úspěšném vytvoření spodkové dílny se bude podnik plně věnovat přípravě vlastních výrobků, které budou nabízeny na českém a slovenském trhu. Podnik se zaměří na výrobu kvalitní obuvi ve střední cenové kategorii, která je nejméně obsazena konkurenčními podniky. Tímto bude tvořit střed mezi lacinou obuví z Asie a dražší obuví dováženou ze západní Evropy.

S rakouským podnikem Richter bylo dosaženo velice výhodné dohody, kdy bude podniku umožněno používat technologické postupy a designy starších modelových řad,

kteře se již nebudou nacházet v jejich nabídce. Bereme-li v úvahu, že u dětské obuvi (do velikosti 30) nedochází k častým a výrazným módním změnám, pak dva až tři roky staré vzory budou stále velice atraktivní. Možnost bezplatného získání technologické dokumentace a modelových pomůcek velmi pozitivně ovlivní výši nákladů. Tento fakt bude přínosem hlavně v počáteční fázi, kdy podnik bude investovat do moderních výrobních zařízení. Dalším nesporným přínosem bude i to, že vzory obuvi již byly výrobou prověřeny a veškeré počáteční problémy odstraněny. Vedení podniku plánuje zahájení výroby vlastní dětské obuvi ke konci roku 2007 či počátku 2008 a dosažení měsíční produkce cca 2.900 párů ke konci roku 2009.

Podnik zahájí také výrobu vlastní pracovní a ochranné obuvi, která bude od výroby dětské obuvi oddělena. V případě pracovní obuvi bude podnik nadále produkovat pouze svršky a kompletaci podešví objednávat u externího subjektu.

Prodej dětské i pracovní obuvi bude sloučen do jediného prodejního oddělení, kdy všichni pracovníci budou vyškoleni k prodeji obou druhů. Oddělení prodeje se průběžně do roku 2008 rozroste ze současných 3 prodejců na 6. Každý z prodejců bude odpovědný za svěřený region a osobně jednat s velkoobchody, výrobními podniky i maloobchody. Sloučením prodeje dětské a pracovní obuvi podnik sleduje udržení nízkých nákladů na toto oddělení. Pokud se v budoucnu ukáže tento systém prodeje jako méně účinný, podnik bude připraven prodej pracovní a dětské obuvi oddělit.

Při uvážení vyšších počátečních nákladů, nižší produktivitě práce u nových pracovníků a postupnému navyšování prodeje vlastních výrobků plánuje firma dosažení obrátu 25 milionů již v roce 2008 a překročení hranice 30 milionů o rok později. Práce ve mzdě pro zahraniční partnery se bude podílet přibližně 59 % na celkovém obrátu a 82 % na výsledném zisku před zdaněním. (U „práce ve mzdě“ není započítávána hodnota materiálu, který je dodáván objednatelém bez fakturace)

### **3.4 Současný výrobní program**

Výrobní program podniku Milan Neumann – NBC je rozdělen do dvou částí. Podnik vyrábí vrchy dětské obuvi pro rakouského výrobce Richter a ochrannou pracovní obuv pro německého partnera Starflex. Pracovní obuv dále nabízí a distribuuje na českém trhu.

Výroba pro firmu Richter spočívá v takzvané „práci ve mzdě“. Rakouský partner dodá technologii, materiál a speciální výrobní zařízení. Závazně objedná množství párů, které je

již zákazník objednáno a potvrzeno a ve stanovené době veškerou produkci odebere. Do Rakouska se expedují pouze svršky, tedy nedokončená produkce, určená k dalšímu zpracování na spodkové dílně. Při vyskladnění svršků náš podnik vystaví fakturu za práci spojenou s výrobní dávkou. Výše fakturované částky je stanovena dle technologické dokumentace, která detailně rozepisuje jednotlivé výrobní operace s uvedením časové náročnosti. Administrativní pracovník vypočítá celkový počet výrobních minut spojených s expedovanou výrobní dávkou, které vynásobí smluvní cenou za 1 odpracovanou minutu. V případě nákupu materiálu na českém trhu, který nebyl podnikem Richter dodán, se vystavuje dodatečná faktura za materiál.

Dodávky pracovní obuvi pro německý podnik Starflex probíhají obdobným způsobem pouze s určitými odchylkami. Německý partner opět dodá materiál a technologii a podnik zhotoví dle objednávek žádané množství svršků. V tomto případě však nedokončené výrobky neexpeduje, nýbrž objednává dokončení obuvi na spodkové dílně u externího subjektu v ČR. Po finálním dokončení putuje obuv zpět do našeho podniku, kde se balí do originálních kartonů a připravuje k transportu do Německa. Fakturace práce pro podnik Starflex je shodná jako u rakouského partnera.

Pro německého partnera je dále zajišťován prodej pracovní obuvi na českém trhu. Do současné doby byly nabízeny pouze vzory vyráběné v ČR, ale po rozšíření podniku vedení uvažuje o nabídce plného sortimentu podniku Starflex. Jednání s německým partnerem o sortimentu a způsobu prodeje proběhnu počátkem listopadu 2006.

### ***Zjednodušený popis výrobního cyklu (procesu):***

Celý proces výroby obuvi je rozdělen do čtyř hlavních částí podle výrobních dílen, kde proces probíhá.

1. Manipulace: Dle obuvnické terminologie pojem manipulace znamená vysekávání jednotlivých dílců obuvi z vyčíněných usní nebo syntetických materiálů. K vysekávání používají pracovníci této dílny speciálně zhotovené nože, které kladou na připravený materiál (useň, molitan, textilní materiály, podšívky atd.) a pomocí hydraulických lisů vysekávají dílce obuvi.
2. Přípravná dílna: Vysekaný materiál se přepraví na přípravnou dílnu, kde probíhají následující operace, např.: barvení, stříhání, štípání (usňové dílce se plošně ořezávají na požadovanou tloušťku), kosení (hrany usně se seříznou do ztracena,

tak aby při sešívání dvou vrstev nevznikaly nepříjemně tlačící nerovnosti), lepení, zažehlování, probarvování řezů atd.

3. Šicí dílna: Částečně opracovaný materiál vstupuje na výrobní pás šicí dílny připraven vždy do deseti (Richter) či dvanácti (Starflex) kompletních párů. To znamená, že 1 přepravka reprezentující nejmenší výrobní dávku a posunující se po výrobním pásu obsahuje vždy veškeré potřebné dílce k ušití deseti či dvanácti párů obuvi. Na konci výrobního pásu je umístěna výstupní kontrola, která pečlivě prověřuje kvalitu vyrobené produkce a uskladňuje ji do připravených papírových obalů. Tímto krokem je výroba svršků ukončena.
4. Spodková dílna: Náš výrobní podnik v současné době není strojově ani personálně vybaven a tuto fázi výrobního cyklu objednává u externích dodavatelů či u objednatele v Rakousku. Po dokončení práce na spodkové dílně jsou již hotové páry dočištěny, baleny a připravovány k expedici.

### **3.5 Personální zajištění podniku (současný stav)**

#### **3.5.1 Vedení podniku**

Nejvyšší postavení ve vedení podniku zaujímá sám podnikatel. Rozhoduje o dlouhodobé strategii, zásadních procesech uvnitř podniku a reprezentuje podnik navenek. Dále sjednává významnější obchodní kontrakty a komunikuje s vybranými zákazníky. Přijímá konečná rozhodnutí u výběrových řízení na dodávky materiálu. Definuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých řídicích pracovníků. Deleguje pracovní úkoly a přijímá zpětnou vazbu ze všech oblastí podniku. Organizuje a kontroluje práci výrobních mistrů a ostatních vedoucích pracovníků, kterým však ponechává relativně vysokou autonomii při rozhodování.

Pravidelně 1x týdně svolává porady, kde upřesňuje výrobní plány, určuje termíny expedic, hodnotí kvalitu vyrobené produkce a produktivity práce. Poskytuje cílenou zpětnou vazbu jednotlivým oddělením a výrobním dílnám. 1x měsíčně a to vždy před výplatním termínem svolává 15ti minutový meeting všech pracovníků podniku, kde hodnotí úspěchy či neúspěchy uplynulého pracovního měsíce.



### 3.5.2 Ostatní pracovníci

**oddělení nákupu** – kalkuluje množství a zajišťuje materiál dle požadavků výroby (např. useň, molitan, podšívky, lepidla atd.) a dále nakupuje již hotové výrobky či polotovary (např. tkaničky, kartony, přezky)

Počet pracovníků: 2

Požadavky na pracovní místo: středoškolské vzdělání, znalost práce na PC (MS Word, MS Excel), základy německého jazyka (nákup materiálu ze zahraničí), komunikační schopnosti, řidičský průkaz min. skupiny B

Oddělení je podřízeno podnikateli.

Kompetence a odpovědnosti: Pracovníci rozhodují o velikostech a termínech dodávek, vybírají vhodné dodavatele a sjednávají přepravu materiálu. Nesou plnou odpovědnost za včasné a kompletní zásobování výrobního oddělení materiálem. Dále jsou zainteresováni na udržování skladové zásoby nepřevyšující dohodnutý finanční limit.

**oddělení výroby** – pravděpodobně nejdůležitější a organizačně nejsložitější část podniku, která zahrnuje 75 % všech pracovníků podniku. Oddělení výroby je dále členěno na dílny řízené výrobními mistry, kteří jsou odpovědni podnikateli.

- **Dílna manipulace** (celkový počet pracovníků: 5)

Dílna je řízena mistrem, který připravuje a rozděluje pracovní úkoly 4 manipulačním dělníkům pracujícím v dvousměnném provozu. Od všech pracovníků dílny je vyžadovaná vysoká kvalifikace v oblasti práce s usní. Mistr manipulace pracuje ve svém oboru již 11 let a má bohaté zkušenosti. Metodicky vede ostatní pracovníky, radí v případech, kdy kvalita částí usně neodpovídá obvyklému standardu a případně zaučuje nové dělníky. Mistr je odpovědný za včasné předání vysekaných dílců obuvi na přípravnou dílnu v požadovaném množství a kvalitě.

- **Přípravná dílna** (celkový počet pracovníků: 4)

Přípravná dílna se skládá ze 3 pracovníků a jedné mistrové. Práce na této dílně zahrnuje jednoduché operace jako např. lepení, zažehlování, barvení a tedy nevyžaduje žádné odborné znalosti pracovníků. Správné vykonávání činností na přípravné dílně si výrobní dělník bez kvalifikace osvojí během jednoho či dvou týdnů. Z ekonomických

důvodů a malého vytížení organizačních činností provádí mistrová přípravné dílny také určité výrobní úkony na dílně.

- **Šicí dílna** (celkový počet pracovníků: 21)

Obsazení šicí dílny: 1x mistrová, 1x instruktorka, 1x pracovník vychystávající materiál na výrobní pás, 12x šička, 4x pomocné práce, 1x opalovač, 1x skládání + kontrola

Mistrová rozhoduje o denních výrobních dávkách v závislosti na časové náročnosti vyráběného vzoru a sestavuje denní výrobní plán. Organizuje uspořádání šicích a speciálních strojů na dílně. (Uspořádání strojů u výrobního pásu se vždy mění dle technologie jednotlivých vzorů obuvi. Přemístění strojů nesmí trvat více jak deset minut a obvykle je prováděno před začátkem pracovní směny, o přestávce či po skončení směny tak, aby nebyla narušována plynulost výroby a tím produktivita práce.) Vedle organizace práce na dílně je mistrová přímo odpovědná za kvalitu výroby a včasné dokončení výrobních dávek dle požadavků zákazníků. Mistrová dále představuje a vysvětluje technologické postupy u nových vzorů a dohlíží na jejich správnou aplikaci.

Instruktorka je chápána jako pomocná síla mistrové a dohlíží na kvalitu práce a správné dodržování technologických postupů. Oproštěna od jakýchkoli organizačních úkonů, je schopna se plně věnovat jednotlivým pracovníkům, kteří nedosahují požadované kvality práce či produktivity. Požadavky na odborné znalosti a dovednosti u tohoto pracovního místa jsou vysoké a funkci instruktorky může zastávat pouze velmi zručná a vyškolená šička. Instruktorka musí osobně zvládat veškeré operace na šicí dílně a být schopna své zkušenosti předávat.

Pracovní pozice vychystávání, opalování a skládání nevyžadují speciální dovednosti ani odborné znalosti. Dělník bez kvalifikace je schopen si osvojit pracovní postupy během jednoho až dvou týdnů.

Nároky na odborné znalosti a dovednosti šiček jsou různé. Určité operace může mistrová svěřit začínajícím šičkám bez větší míry zkušeností avšak technologicky náročnější operace, jako např. obšívání, spojování a další, vykonávají pouze speciálně vyškolené šičky s dlouholetou praxí.

Pomocnými pracemi rozumíme např. kroužkování, nýtování, vlepování, dodatečné barvení, čištění atd. Tyto pracovní pozice většinou nevyžadují zvláštní dovednosti pracovníků.

- **Údržba** – úzce spojená a podřízená výrobnímu oddělení. V tomto oddělení pracuje jeden údržbář, který operativně na žádost výroby zajišťuje opravy a seřizování strojů. V době menšího vytížení opravárenskou činností dále třídí a lisuje výrobní odpad.

**oddělení prodeje** – řídí činnost obchodních zástupců, zpracovává podklady pro expedici, fakturuje, organizuje tisk návodů k používání obuvi, podepisuje prodejní smlouvy s velkoobchody i maloobchody, vyřizuje reklamace

Počet pracovníků: 3

Požadavky na pracovní místo: SŠ vzdělání, znalost práce na PC, u obchodních zástupců dále výborné komunikační schopnosti, příjemné vystupování a řidičský průkaz minimálně skupiny B. U vedoucího prodejního oddělení je požadována znalost němčiny slovem i písmem.

Vedoucí oddělení je přímo podřízen podnikateli.

**oddělení skladování a expedice** – přebírá dokončenou výrobu do skladu, kde ji balí a připravuje na expedici k zákazníkům. Nedokončená výroba je připravována na transport do kooperujícího podniku. Oddělení skladování dále přijímá, skladuje a vyskladňuje materiál určený pro zpracování ve výrobě.

Počet pracovníků: 2

Požadavky na pracovní místo: manipulační dělník

Pracovníci oddělení jsou podřízeni výrobním mistrům a vedoucímu prodejního oddělení.

**oddělení administrativy a personalistiky** – vede účetnictví, mzdovou evidenci, připravuje celní doklady a provádí další administrativní úkony. V personální oblasti

provádí veškeré úkony spojené s přijímáním nových pracovníků, případně s jejich odchodem.

Počet pracovníků: 2

Požadavky na pracovní místo: SŠ vzdělání, znalost účetnictví, základní právní povědomí (orientace v pracovním právu), znalost práce na PC

Oddělení administrativy je podřízeno výhradně podnikateli.

Podnik celkem zaměstnává 40 pracovníků.

### **3.5.3 Poradci a marketingoví zprostředkovatelé**

V současné době velké množství podniků využívá služeb specializovaných poradců a marketingových zprostředkovatelů. Ve většině případů jsou tyto služby poskytované externím subjektem výrazně kvalitnější a zároveň levnější, než kdyby je podnik provozoval sám. Podnik Milan Neumann - NBC není výjimkou a pravidelně využívá odborných služeb daňového poradce.

Z marketingových zprostředkovatelů využívá hlavně služeb přepravních a obchodních zprostředkovatelů. Najímání dopravců umožňuje podniku nejenom použít kapitál na jiných místech např. financování výroby, ale také se více soustředit na činnosti, které přímo souvisí s výrobou a prodejem. Dopravci dále ručí za přepravované výrobky, čímž objednateli snižují rizika při dodávce výrobků.

Na rozdíl od přepravních společností a obchodních zprostředkovatelů podnik nepoužívá služeb marketingových agentur, přestože dostal již několik nabídek od známých společností s dlouholetou zkušeností. Vedení podniku doposud nepovažovalo vysoké náklady spojené s marketingovými agenturami za účelně vynaložené a tyto činnosti delegovalo na vlastní prodejní oddělení. S růstem vlastní produkce a potřebou kvalitní prezentace na trhu podnik uvažuje o přehodnocení stávajícího postoje a možnosti oslovení několika marketingových agentur.

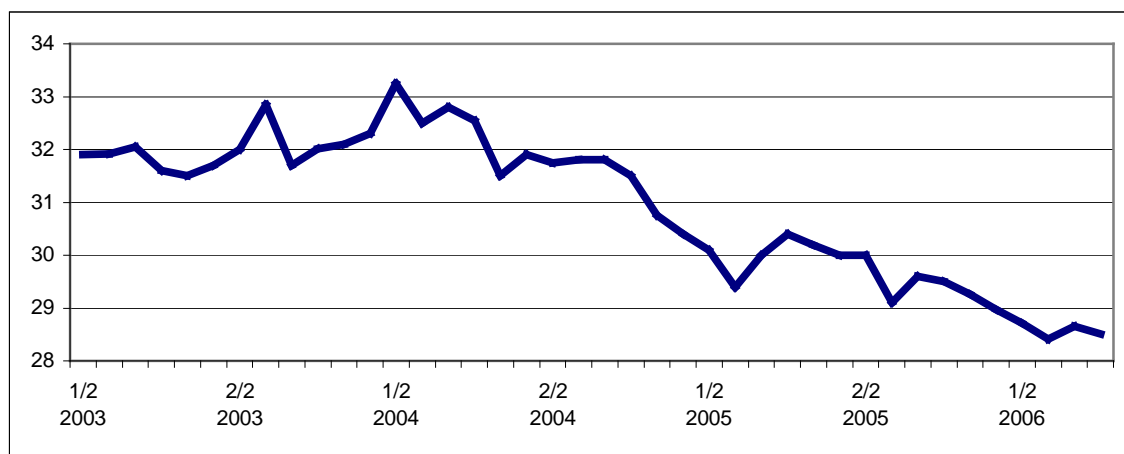
### 3.6 Analýza makrookolí – SLEPT analýza

#### *Ekonomické prostředí*

Ekonomické prostředí je článkem makroprostředí, které nejvíce ovlivňuje schopnost firmy Milan Neumann – NBC se úspěšně rozvíjet.

Firma je zprostředkovaně závislá na kupní síle obyvatelstva EU, protože většina současného obrátu firmy je tvořena produkcí svršků formou práce ve mzdě pro dva zahraniční zadavatele. Pokud by pokles evropské ekonomiky snížil poptávku po výrobcích firmy Richter či Starflex, zajisté by ovlivnil i velikosti objednávek na práci ve mzdě pro firmu Milan Neumann – NBC. Dlouhodobý ekonomický růst je tedy pozitivním faktorem ovlivňujícím rozvoj podniku.

Směnný kurs koruny je makroekonomický ukazatel, který v největší míře ovlivňuje ziskovost podniku závislého na příjmech v zahraniční měně. Dlouhodobé výrazné posilování české koruny vůči euru pak snižuje příjmy podniku. Firma Milan Neumann – NBC má smluvně stanovenou cenu jedné výrobní minuty se zahraničními partnery. Práce ve mzdě je fakturována v odpracovaných minutách, které jsou vynásobeny aktuální minutovou sazbou v zahraniční měně. Posilováním koruny dochází k situaci, kdy za fakturu znějící na stejné množství odpracovaných minut dostane firma nižší finanční částku. Tento fakt se samozřejmě negativně odráží v hospodaření podniku. Příjmy klesají, ale výdaje na výrobní faktor práce, které jsou placeny v české měně, jsou konstantní, nebo díky inflaci rostou. Z tohoto důvodu byla firma nucena již několikrát vstoupit do jednání se zahraničními partnery a žádat o zvýšení smluvní částky za odpracovanou minutu. Do současné doby bylo firmě ze strany zahraničních partnerů vždy vyhověno. Je však otázkou, kdy posilující koruna a růst mezd zdraží cenu práce v ČR do takové míry, že pro zahraniční partnery již nebude výroba v ČR ekonomicky výhodná. V tomto ohledu spatřuje vedení firmy možnost největšího ohrožení podniku.



Obr. 1. Vývoj směnného kurzu Kč/€ [10]

Vedení firmy již předběžně projednalo s úvěrovým oddělením Volksbank přidělení investičního úvěru na výrobní zařízení. Na základě dlouholeté kladné spolupráce Volksbank přislíbila, že při sjednávání úvěru bude historie firmy Milan Neumann – NBC brána v úvahu i u transformací nově vzniklého podniku. Při jednání s Volksbank bylo předběžně dohodnuto, že sjednaná úroková míra nepřekročí pětiprocentní hranici. Dle dlouhodobé předpovědi kapitálových trhů se nepočítá s možností výrazného růstu úrokových měr. Tento makroekonomický ukazatel tedy nebude představovat hrozbu pro rozvíjející se podnik.

Vývoj inflace v ČR také nepředstavuje pro podniky výraznější hrozbu. Růst cenové hladiny je mírný a kontrolovatelný. Předpověď ČNB o cílování inflace je optimistická. Firma Milan Neumann – NBC nepovažuje vývoj inflace za destabilizující.

Tab. 2. Vývoj inflace v ČR (v procentech) [11]

Rok											
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
10,0	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9

### ***Demografické prostředí***

Z demografických činitelů je firma ovlivňována hlavně věkovými a příjmovými skupinami obyvatelstva. Dětská obuv je poptávána zejména mladší dospělou a střední věkovou skupinou a prodej ochranné pracovní obuvi je vyloučen u dětí a mládeže. Jiní činitelé se ve větší míře neprojevují.

### ***Přírodní prostředí***

Přírodní prostředí není faktorem, který by ve větší míře ovlivňoval firmu Milan Neumann - NBC. Je ovšem samozřejmostí, že každá výroba musí být zabezpečena tak, aby nepoškozovala své okolí. Podnik nepoužívá žádné velmi nebezpečné látky či jedy, které by spadaly do kategorie se speciálními požadavky na jejich manipulaci. Výjimku tvoří pouze likvidace zbytků usně. Nepoužitá useň musí být administrativně zaprotokolována a dodána specializovanému podniku, který vlastní potřebné oprávnění k její likvidaci. Náklady na likvidaci usně jsou firmě Milan Neumann – NBC účtovány.

### ***Technologické prostředí***

Rychle se zdokonalující technika a technologie se dotýká všech výrobních odvětví. Výrobní kapacity strojů vzrůstají a nároky na jejich obsluhu naopak klesají. Tyto dva aspekty mají za následek to, že podniky jsou schopny vyrábět více při nižším počtu zaměstnanců, což v prvopočátku negativně ovlivňuje zaměstnanost. Na straně druhé, hromadná strojová produkce snižuje velikost nákladů a tím i cenu výrobků, které se stávají na trhu konkurenceschopnějšími. Veškeré zmíněné vlivy technologického prostředí se projevují i u firmy Milan Neumann - NBC.

### ***Legislativní a politické prostředí***

Výrobní podnik jako právní subjekt je povinen dodržovat zákony a veškerá zákonná nařízení. Nad rámec běžných povinností právnické osoby musí výrobní podniky provádět atestace u nových výrobních řad. Atestace jsou finančně velice nákladné a značně zvyšují výdajovou stranu v účetnictví.

Dalším aspektem, kterým veřejná správa ovlivňuje činnost firmy jsou hygienická nařízení stanovovaná pro konkrétní provozy v závislosti na množství a nebezpečnosti

používaných materiálů a látek. Značné finanční částky jsou vynakládány na vybudování vzduchotechniky a dalších hygienických opatření.

Veřejná správa však ovlivňuje hospodaření obuvnické firmy i kladným způsobem, kdy může za určitých podmínek poskytnout finanční prostředky na nově zřízená pracovní místa, nebo kompenzovat část mzdy pracovníků přijatých z úřadů práce.

### ***Kulturní prostředí***

Transformovaný podnik bude směřovat své výrobky na český a slovenský trh. V případě možnosti se pokusí proniknout i na jiné evropské trhy. Tyto trhy nejsou u dětské ani ochranné pracovní obuvi nikterak odlišné a z tohoto důvodu by firmě neměly vznikat dodatečné náklady na modifikaci výrobků pro konkrétní zahraniční trhy.

## **3.7 Analýza mikrookolí – Porterův model**

### **3.7.1 Dodavatelé**

Dodavatelská síť firmy Milan Neumann - NBC se skládá pouze z několika tuzemských a zahraničních firem. V současné době, kdy je financování výroby velice náročné, se firmy snaží o udržování co nejnižších skladových zásob nejenom hotových výrobků ale i materiálu. Z tohoto důvodu, včasnost a kompletnost dodávek výrazně ovlivňuje průběh výroby. Každé zpoždění či nedostatek ze strany dodavatele má za následek narušení plynulosti výroby a s tím spojené dodatečné náklady a nižší produktivitu práce. Kvalitní spolupráce je tedy důležitým předpokladem dokonalého běhu firmy.

Obecně platící pravidlo tvrdící, že nabídka převyšuje poptávku, bohužel neplatí v obuvnické výrobě. Požadavky na materiály a komponenty používané v obuvnickém průmyslu jsou natolik specifické, že jejich produkcí se zabývá pouze několik málo výrobců. Ti většinou vyrábějí pouze na zakázku, své výrobky či komponenty si nechají z větší části zaplatit ještě před zahájením výroby a dodací termíny jen neochotně mění na žádost odběratele. Ochota či neochota dodavatelů, jejich platební a dodací podmínky jsou přímo závislé na velikosti a ekonomické síle objednatele. V našem případě, tedy případě malé firmy, které je pouze nevýznamným zákazníkem, je silnější stranou využívající své moci dodavatel.



### **3.7.2 Odběratelé**

Zákaznické trhy transformovaného podniku budou reprezentovány zejména spotřebitelskými, průmyslovými a částečně překupnickými trhy.

Na rozdíl od dodavatelských trhů jsou odběratelské trhy v obuvnické produkci reprezentovány vysokým převisem nabídky nad poptávkou.

Důsledkem je stabilní tlak ze strany odběratelů na cenovou hladinu výrobků a jejich vysokou kvalitu. Možnost nabízet a prodávat své výrobky za co nejnižší prodejní ceny je ovlivněna celkovými výrobními náklady. V současné době, kdy se evropský trh sjednocuje a otevírá se novým zemím, roste i mezinárodní konkurence. Ta je velice patrná i v oblasti výroby a prodeje obuvi. Mezi jednotlivými výrobci z východu Evropy již nejsou větší znatelné rozdíly v kvalitě nabízeného sortimentu. Nerovnosti však stále přetrvávají v mzdových a sociálních podmínkách jednotlivých států. Právě z tohoto důvodu dvě identické produkce z různých oblastí Evropy mohou být nabízeny za velice odlišné ceny a tím cenově znevýhodňují firmy ze sociálně vyspělejších států.

### **3.7.3 Konkurenční rivalita**

Konkurence v obuvnickém průmyslu je vysoká a představuje reálnou hrozbu pro všechny obuvnické podniky. Neustálé udržování znalosti konkurenčních výrobků, jejich technologií, nákladů a poskytovaných služeb je významnou aktivitou pravděpodobně všech obuvnických podniků. Také firma Milan Neumann - NBC monitoruje nejdůležitější výrobce dětské a pracovní obuvi. Zaměřuje se na nové technologie a trendy, které konkurenční podniky používají. Pečlivě zkoumá způsoby a kvalitu konkurencí poskytovaných služeb a dále sbírá informace o jejích klientských sítích.

V oblasti dětské obuvi je na českém i slovenském trhu etablováno velké množství místních i zahraničních prodejců, kteří nabízejí široký sortiment kvalitních výrobků. Mezi hlavní konkurenty podniku patří např. Baťa, Stival a.s., Reno s.r.o., Quick shoes a.s., Pegres s.r.o., Exico s.r.o. a další. Neměly by být opomenuty ani hypermarkety, které nabízejí téměř kompletní sortiment spotřebního zboží a také produkce laciné neznačkové obuvi importované z Asie.

Konkurence na trhu s pracovní obuví je obdobná. V celkovém pohledu je množství prodejců výrazně nižší, to ovšem odpovídá menšímu tržnímu prostoru a nižší poptávce.

Hlavními konkurenty jsou podniky Prabos a.s., Lupos GmbH, Lamaitre a.s., Zeman a.s., Sam Trade a.s. a další.

#### **3.7.4 Potenciální noví konkurenti**

Z dlouhodobého hlediska není obuvnická výroba příliš lukrativním oborem. Je málo pravděpodobné, že by v České či Slovenské republice vznikaly ve velké míře nové výrobní závody produkující dětskou, pracovní a ochrannou obuv. Velkou hrozbu však můžeme spatřovat ve formě producentů obuvi exportujících své výrobky z Asie. Právě tito výrobci jsou schopni vyrobit a dopravit své zboží na evropské trhy za neuvěřitelně nízké ceny. Český producent tak nemůže cenově konkurovat importovaným výrobkům. Spotřebitelé si samozřejmě uvědomují, že nižší cena je spojena s výrazně nižší kvalitou výrobků, nicméně ve velké míře upřednostňují právě faktor momentálních výdajů. U výrobků pracovní obuvi je situace příznivější, protože velká míra českých i slovenských podniků již vyžaduje na ochrannou pracovní obuv od dodavatelů atesty státní zkušebny. Laciná obuv z východu těmito atesty nedisponuje a tak přenechává prostor hlavně evropským výrobcům.

#### **3.7.5 Náhradní výrobky**

Na rozdíl od jiných oborů jako jsou technologie, elektronika a jim podobné, kde dochází k rychlému zastarávání a náhradě novými výrobky, obuvnický průmysl takovéto trendy nezaznamenává. Obuvnické podniky nepředpokládají, že by mohlo dojít k náhradě současných výrobků substituty.

Pracovní ochranná obuv je dokonce vyžadovaná zákonem. Zaměstnavatelé ve výrobních a průmyslových podnicích jsou povinni vybavit své zaměstnance dle platných předpisů pracovními pomůckami tak, aby bylo chráněno jejich zdraví. Ohrožení ve formě substitutů, které by nahradily ochrannou obuv je dle mínění obuvnických expertů minimální. To ovšem neznamená, že výrobci nemusí své výrobky inovovat a neustále zdokonalovat. Inovace je základním předpokladem udržujícím dané výrobky na trhu a bránícím ztrátě dosaženého tržního podílu.

### 3.8 Analýza trhu a marketingové strategie

Objem výrobků, které budou nabízeny na českém a slovenském trhu, bude po rozšíření podniku tvořit pouze cca 20 % celkového objemu produkce. Odbyt pro zbývajících 80 % výrobků je dlouhodobě smluvně zajištěn a podnik nemusí hledat pro tuto část produkce nové odběratele. S ohledem na tuto skutečnost byly při získávání informací a analýze trhu zjednodušeny některé z postupů marketingového výzkumu.

Po transformaci podniku bude průběžnou analýzou trhu pověřeno prodejní oddělení, které bude neustále monitorovat požadavky odběratelů a spotřebitelů, výši poptávky, konkurenční produkty a poskytované služby spojené s prodejem a záručním servisem. Nasbírané informace bude oddělení vyhodnocovat a předávat vedení podniku.

#### 3.8.1 Marketingový výzkum

##### *Stanovení cílového trhu projektu*

Při plánování a promýšlení výroby vlastní produkce učinilo vedení podniku spolu se stávajícím prodejním oddělením několik konkrétních marketingových průzkumů. V první fázi pečlivě sledovali nabízené výrobky v prodejnách i velkoobchodních skladech. Zjišťovali ceny, kvalitu produkce, používaný materiál i celkový design dětské obuvi. Dále se dotazovali na způsoby vyřizování případných reklamací a sledovali různé formy podpory prodeje. Vedení nezapomnělo ani na návštěvy tržnic a prodejních stánků. Ceny, použitý materiál a kvalitu zpracování potom zaznamenávali do tabulek, připravených pro závěrečné vyhodnocení. Pro přehlednost a jednodušší prezentaci výsledků jsou informace zredukovány a zaznamenány do výsledné tabulky.

*Tab. 3. Cenový průzkum trhu dětské obuvi (Kč)*

<b>použitý materiál</b>	<b>Useň</b>	<b>syntetický materiál</b>	<b>textilní materiál</b>
<b>kvalita zpracování a atraktivnost</b>			
<b>Luxusní</b>	850,00	750,00	750,00
<b>Vysoká</b>	650,00	550,00	570,00
<b>Průměrná</b>	480,00	290,00	320,00
<b>Nízká</b>	/	150,00	150,00

Ve druhé fázi marketingového průzkumu byly připraveny vzorky dětské obuvi podniku Richter a vytipováno 10 měst s různou velikostí populace, kde byly navštíveny prodejny s obuví a velkoobchody. Značková obuv Richter není na českém trhu známa a proto představované vzory se výrazně nelišily od nově zamýšlené produkce a obchodníci tedy nebyli ovlivněni kvalitou značky Richter. Na prezentovanou obuv byly sestaveny kalkulace vycházející ze skutečných nákladů na pracovní sílu a materiál pořízený převážně na českém trhu. Takto zkalkulované prodejní ceny byly tedy výrazně nižší, než prodejní ceny rakouského partnera. Vedoucí prodejen většinou ochotně poskytli informace, zda by byli ochotni za nabízenou cenu obuv nakoupit a prodávat.

Výsledek průzkumu podnik ujistil v původním předpokladu, že při dodržení současné kvality vyráběné obuvi, použití kvalitních materiálů, zachování celkově atraktivního vzhledu a přiměřené prodejní ceny pro koncového spotřebitele, je podnik schopen uspět na českém trhu.

Fyzický průzkum trhu ochranné pracovní obuvi byl jednodušší, protože v současné době prodejní oddělení nabízí na českém trhu obuv Starflex a dlouhodobě získává zpětnou vazbu z velkoobchodů i přímo z výrobních provozů, které obuv používají. I v tomto případě nově sestavené ceny odrážející český materiál a ostatní vstupy byly výrazně nižší než ceny německého prodejce. Výsledek průzkumu opět ukázal, že při dodržení kvality i atraktivity vzhledu jsme schopni konkurovat již zavedeným prodejním značkám a ujistil nás o reálnosti a úspěchu podnikatelského záměru.

### ***Analýza zákazníků***

Hlavní skupinou zákazníků nakupujících dětskou obuv do velikosti č. 30 jsou mladí lidé, kteří o koupi sami rozhodují. Koupě dětské obuvi je pro rodinu vychovávající děti nezbytná, nicméně v českých podmínkách je velice obvyklé dětskou obuv dědit mezi sourozenci i přáteli.

U pracovní obuvi hlavní skupinu zákazníků reprezentují výrobní a stavební podniky. V tomto případě již zákazník nemusí být rozhodovatelem o koupi. Výběr ochranných prostředků a pomůcek je upraven v zákoně č. 495/2001 Sb. a dále bývá často specifikován v kolektivních smlouvách podniků.

### ***Definice segmentů trhu***

Dle analýzy se trh s dětskou obuví rozděluje do následujících segmentů:

Geografické hledisko (trh s městskou či venkovskou dominancí).

Sociálně - demografické hledisko (trh segmentován dle věku a příjmu)

Pracovní obuv: (velikost podniku, odvětvová příslušnost, finanční situace podniku, zahraniční účast)

### ***Analýza tržní konkurence***

Dovoluji si odkázat na text v kapitole 3.6.3 Konkurenční rivalita a vzhledem ke stejnému obsahu již nebudu tuto problematiku znovu rozebírat.

### ***Analýza distribučních kanálů***

Dětská obuv je ve větší míře prodávána prostřednictvím velkoobchodů, které mají na českém i slovenském trhu dostatečné zastoupení.

Pracovní ochranná obuv je nabízena hlavně formou přímého prodeje prostřednictvím vlastního obchodního útvaru bez zprostředkovatelů. Při přímém prodeji je obchodní zástupce schopen zpracovat informace o prostředí a potřebách podniku a nabídnout konkrétní nejlépe vyhovující druh obuvi. Prodej prostřednictvím maloobchodu či velkoobchodu se specializuje na základní a univerzální typy obuvi použitelné v širokých podmínkách.

### ***Analýza oboru a budoucí vývoj poptávky***

Prodej dětské obuvi v posledních letech obecně kopíruje klesající křivku porodnosti. Dle názoru analytiků se však s rostoucí životní úrovní bude zvyšovat i spotřeba obuvi včetně dětské.

Povinnost vybavit své pracovníky v určitých provozech pracovními ochrannými pomůckami a prostředky je daná zákonem a kontrolována. Je obecně známo, že mnoho soukromých podnikatelů ve snaze udržet provozní náklady na minimální hranici tento zákon obchází a své pracovníky ochrannými prostředky nevybaví. V posledních dvou letech se však situace, dle dosavadních zkušeností, u malých a středních podniků v ČR zlepšuje. Na český trh dále vstupují noví zahraniční výrobci, u kterých je správné

vybavení vlastních pracovníků znakem firemní kultury. Vyhodnocením těchto informací vedení podniku dochází k závěru, že trh dětské i pracovní obuvi bude vykazovat plynulý a trvalý růst.

### **3.9 SWOT analýza**

#### ***Silné stránky podniku***

- Zkušenosti výrobní manažeri s dlouholetou praxí v obuvnickém průmyslu
- Kvalitní výrobní zařízení umožňující dosahovat vysoké produktivity práce
- Dlouhodobé smlouvy zajišťující stabilní odběr produkce (práce ve mzdě)
- Získané zkušenosti od zahraničních partnerů
- Kvalitní technologické postupy ověřené ve výrobě
- Finanční stabilita podniku

#### ***Slabé stránky podniku***

- Nižší produktivita práce u nových pracovníků při dodržování vysoké kvality výrobků
- Fluktuace dělníků u pracovních míst s nejnižšími požadavky na odborné dovednosti
- Malé zkušenosti s prodejem dětské obuvi na spotřebních trzích
- Nedostatečná orientace na trhu SR

#### ***Příležitosti na trhu***

- Zakládání nových výrobních podniků se zahraniční účastí (kladou důraz na používání kvalitních pracovních a ochranných pomůcek)
- Možnost nákupu materiálů na tuzemském trhu (nižší pořizovací cena materiálů = výhoda před zahraničními výrobci)
- Uplatnění výrobků na trzích

### *Ohrožení na trhu*

- Vývoj cen dětské i pracovní a ochranné obuvi
- Import laciné obuvi z asijských států
- Konkurence českých i zahraničních podniků
- Platební morálka odběratelů
- Trvalé posilování české koruny

### **3.10 Závěry z provedených analytických šetření**

Analytická část diplomové práce je zaměřena na analýzy oblastí, které mohou nejvíce ovlivnit budoucí chod rozvíjejícího se podniku: Analýza makrookolí, mikrookolí, analýza trhu a SWOT analýza. Podrobným zkoumáním těchto oblastí poskytuje analýza důležité informace projektu, který z analýzy vychází a na jejíchž základech staví strategický plán rozvoje. Analytické metody jsou doplněny o metody komparace a syntézy.

Zavedení výroby vlastní produkce klade důraz hlavně na důkladné zpracování analýzy mikrookolí a analýzy trhu. Při výzkumu trhu se vedení podniku zaměřilo na průzkum konkurenčních výrobků přímo v prodejnách a distribučních skladech v rámci většího území ČR. Středem zájmu se stalo provedení, design, cena, jakost materiálu, kvalita zpracování i objemy prodeje. Výsledky šetření pak sloužily jako podklady pro plánování hloubky a šířky sortimentu a také objemu produkce.

Analýza silných a slabých stránek, tržních příležitostí a ohrožení se stává jádrem celého projektu rozvoje firmy Milan Neumann – NBC. Na jejím základě může podnik dál rozvíjet činnosti ve kterých je silný a soustředit zvýšené úsilí na problémové oblasti.

Vyhodnocením všech zmíněných analýz dospělo podnikové vedení k závěru, že firma Milan Neumann – NBC disponuje všemi předpoklady k úspěšné implementaci projektu do praxe.

## 4 PROJEKT ROZVOJE FIRMY MILAN NEUMANN – NBC

### 4.1 Rozvoj firmy

Obuvnické firmě Milan Neumann – NBC byla ze strany hlavního zadavatele objednávek formou práce ve mzdě nabídnuta možnost výrazného navýšení produkce. Management podniku si je však vědom vážného nebezpečí, které způsobuje závislost podniku na jednoho či dva hlavní zákazníky a rozhodl se rozšířit produkci o vlastní výrobky. Takovéto navýšení produkce však není možné uskutečnit bez celkového rozšíření podniku.

Hlavním cílem projektu je podrobné zpracování plánu rozvoje ve všech důležitých podnikových oblastech. Vedení podniku si v rámci projektu stanovuje následující dílčí úkoly: Udržet a dále rozvíjet silné stránky podniku, postupně odstraňovat či alespoň výrazněji eliminovat slabé stránky, efektivně využít příležitosti na trhu a minimalizovat vlivy tržních ohrožení.

### 4.2 Výběr strategie

Na základě podrobných analýz a dosavadních zkušeností stanovuje vedení podniku následující strategie:

V oblasti výroby pracovní a ochranné obuvi pro firmu Starflex formou práce ve mzdě bude užita strategie stabilizace. Podnik se zaměří na udržení kvality při postupném zvyšování produktivity práce, která se následně projeví ve snížení nákladů a tím ve zvýšení ziskovosti. S firmou Starflex je uzavřena dlouhodobá smlouva na dodávky fixního množství pracovní a ochranné obuvi a nepředpokládá se, že bude množství zvyšováno. Vedení podniku považuje toto prostředí za stabilní s nepatrnými hrozbami či příležitostmi.

Pro zbývající oblasti podniku Milan Neumann – NBC byla zvolena strategie expanze. U podnikové jednotky vyrábějící dětskou obuv pro firmu Richter dojde k vertikální integraci. Současná výroba svršků bude rozšířena o konečnou fázi výroby obuvi – spodkovou montáž. Implementace této strategie přispěje ke snížení nákladů na oběh (nedokončená výroba nebude balena a přepravována z podniku ke konečnému zpracování) a zvýšení obratu (celková fakturovaná částka práce ve mzdě bude zvýšena o výrobní operace spodkové dílny).



Zavedení produkce vlastních výrobků prodávaných na českém a slovenském trhu může být považováno za relativní diverzifikaci. Výrobní podnik bude disponovat dostatečnou mírou volného kapitálu, který bude použit na financování vlastní výroby. Důležitým přínosem produkce vlastních výrobků je diverzifikace rizika plynoucího ze závislosti na silném zákazníkovi. S rozšířením produkce dojde dále k zvýšení efektivity využívání strojového zařízení a tím ke snížení jednotkových výrobních nákladů.

Finanční hodnocení správného výběru strategických alternativ je uvedeno v kapitole 4.8 Hodnocení efektivity projektu.

### **4.3 Transformace podniku fyzické osoby na spol. s r.o.**

Podnikatel Milan Neumann spolu s ostatními společníky a členy vedení rozšiřujícího se podniku se vzájemně po důkladném promyšlení kladů a záporů dohodli na změně právní formy na společnost s ručením omezeným. Při rozhodování se zaměřili hlavně na hlediska organizace podniku, ručení osobním majetkem, zdanění a dostupnosti získávání cizího kapitálu.

#### **4.3.1 Organizace podniku**

Všichni zakládající společníci se stanou jednateli s právem zastupovat společnost a jednat jejím jménem. Tyto svěřené kompetence mohou však společnost za určitých okolností vážně poškodit. Společníci se dobře znají a vylučují úmyslné zneužití pravomoci ze strany některého jednatele. Jsou si však dobře vědomi možné situace, kdy nedostatek informací, špatné odhadnutí organizačních či finančních možností podniku a následné vyvození nesprávného závěru mohou společnost dlouhodobě zavázat k nevýhodné činnosti či jinak poškodit. Na základě těchto skutečností musí být veškeré kupní či leasingové smlouvy, dohody o spolupráci a jiné obchodní smlouvy znějící na částku vyšší než 0,75 miliónu korun odsouhlaseny společníky s minimálně 60 % hlasů. Tato povinnost bude zakotvena ve společenské smlouvě.

Vnitřní řízení podniku bude rozčleněno do 4 hlavních oblastí: Strategické řízení a plánování, vývoj, nákup a výroba, prodej. Rozhodovací pravomoci a odpovědnosti budou na jednotlivé společníky rozděleny tak, aby se vzájemně nepřekrývaly, ale aby nebylo zamezeno kvalitní komunikaci mezi jednotlivými oblastmi. Právě na komunikaci, koordinaci a spolupráci v oblasti strategického plánování a řízení bude kladen velký

důraz. Při dodržení všech zmíněných aspektů řízení podniku čtyřmi společníky se vedení domnívá, že nemůže dojít k rozkladu rozhodovacích pravomocí.

#### 4.3.2 Zdanění příjmů

V následujících tabulkách názorně ukazují rozdíl mezi zdaněním zmíněných právních forem na konkrétním příkladě u plánovaného hospodářského výsledku pro rok 2009 a 2010. Pro upřesnění uvádím, že v případě podnikání fyzické osoby, kdy podnikatel není zaměstnancem a tedy nepobírá měsíční plat, je daňový základ povýšen o celkové hrubé mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění, které byly zaúčtovány v nákladech s.r.o.

*Tab. 4. Výpočet daně z příjmu u podniku fyzické osoby (v tis. Kč)*

<b>zdaňovací období</b>	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>
daňový základ	1 658	2 179
daň z příjmu fyzické osoby	479	646
Odvod soc. pojištění	165	165
odvod zdrav. zabezpečení	66	66
<b>zisk po zdaň. a odvodech</b>	<b>948</b>	<b>1 302</b>
celková odvodová povinnost	710	877

*Tab. 5. Výpočet daně z příjmu u společnosti s r.o. (v tis. Kč)*

<b>zdaňovací období</b>	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>
daňový základ	1 140	1 661
Daň z příjmu právnické osoby	274	399
Zisk po zdanění	866	1 262
Zisk po zdanění	1 144	1 540
srážková daň	130	189
podíl společníka k výplatě	736	1 073
čistá mzda společníka	278	278
<b>Podíl společníka+ čistá mzda</b>	<b>1 014</b>	<b>1 351</b>
celková odvodová povinnost	644	828

Z příkladu je patrné, že při plánované výši hospodářského výsledku je skutečně právní forma společnosti s ručením omezeným výhodná. Vedení podniku o rozdělování podílů společníkům v nejbližších letech neuvažuje a tímto se ještě více zvýší rozdíl daňového odvodu ve prospěch s.r.o.

### **4.3.3 Ručení za bankovní úvěry**

Mezi budoucími společníky došlo k další společné dohodě, že ručení za poskytnutý bankovní úvěr bude provedeno majetkem podniku. V případě požadavku banky na dodatečné ručení bude zastaven také soukromý majetek společníků. Pokud se podnik dostane do závažných finančních potíží, nebude schopen splácet úvěr ze svých vlastních prostředků a banka bude uplatňovat zástavní práva na soukromý majetek společníků, bude proces úhrady dlužné částky probíhat následovně. Společníci se pokusí uhradit nedoplatek bankovního úvěru z vlastních zdrojů dle procentuelního podílu na vlastnictví podniku bez nutnosti prodeje zastavených nemovitostí. Pokud toto nebude možné, dojde k prodeji nemovitostí. V žádném případě však nemůže být závazek vůči bance uspokojen majetkem pouze jednoho či některých společníků. Všichni společníci jsou připraveni ručit za bankovní úvěry či případné leasingové smlouvy, které vyžadují podepsání bianko směn fyzických subjektů, dle svého vlastnického podílu ve společnosti. Tato vzájemná dohoda bude zakotvena ve společenské smlouvě společnosti.

### **4.3.4 Další praktické výhody transformace na s.r.o.**

- 1) Získání společníků přinášejících kapitál
- 2) Získané know-how
- 3) Omezení ručení původního podnikatele celým svým majetkem
- 4) Zúžení pracovního i organizačního záběru podnikatele
- 5) Větší a silnější podnik = větší stabilita
- 6) Větší vyjednávací schopnost podniku vůči okolním subjektům
- 7) Snadnější dostupnost cizího kapitálu

## 4.4 Kapitálové potřeby

### 4.4.1 Celková potřeba kapitálu

Celková potřeba kapitálu je budoucím vedením transformovaného podniku plánována ve výši 13.000.000,00 Kč.

### 4.4.2 Vklady společníků

#### *Mgr. Milan Neumann*

Mgr. Milan Neumann vloží do nově vzniklé společnosti s.r.o. celkový majetek současného podniku fyzické osoby s výjimkou budovy skladů, která zůstane v jeho osobním vlastnictví.

*Tab. 6. Zjednodušená plánová rozvaha, Milan Neumann – NBC, 31.12.06 [12]*

Aktiva		Pasiva	
dlouhodobý hmotný majetek	3 091 676,00		
krátkodobý finanční majetek	345 000,00		
krátkodobé pohledávky	720 000,00	krátkodobé závazky	545 000,00

Celková odhadovaná částka vycházející ze zjednodušené rozvahy: 3.611.676,- Kč (1.1.2007)

Přesné výsledné částky, ovlivňující výši půjčky společníka, budou upřesněny ke dni vzniku společnosti.

Vklad: 70.000,- Kč

Půjčka: 3.541.676,- Kč (1.1.2005)

#### *Ing. Vítězslav Trávníček*

Vklad: 70.000,- Kč

Půjčka: 3.251.486,- Kč (1.1.2007)

***Ing. Jaroslav Kameník***

Vklad: 40.000,- Kč

Půjčka: 960.000,- Kč (1.1.2007)

Půjčka: 1.000.000,- Kč (1.1.2008)

***Jaroslav Dostál***

Vklad: 20.000,- Kč

Půjčka: 330.000,- Kč (1.1.2007)

Základní kapitál společnosti bude upsán ve výši 200.000 Kč. Zbývající vklady společníků budou vedeny jako závazek vůči společníkům.

Společníci se vzájemně dohodli, že přinášené know-how je základní podmínkou vstupu do společnosti a nebude finančně ohodnocováno.

Hlasovací právo ve společnosti se bude řídit dle výše sjednaných vkladů a půjček. Každých 10.000,- Kč sjednaného vkladu a půjčky bude představovat 1 hlas. Čistý zisk určený k výplatě podílů společníků, bude mezi společníky rozdělen taktéž dle výše jejich sjednaných vkladů a půjček.

## **4.5 Plán výroby**

### **4.5.1 Dětská obuv**

Podnik Richter je významným rakouským producentem dětské obuvi. Své výrobky nabízí na všech 15 trzích původní Evropské unie, Švýcarska a část své produkce vyváží do USA a Kanady. S rozšířením Evropské unie zamýšlí proniknout i na některé trhy východní Evropy. Stále rostoucí zájem ze strany odběratelů nutí podnik Richter hledat nové výrobní kapacity. Na základě růstu poptávky nabídlo rakouské vedení našemu podniku zvýšit produkci ze současných 11.000 párů na 22.000 párů měsíčně. Nová

výrobní smlouva mezi podnikem Richter a transformovanou společností je již připravena, oboustranně odsouhlasena a bude podepsána ihned po založení nového podniku. Navyšování výroby bude postupné s ohledem na udržení kvality produkce a dodržování termínů expedic. V únoru 2007 požaduje rakouský partner spustit zkušební provoz spodkové dílny v Jihlavě a plynule zvyšovat denní produkci. Celý proces rozšíření výroby o spodkovou dílnu a navýšení objemu produkce by měl být ukončen nejpozději ke konci roku 2007 respektive počátku roku 2008. Po dobu jednoho roku nabídl podnik Richter bezplatnou pomoc rakouského výrobního technika, který bude napomáhat s řešením výrobních problémů a dohlížet na kvalitu výrobků.

Od roku 2008 bude podnik postupně rozbíhat i vlastní produkci dětské obuvi pod obchodní značkou NBC a následně nabízet na českém a slovenském trhu. Ke konci roku 2010 plánuje měsíční výrobu ve výši cca. 3.000 párů.

*Tab. 7. Měsíční výrobní plán – dětská obuv (počet párů)*

<b>Značka</b>	<b>součas. stav</b>	<b>3/4 2006</b>	<b>4/4 2006</b>	<b>1/4 2007</b>	<b>2/4 2007</b>
<b>Richter</b>	11 000	12 500	14 000	15 000	16 000
<b>NBC</b>	0	0	0	0	0

*Tab. 8. Měsíční výrobní plán - dětská obuv (počet párů)*

<b>Značka</b>	<b>3/4 2007</b>	<b>4/4 2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Richter</b>	18 000	20 000	22 000	22 000	22 000
<b>NBC</b>	0	0	2 000	2 900	3 000

#### **4.5.2 Pracovní obuv**

Starflex je malý rodinný podnik sídlící v blízkosti německého Achenu. Výrobky prodávající pod vlastní značkou nabízí na německém, holandském, belgickém a v malé míře na českém trhu.

Podnik Milan Neumann – NBC vyrábí v současné době cca. 1.050 párů měsíčně. Přestože nemá německý partner zájem výrobu v budoucnu zvyšovat a podíl jeho objednávek na celkovém obratu je nízký, garance dlouhodobých odběrů stabilního množství je pro výrobní podnik výhodná.

Počátek výroby vlastní ochranné obuvi plánuje vedení na třetí čtvrtletí roku 2007 a dosažení plného plánovaného výrobního objemu ke konci roku 2009.

*Tab. 9. Měsíční výrobní plán – pracovní obuv (počet párů)*

Značka	součas. Stav	3/4 2006	4/4 2006	1/4 2007	2/4 2007
<b>Starflex</b>	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050
<b>NBC</b>	0	0	0	0	0

*Tab. 10. Měsíční výrobní plán – pracovní obuv (počet párů)*

Značka	3/4 2007	4/4 2007	2008	2009	2010
<b>Starflex</b>	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050
<b>NBC</b>	100	200	400	630	630

### 4.5.3 Marketingový mix

#### *Výrobek*

*Tab. 11. Hloubka a šířka sortimentu dětské obuvi*

Šíře sortimentu		Hloubka sortimentu		Velikostní sortiment
<b>Letní</b>	Sandály	2 varianty	2-3 barev. kombinace	22-30
	Perforovaná	2 varianty	2-3 barev. kombinace	18-30
	Uzavřená	6 variant	2-5 barev. kombinací	18-30
<b>Zimní, uzavřená</b>	Podšívka vepřovice	2 varianty	2-5 barev. kombinací	18-30
	Hřející syntetická podšívka	2 varianty	2-5 barev. kombinací	18-30
	Sympatex	1 varianta	2-5 barev. kombinací	18-30

Tab. 12. Hloubka a šířka sortimentu pracovní ochranné obuvi

Šíře sortimentu		Hloubka sortimentu					Velikostní sortiment
Specifikace obuvi		antistatická podrážka	protiskluzová podrážka	podrážka odolná proti proražení	ochranná tužinka	barevnostní provedení	
<b>Letní</b>	Polobotková	A/N	N	N	A/N	černá, šedá, modrá	39 – 48
	Kotníčková	A/N	A/N	A/N	A	černá, modrá, šedá	39 – 48
	Poloholeňová	N	A/N	A/N	A	černá	39 – 48
	Svářečská	N	N	N	A/N	černá	39 – 48
<b>Zimní, uzavřená</b>	Kotníčková	N	A/N	A/N	A	černá, modrá, šedá	39 – 48
	Poloholeňová	N	A/N	A/N	A	černá	39 – 48

(A = ano, N = ne)

Podnik bude poskytovat záruku 24 měsíců na vady materiálu a vady způsobené výrobním postupem.

Obuv bude balena do potištěných papírových krabic s dětskými či pracovními motivy. Distribuční balení: dětská obuv 12 párů, pracovní obuv – 6 párů (v případě nižšího odběru nemusí být distribuční balení dodrženo)

### Cena

Výrobní ceny jednotlivých produktů budou stanoveny na základě přesných kalkulací odrážejících momentální úroveň cen vstupů. Prodejní ceny budou stanoveny s ohledem na ceny výrobní a ceny konkurenčních substitutů. Maloobchodům, velkoobchodům i případným dalším distributorům budou poskytovány slevy 5-20 %. Jednotlivým zákazníkům při odběru většího množství párů bude poskytnuta individuální sleva ve výši 5-10 %. Dále je možné nabízet slevy 1-3 % za zkrácení termínů úhrad, platbu v hotovosti či platbu předem.



### ***Podpora prodeje***

Z podpor prodeje bude podnik využívat hlavně osobního prodeje. Další formou je výroba reklamních letáků a plakátů, které budou umístovány v prodejnách. Vedení podniku výhledově zvažuje účast na prodejních a kontraktačních veletrzích.

### ***Distribuce***

Podnik bude využívat všech základních distribuční kanálů: velkoobchod, maloobchod, přímý prodej.

## **4.6 Plán nárůstu počtu pracovníků**

### **4.6.1 Vedení podniku**

Vedení nově rozšířeného podniku bude tvořeno čtyřmi zakládajícími společníky. První ze společníků je Mgr. Milan Neumann, živnostník řídící v současné době výrobní podnik. V transformovaném podniku bude zodpovědný za strategické plánování, ekonomické řízení podniku a komplexní koordinaci vnitropodnikových procesů. Dále bude dohlížet na plnění dlouhodobých cílů a společně s ostatními společníky připravovat návrhy na zefektivňování chodu podniku.

Druhý společník, Jaroslav Dostál pracuje již 15 let v obuvnickém průmyslu a z toho 6 let v oblasti vývoje sportovní a turistické obuvi. Od roku 2001 do roku 2005 zastával pozici hlavního manažera obuvnické vývojové dílny. V nově vzniklém podniku bude vykonávat funkci vedoucího vývoje.

Třetím společníkem se stane ing. Vítězslav Trávníček, který se věnuje výrobě obuvi od roku 1980. S řízením obuvnické výroby a organizací práce má bohaté zkušenosti. Od roku 1988 zastával funkci výrobního ředitele podniku s cca. 300 zaměstnanci.

Poslední společník, ing. Jaroslav Kameník, se zabývá obchodní činností od roku 1990. Úspěšně podnikal v oblasti maloobchodu s textilním zbožím. V průběhu podnikatelské činnosti rozšířil svoji společnost na celkem 8 prodejních míst a posléze ještě obohatil o velkoobchodní sklad. V roce 2002 společnost výhodně prodal. Ve společnosti bude pracovat v pozici prodejního ředitele. Ing. Kameník je jediným ze společníků a vedoucích pracovníků, který nemá zkušenosti s výrobou či prodejem obuvi. Dle názoru ostatních společníků tento fakt však nepředstavuje významný handicap, protože v pozici prodejního

ředitele plně využije svých manažerských schopností, umění jednat se zákazníky a schopností vést prodejní kolektiv. Důležité jsou také ekonomické znalosti a dobrá znalost německého a anglického jazyka. Ing. Kameník se samozřejmě podrobně seznámí se všemi výrobními stupni a specifiky dětské a ochranné pracovní obuvi.

#### **4.6.2 Ostatní pracovníci**

Organizační struktura nově rozšířeného podniku bude vycházet ze současného stavu. Zakladatelé se dohodli na postupném přijímání nových pracovníků dle konkrétních potřeb podniku a stavu výroby. Rozšiřování počtu nových pracovních míst a příjem zaměstnanců by tak měl být ukončen ke konci roku 2008, kdy podnik dosáhne celkového plánovaného počtu 90ti zaměstnanců.

*Tab. 13. Vývoj počtu zaměstnanců*

<b>oddělení</b>	<b>současný stav</b>	<b>3/4 2006</b>	<b>4/4 2006</b>	<b>1/4 2007</b>	<b>2/4 2007</b>	<b>3/4 2007</b>	<b>4/4 2007</b>	<b>2008</b>
<b>nákup</b>	2	2	2	2	2	3	3	5
<b>vývoj</b>	0	0	0	0	0	1	2	4
<b>výroba</b>								
manipulace	5	5	5	5	6	7	7	10
Přípravná dílna	4	5	5	5	5	6	6	8
šicí dílna	21	23	26	26	29	34	35	40
Spodková dílna	0	0	0	3	3	4	4	8
<b>údržba</b>	1	1	1	1	2	2	2	3
<b>skladování</b>	2	2	2	2	2	2	2	3
<b>prodej</b>	3	3	3	3	4	4	5	6
<b>administrativa</b>	2	2	2	2	2	2	2	3
<b>celkem</b>	40	43	46	49	55	65	68	90

Oddělení nákupu bude posíláno celkově o 3 pracovníky až v průběhu roku 2007 a 2008, kdy podnik bude postupně rozšiřovat výrobní program vlastní produkce. Z celého podniku zaznamená největší nárůst pracovníků výrobní oddělení. V roce 2006 přijme stávající podnik 6 pracovníků pro šicí a přípravnou dílnu. Během roku 2007 přijme již transformovaný podnik dalších 22 pracovníků a rozšíří výrobní oddělení o spodkovou

dílnu. Ta postupně poskytne pracovní uplatnění 8 kvalifikovaným obuvníkům pracujícím v dvousměnném provozu. V oddělení údržby budou ke konci 2008 pracovat 3 údržbáři, z toho bude 1 specialista na výrobní zařízení spodkové dílny. Rozšíření podniku a růst produkce se dotkne pouze minimálně oddělení administrativy a personalistiky a oddělení skladování. Pokud bude nezbytné tato oddělení posílit o novou pracovní sílu, společnost přijme do každého oddělení jednoho pracovníka. Ve společnosti vznikne zcela nové oddělení vývoje, které bude ke konci roku 2008 zaměstnávat 4 pracovníky. Růst vlastní produkce si vyžádá posílení i prodejního oddělení. Ke konci roku 2009 by společnost měla vyrábět cca 600 párů ochranné pracovní obuvi a 2.900 párů dětské obuvi. Zmíněné množství bude nabízet 6 obchodních zástupců, kteří plošně pokryjí celou plochu České republiky.

Požadavky na odborné znalosti a dovednosti u pracovníků přijímaných na nově vytvořená pracovní místa budou shodné s požadavky u stávajících pozic.

Výrobní pracovníci budou placeni formou úkolové mzdy, která bude pro každý jednotlivý vzor obuvi předem stanovena. Vedoucí, administrativní a ostatní pracovníci, nepatřící do zmíněné skupiny výrobních pracovníků, budou vypláceni na základě mzdy časové.

Všichni pracovníci budou motivováni k plnění stanovených plánů. Mimo finančního ohodnocení ve formě prémie a zvláštních osobních ohodnocení bude transformovaný podnik uplatňovat formu nefinanční motivace (osobní růst, společenské a kulturní akce, další formy ohodnocení).

#### **4.6.3 Nábor nových pracovníků**

Oddělení výroby bude celkem rozšířeno o 36 pracovníků. Odpovědnost za jejich výběr přebírá ing. Vítězslav Trávníček, ředitel výroby. Pracovní pozice s nízkými nároky na kvalifikaci budou obsazeny uchazeči o zaměstnání z úřadu práce. V této souvislosti již bylo s úřadem jednáno a dle poskytnutých informací budou požadavky na obsazení pracovních míst plně uspokojeny.

Pozice šiček vyžadují různé úrovně profesních dovedností. Na jednodušší operace budou přijímány pracovnice taktéž z úřadu práce, zatímco technologicky složitější úkony mohou plnit pouze zkušené šičky s praxí. Dle průzkumu pracovního trhu a dosavadních znalostí ing. Trávníčka v oblasti Jihlavska nebude obtížné požadovaný stav šiček naplnit. V Třebíči, vzdálené 28 km z Jihlavy skončil výrobní činnost podnik BOPO Třebíč, který

zaměstnával cca 250 šiček. Snaha Jihlava, výrobní družstvo, který taktéž ukončil výrobu obuvi, propustil dalších 80 šiček. Ing. Trávníček již jednal s bývalou mistrovou šicí dílny a požádal ji o zorganizování společného setkání s ostatními pracovníci dílny. Firma Bauer Kanada vyrábějící hokejové brusle opustila svoji výrobní halu ve Žďáře nad Sázavou (35 km) před 5 roky.

Výroba na spodkové dílně se rozběhne počátkem roku 2007. Zpočátku zaměstná 3 pracovníky na jednosměnný provoz a po zdárném završení zkušebního provozu přijme další 4 pracovníky do směnného provozu. Nároky na odborné dovednosti pracovníků spodkové dílny jsou vysoké a jejich zaučování je časově i finančně nákladné. Z tohoto důvodu ing. Trávníček již kontaktoval bývalé zaměstnance firmy Bauer a od šesti bývalých pracovníků dostal pozitivní odpověď na nabídku pracovních míst.

Vedoucí oddělení vývoje, Jaroslav Dostál, také učinil nezbytná opatření pro získání kvalitních obuvníků s praxí v oblasti vývoje obuvi a v současnosti má již místa obsazena.

Náklady spojené se zaučováním nových pracovníků by neměly být vysoké, protože všichni potenciální zaměstnanci, kteří již byli kontaktováni, v obuvnické výrobě dlouhodobě pracovali. Pracovníci přijímaní z úřadu práce budou vykonávat jednodušší činnosti, nevyžadující speciální dovednosti. V tomto případě zaučování trvá jeden až maximálně dva týdny.

## **4.7 Plánování**

### **4.7.1 Plánování investic**

Plán investic vychází ze stávajících zkušeností vedení podniku. Výrobní budova je v současné době ve vlastnictví Mgr. Neumanna a je plně uzpůsobena pro obuvnickou výrobu. Transformovaný podnik tedy nemůže najít jiné lepší řešení pro umístění výroby. Současné výrobní zařízení plně odpovídá stylu moderní výroby s odpovídající produktivitou. Při zvažování výběru a nákupu strojového vybavení pro rozšířenou šicí dílnu nabídl společník Ing. Trávníček odprodej kompletního vybavení dílny v celkové zůstatkové ceně 1.321.000,- Kč. Moderní výrobní zařízení s průměrnou dobou používání 2 roky je opět pro podnik výhodné a není ho možné pořídit v obdobných finančních podmínkách jiným způsobem. Spodková dílna bude pořízena také za výrazně nižší cenu (cca. 50 % původní pořizovací částky) v důsledku jejího tříletého provozu u podniku

Richter. Po zvážení těchto možností vedení usoudilo, že v současné době je zbytečné se dále zabývat analýzou případného nákupu nového strojového zařízení. Pro podnik bude výhodnější používat 2-3 roky staré výrobní zařízení bez záručních garancí, které je však možné pořídit za cca poloviční pořizovací cenu. Nižší náklady na pořízení dlouhodobých investic umožní vložit kapitál do materiálových zásob. Seznam investic s rokem pořízení je uveden v následující tabulce.

*Tab. 14. Plánování investic (v tis. Kč)*

<b>Rok pořízení</b>	<b>předmět investice</b>	<b>částka</b>	<b>způsob pořízení</b>
2007	výrobní budova	2 409	nákup
2007	pozemek	324	nákup
2007	zařízení šicí dílny	1 679	nákup
2007	spodková dílna	3 560	investiční úvěr
2007	Peugeot Boxer	628	leasing
2007	Škoda Fábía	350	leasing
2007	Škoda Fábía	350	leasing
2008	Škoda Fábía	350	leasing

#### 4.7.2 Plánování nákladů

*Tab. 15. Plánování nákladů (v tis. Kč)*

<b>Náklady</b>	<b>1/4 2007</b>	<b>2/4 2007</b>	<b>3/4 2007</b>	<b>4/4 2007</b>	<b>2 008</b>	<b>2 009</b>	<b>20 010</b>
Výkon.spotřeba	352	825	1 382	2 005	6 233	9 170	8 925
Osobní	2 447	5 212	8 428	11 798	17 018	19 799	20 703
Odpisy	169	337	611	973	1 756	1 456	1 456
Provozní	0	34	44	81	93	93	93
<b>Celk. provozní náklady</b>	2 968	6 408	10 465	14 857	25 100	30 518	31 177
Finanční	70	139	207	273	195	166	129
<b>Celkem</b>	3 038	6 547	10 672	15 130	25 295	30 684	31 306

*Tab. 16. Plán obratu na rok 2006 – 2007 (v tis. Kč)*

Období	3/4 2006	4/4 2006	1/4 2007	2/4 2007	3/4 2007	4/4 2007
práce ve mzdě	3 030	3 098	3 155	3 461	3 889	4 161
Pracovní obuv					129	258
dětská obuv						
celkový obrat za čtvrtletí	3 030	3 098	3 155	3 461	4 018	4 419
celkový roční obrat		11 163				15 053

Tab. 17. Plán obratu na rok 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Období	2 007	2 008	2 009	2 010
Práce ve mzdě	14 666	16 726	18 587	18 587
Pracovní obuv	387	2 064	3 250	3 250
Dětská obuv		6 840	9 912	11 055
Celkový roční obrat	15 053	25 630	31 749	32 892

#### 4.7.3 Finanční plánování

Tab. 18. Plán peněžních toků na rok 2007 (v tis. Kč)

POLOŽKA	1/4 2007	2/4 2007	3/4 2007	4/4 2007
Účetní výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním	169	173	129	133
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	-35
Odpisy stálých aktiv	169	337	611	973
Změna stavu zásob	0	-126	-236	-436
Změna stavu krátkodobých pohledávek z provozní činnosti	-1 050	-1 080	-1 150	-1 220
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	9 063	9 133	9 183	9 233
POLOŽKA	1/4 2007	2/4 2007	3/4 2007	4/4 2007

Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 707	-10 707	-10 707	-10 707
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-10 707</b>	<b>-10 707</b>	<b>-10 707</b>	<b>-10 707</b>
Změna stavu dlouhodobého úvěru	3 382	3 204	3 026	2 848
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>3 382</b>	<b>3 204</b>	<b>3 026</b>	<b>2 848</b>
<b>Čistý Cash Flow</b>	<b>1 026</b>	<b>595</b>	<b>541</b>	<b>499</b>
Stav peněžních prostředků na počátku účetního období	200	200	200	200
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	1 226	795	741	699

Tab. 19. Plán peněžních toků na rok 2007 - 2010 (v tis. Kč)

POLOŽKA	2007	2008	2009	2010
Účetní výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním	133	410	1 140	1 661
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	-35	-98	-274	-399
Odpisy stálých aktiv	973	1 756	1 456	1 456
Změna stavu zásob	-436	-2 087	-731	-400
Změna stavu krátkodobých pohledávek z provozní činnosti	-1 220	-625	-975	-200
Změna stavu - časové rozlišení nákladů	-290	11	89	72
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	9 233	1 400	200	40
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>8 358</b>	<b>767</b>	<b>905</b>	<b>2 230</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 707	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-10 707</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Změna stavu dlouhodobého úvěru	2 848	-712	-712	-712
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>2 848</b>	<b>-712</b>	<b>-712</b>	<b>-712</b>
<b>Čistý Cash Flow</b>	<b>499</b>	<b>55</b>	<b>193</b>	<b>1 518</b>
Stav peněžních prostředků na počátku účetního období	200	699	754	947
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	699	754	947	2 465

Plánové rozvahy a výsledovky jsou ve shodné časové struktuře uvedeny v přílohách.

## 4.8 Hodnocení efektivity projektu

Efektivnost projektu může být posuzována několika způsoby. Nejjednodušším náhledem na implementaci projektu je porovnání dosaženého hospodářského výsledku před zdaněním. Postupný a trvalý růst plánovaného hospodářského výsledku je jasným důkazem správného výběru strategie i vhodně sestaveného projektu.

*Tab. 20. Plánovaný hospodářský výsledek podniku (v tis. Kč)*

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>HV před zdaněním</b>	133	410	1 140	1 661

Další možnosti podrobnějšího hodnocení efektivity projektu poskytují poměrové ukazatele. V tabulce (Tab. 21 a 22) můžeme porovnat vývoj ukazatelů rentability, aktivity, ziskového rozpětí, zadluženosti a likvidity.

*Tab. 21. Poměrové ukazatele I.*

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
ROI	0,012	0,034	0,095	0,132
ROA	0,011	0,031	0,083	0,116
ROE	0,446	0,672	0,772	0,607
<b>ukazatele aktivity</b>				
Obrat aktiv	1,230	1,920	2,320	2,300
obrat pohledávek	12,510	13,920	11,290	10,920
<b>ukazatele zisk. rozpětí</b>				
ziskovost	0,006	0,012	0,027	0,038
nákladovost	0,991	0,984	0,964	0,949
<b>ukazatele zadluženosti</b>				
věřitelské riziko	0,976	0,954	0,892	0,809
finanční riziko	40,540	20,930	8,300	4,230
<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
běžná likvidita	0,260	0,480	0,650	0,840



Pohotová likvidita	0,210	0,240	0,350	0,500
Okamžitá likvidita	0,075	0,071	0,087	0,227

Důvodem vysokých hodnot u ukazatelů zadluženosti a nízkých hodnot u ukazatelů likvidity je fakt, že společníci vytvářejí základní kapitál ve výši 200.000 Kč a dodatečné finanční prostředky společnosti půjčují. Společníci se takto mohou kdykoliv dohodnout a půjčené prostředky vyplatit zpět bez nutnosti pořádání valné hromady. Zaúčtování půjček společníků do krátkodobých závazků se však negativně projeví na celkovém pohledu třetích subjektů na společnost. Vedení společnosti si je negativního vlivu vysokých krátkodobých závazků vědomo, ale v dané situaci upřednostňuje možnost jednoduchého vrácení půjček. S budoucím poskytovatelem úvěru byla tato skutečnost projednána. Pro srovnání v následující tabulce uvádím ukazatele zadluženosti a likvidity v případě, že půjčky společníků by byly zaúčtovány do položky vlastního kapitálu. Na první pohled můžeme zaznamenat výrazně příznivější hodnoty.

*Tab. 22. Poměrové ukazatele II.*

<b>ukazatele zadluženosti</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
věřitelské riziko	0,24	0,27	0,23	0,17
finanční riziko	0,32	0,38	0,30	0,21
<b>ukazatele likvidity</b>				
běžná likvidita	15,70	3,30	4,01	5,10
pohotová likvidita	12,79	1,67	2,15	3,06
okamžitá likvidita	4,96	0,48	0,54	1,38

## **4.9 Analýza rizik a návrh opatření**

Dovoluji si upozornit na následující rizika, která jsou spojená s rozvojem podniku Milan Neumann – NBC.

### ***Dlouhodobé posilování české koruny***

Jak již bylo zmíněno v PEST analýze ekonomického prostředí, dlouhodobé posilování české koruny vůči euru představuje největší riziko pro podnik exportující 80 % produkce do zahraničí. Od roku 2003 do současné doby došlo v průměru k cca 10 % posílení Kč/€. Pokud by zahraniční partneři nesouhlasili s navýšením ceny za odpracované časové jednotky, posílení koruny by znamenalo 10 % snížení tržeb. Opakující se požadavky na zvyšování ceny za práci ve mzdě však nemohou být dlouhodobě udržitelné.

Opatřeními eliminujícími negativní dopady vzniklé posilováním české koruny jsou postupné zvyšování produktivity práce a výroba vlastní produkce prodávaná na českém a slovenském trhu.

### ***Možnost vypovězení smlouvy po uplynutí smluvní doby ze strany zahraničního partnera***

Výrobní smlouvy na práci ve mzdě byly uzavřeny na dobu 5 let. Po uplynutí sjednané doby mohou strany využít možnosti prodloužení smlouvy na dalších 5 let. Prodloužení či ukončení smluvního vztahu musí být provedeno nejdéle dvě výrobní sezóny, tedy jeden rok, před vypršením sjednané doby.

Rozhodnutí zahraničních partnerů o ukončení či prodloužení výrobní smlouvy nelze výrazněji ovlivnit. Výrobní podnik však může získat výhodu před jinými konkurenčními podniky udržením vysoké kvality produkce, včasným plněním expedičních termínů, přesnými dodávkami obuvi co do počtu a objednaných druhů a také kvalitní komunikací se zahraničním partnerem. Dalším významným faktorem je samozřejmě požadovaná cena za práci ve mzdě.

### ***Riziko růstu nákladů spojené se zaškolováním nových pracovníků***

Transformující se podnik plánuje postupně zvýšit počet svých zaměstnanců ze současných 40 na výsledných 90. Přestože značná část z 50 nových zaměstnanců bude již mít zkušenosti v obuvnické výrobě, management si je plně vědom možných organizačních problémů na jednotlivých pracovištích, které mohou negativně ovlivnit produktivitu práce a tím růst nákladů.

Vedení podniku vypracovalo interní program (plán opatření) týkající se přípravy a zaškolování nových pracovníků. Zodpovědnou osobou v tomto procesu se stane instruktorka výroby, která bude věnovat speciální péči všem pracovníkům, kteří nedosahují

průměrné produktivity a jakosti práce. Dle dosavadních zkušeností je individuálním přístupem možné výrazně ve velmi krátkém období zkvalitnit produkci nováčků a také zvýšit jejich produktivitu práce. Program dále obsahuje metody jak zatraktivnit opakující se rutinní operace a postupy.

## ZÁVĚR

Analýza současného stavu podniku odhaluje mnoho silných ale také slabých stránek podniku. Za silnou stránku je možné považovat vysokou kvalitu produkce a dobrou organizaci práce. S tímto stanoviskem souhlasí i hlavní zadavatel práce ve mzdě a firmě nabízí možnost výrazného rozšíření produkce. Podnikatel Milan Neumann po důkladném rozboru situace nabídku přijímá.

S rozšířením výroby jsou však spojena významná rizika, které mohou negativně ovlivnit budoucí stabilitu podniku. Podnikatel si je dále vědom i slabých stránek podniku a případných ohrožení. Závislost na několika významných odběratelích a dlouhodobé posilování české koruny patří mezi závažné negativní aspekty, které vedly podnikatele k myšlence zavedení výroby vlastní produkce. Uplatnění výrobků vlastní značky na domácích i zahraničních trzích je však opět spojeno s dodatečnými riziky. Pravděpodobných organizačních problémů a nedostatků se zajisté nevyvaruje ani přijímání a zaškolování potřebného počtu nových pracovníků.

Vypracovaný projekt rozvoje firmy Milan Neumann – NBC analyzuje zjištěné slabé stránky a ohrožení, navrhuje možná opatření a doporučuje nejvhodnější cesty, jak dosáhnout stanovených výrobních i prodejních cílů. Projekt si dále všímá příležitostí i silných podnikových stránek a snaží je o jejich postupné rozvíjení. Analýza stavu podniku předkládá množství informací potvrzujících, že podnik disponuje dostatečným množstvím předpokladů k úspěšnému rozvoji.

Výrobní podnik Milan Neumann – NBC můžeme popsat jako kvalitní rodinný podnik fyzické osoby. Rodinné podniky mají obecně na straně jedné mnoho výhod, ale na straně druhé se setkávají s mnoha limitujícími aspekty. Mezi výhody rodinných podniků bych dle vlastní zkušenosti zařadil hlavně možnost rychlého a flexibilního přijímání rozhodnutí. Podnikatel, který je zároveň 100 % vlastníkem firmy nemusí konzultovat svá rozhodnutí se společníky ani případnými vlastníky. Je odpovědný pouze sám sobě. Tyto aspekty výrazně přispívají k rychlosti a kvalitě rozhodování. Jak jsem již však zmínil, rodinné podniky narážejí na množství limitujících bariér. Tato omezení si uvědomuje i podnikatel Milan Neumann a rozhoduje se pro změnu právní formy. Za nejzávažnější bariéry rozvoje podniku fyzické osoby považuje následující: složitý přístup k cizímu kapitálu, nedostatečné odborné znalosti a dovednosti podnikatele, omezený pracovní fond podnikatele a nedostatečné organizační možnosti při řízení podniku s cca 90 – 100

zaměstnanci. Transformace podniku fyzické osoby na společnost s ručením omezeným a získání společníků, kteří vložili do společnosti potřebný kapitál, odborné znalosti a schopnosti, podnikatel Milan Neumann hodnotí jako nejvýhodnější variantu umožňující dlouhodobý rozvoj podniku.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl splněn na základě dále uvedených skutečností. Zpracovaný projekt rozvoje firmy na rozšíření a transformaci stávajícího podniku bude použit podnikem NBC - Neumann s.r.o. jako nezbytný podklad pro organizační, plánovací, investiční a kontrolní činnost podniku. Vedení jistě ocení podrobné zpracování plánu investic, nákladů a obrátu až do roku 2010. Plán peněžních toků, který je také zpracován do roku 2010, poskytne důležité informace o stavu financí podniku. Nepostradatelnou úlohu bude plán rozvoje hrát v oblasti přijímání nových pracovníků. Personální pracovníci bude vodítkem při formulování požadavků na uchazeče o pracovní místa do jednotlivých oddělení podniku.

Projekt rozvoje bude dále přiložen k žádosti o investiční úvěr a také při sjednávání leasingových smluv. Přínosem tedy bude ušetření nákladů spojených s jeho vyhotovením a dále úspora času manažerů, kteří se budou moci věnovat vlastní řídicí činnosti.

V neposlední řadě bude významnou pomůckou vedení podniku při zpětném hodnocení dosažených výsledků a jejich porovnání s výchozím plánem. Zjištěné rozdíly se stanou základem pro přehodnocení dílčích postupů a formulování nových, které lépe povedou k dosažení nesplněného cíle.

Významným přínosem je potvrzení hypotézy tvrdící, že změna právní formy z podniku fyzické osoby na společnost s ručením omezeným i zvolená expansivní strategie je pro transformovaný podnik NBC - Neumann s.r.o. výhodná. V diplomové práci jsem předložil dostatečné množství konkrétních důkazů, které potvrzují, že zamýšlený rozvoj i transformace nepoškodí, či jinak neohrozí současný bezproblémový chod podniku. Při zjišťování a rozboru jednotlivých důkazů v analytické a projektové části jsem použil metod analýzy, komparace a syntézy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [4] HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [5] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6.
- [7] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [8] Veber, J a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-O29-5.
- [9] Bartes, F. *Konkurenční strategie firmy*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [10] *Česká národní banka* [online]. [cit. 2006-05-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/cz/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/](http://www.cnb.cz/cz/financni_trhy/devizovy_trh/)>.
- [11] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2006-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [12] *Milan Neumann - NBC*. Podvojný účetnictví podniku, interní podnikové materiály. [cit. 2006-04-20].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ROA Rentabilita celkového kapitálu

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROI Rentabilita investovaného kapitálu

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.	1.	Vývoj	směnného	kursu	Kč/€.
		.....			45



## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Daňové zatížení fyzických osob – daň z příjmu fyzických osob .....	23
Tab. 2. Vývoj inflace v ČR (v procentech) .....	45
Tab. 3. Cenový průzkum trhu dětské obuvi (Kč) .....	50
Tab. 4. Výpočet daně z příjmu u podniku fyzické osoby (v tis. Kč) .....	57
Tab. 5. Výpočet daně z příjmu u společnosti s r.o. (v tis. Kč) .....	57
Tab. 6. Zjednodušená plánová rozvaha, Milan Neumann – NBC, 31.12.06 .....	59
Tab. 7. Měsíční výrobní plán – dětská obuv (počet párů) .....	61
Tab. 8. Měsíční výrobní plán - dětská obuv (počet párů) .....	61
Tab. 9. Měsíční výrobní plán – pracovní obuv (počet párů) .....	62
Tab. 10. Měsíční výrobní plán – pracovní obuv (počet párů) .....	62
Tab. 11. Hloubka a šířka sortimentu dětské obuvi .....	62
Tab. 12. Hloubka a šířka sortimentu pracovní ochranné obuvi .....	63
Tab. 13. Vývoj počtu zaměstnanců .....	65
Tab. 14. Plánování investic (v tis. Kč) .....	68
Tab. 15. Plánování nákladů (v tis. Kč) .....	68
Tab. 16. Plán obratu na rok 2006 – 2007 (v tis. Kč) .....	69
Tab. 17. Plán obratu na rok 2007 – 2010 (v tis. Kč) .....	69
Tab. 18. Plán peněžních toků na rok 2007 (v tis. Kč) .....	69
Tab. 19. Plán peněžních toků na rok 2007 - 2010 (v tis. Kč) .....	70
Tab. 20. Plánovaný hospodářský výsledek podniku (v tis. Kč) .....	71
Tab. 21. Poměrové ukazatele I. ....	71
Tab. 22. Poměrové ukazatele II. ....	72

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha, NBC – Neumann s.r.o., 2007
- P II Výkaz zisků a ztrát, NBC – Neumann s.r.o., 2007
- P III Rozvaha, NBC – Neumann s.r.o., 2007 - 2010
- P IV Výkaz zisků a ztrát, NBC – Neumann s.r.o., 2007 - 2010
- P V Organizační struktura podniku

# Příloha P I: Rozvaha, NBC – Neumann s.r.o., 2007

## PLÁNOVÁ ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
Neumann - NBC, s.r.o.

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

IČ

Dělnická 1a  
586 01 Jihlava

Označení a	AKTIVA b	číslo řádku c	1. - 3.	1. - 6.	1. - 9.	1. - 12.
			2007 1	2007 2	2007 3	2007 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 07 + 12) = ř. 13	001	12 814	12 710	12 538	12 379
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	10 538	10 370	10 096	9 734
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	10 538	10 370	10 096	9 734
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	2 276	2 001	2 127	2 355
C. I.	Zásoby	008		126	236	436
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 050	1 080	1 150	1 220
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1 226	795	741	699
D. I.	Časové rozlišení	012		339	315	290

Označení a	PASIVA b	číslo řádku c	1. - 3.	1. - 6.	1. - 9.	1. - 12.
			2007 5	2007 6	2007 7	2007 8
	PASIVA CELKEM (ř.14 + 20 + 25)	013	12 814	12 710	12 538	12 379
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	369	373	329	301
A. I.	Základní kapitál	015	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25) = ř. 40 výkazu zisků a ztráty ve zjednodušeném rozsahu	019	169	173	129	101
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	12 445	12 337	12 209	12 078
B. I.	Rezervy	021				
B. II.	Dlouhodobé závazky	022				
B. III.	Krátkodobé závazky	023	9 063	9 133	9 183	9 230
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	3 382	3 204	3 026	2 848
C. I.	Časové rozlišení	025				

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky  spol. s r. o.	Předmět podnikání  výroba obuvi a jejich komponentů	Pozn.

## Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát, NBC – Neumann s.r.o., 2007

### PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
Neumann - NBC, s.r.o.

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

IČ

Dělnická 1a  
586 01 Jihlava

Označení	TEXT	číslo řádku	1. - 3.	1 - 6.	1. - 9.	1. - 12.
			2007	2007	2007	2007
a	b	c	1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	01				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02				
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03				
II.	Výkony	04	3 155	6 616	10 634	15 053
B.	Výkonová spotřeba	05	352	825	1 382	2 005
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 05)	06	2 803	5 791	9 252	13 048
C.	Osobní náklady	07	2 447	5 212	8 428	11 798
D.	Daně a poplatky	08	0	7	17	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	169	337	611	973
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10				
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12				
IV.	Ostatní provozní výnosy	13				
H.	Ostatní provozní náklady	14	0	27	27	51
V.	Převod provozních výnosů	15				
I.	Převod provozních nákladů	16				
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06-07-08-09+10-11-(+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	187	208	169	196
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21				
K.	Náklady z finančního majetku	22				
XI.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25				
X.	Výnosové úroky	26				
N.	Nákladové úroky	27				
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	52	104	167	210
O.	Ostatní finanční náklady	29	70	139	207	273

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	1. - 3.	1 - 6.	1. - 9.	1. - 12.
			2007 1	2007 2	2007 3	2007 4
XII.	Převod finančních výnosů	30				
P.	Převod finančních nákladů	31				
*	Finanční výsledek hospodaření [ř.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30) - (-31)]	32	-18	-35	-40	-63
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33	0	0	0	32
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17 + 32 - 33)	34	169	173	129	101
XIII.	Mimořádné výnosy	35				
R.	Mimořádné náklady	36				
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35 - 36 - 37)	38				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34 + 38 - 39)	40	169	173	129	101

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky  spol. s r. o.	Předmět podnikání  výroba obuvi a jejích komponentů	Pozn.

## Příloha P III: Rozvaha, NBC – Neumann s.r.o., 2007 - 2010

### PLÁNOVÁ ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
Neumann - NBC, s.r.o.

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

IČ

Dělnická 1a  
586 01 Jihlava

Označení a	AKTIVA b	číslo řádku c	2007	2008	2009	2010
			1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 07 + 12) = ř. 13	001	12 379	13 379	13 733	14 323
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	9 734	7 978	6 522	5 066
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	9 734	7 978	6 522	5 066
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	2 355	5 122	7 021	9 139
C. I.	Zásoby	008	436	2 523	3 254	3 654
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 220	1 845	2 820	3 020
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	699	754	947	2 465
D. I.	Časové rozlišení	012	290	279	190	118

Označení a	PASIVA b	číslo řádku c				
			2007 5	2008 6	2009 7	2010 8
	PASIVA CELKEM (ř.14 + 20 + 25)	013	12 379	13 379	13 733	14 323
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	301	613	1 479	2 741
A. I.	Základní kapitál	015	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	10	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	0	91	393	1 259
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25) = ř. 40 výkazu zisků a ztráty ve zjednodušeném rozsahu	019	101	312	866	1 262
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	12 078	12 766	12 254	11 582
B. I.	Rezervy	021				
B. II.	Dlouhodobé závazky	022				
B. III.	Krátkodobé závazky	023	9 230	10 630	10 830	10 870
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	2 848	2 136	1 424	712
C. I.	Časové rozlišení	025				

Sestaveno dne:	Podpisový záznam staturního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky  spol. s r. o.	Předmět podnikání  výroba obuvi a jejich komponentů	Pozn.



## Příloha P IV: Výkaz zisků a ztrát, NBC – Neumann s.r.o., 2007 - 2010

**PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT  
ve zjednodušeném rozsahu**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
Neumann - NBC, s.r.o.

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

IČ

Dělnická 1a  
586 01 Jihlava

Označení a	TEXT b	číslo řádku c				
			2007 1	2008 2	2009 3	2010 4
I.	Tržby za prodej zboží	01				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02				
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03				
II.	Výkony	04	15 053	25 630	31 749	32 892
B.	Výkonová spotřeba	05	2 005	6 233	9 170	8 925
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 05)	06	13 048	19 397	22 579	23 967
C.	Osobní náklady	07	11 798	17 018	19 799	20 703
D.	Daně a poplatky	08	30	33	33	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	973	1 756	1 456	1 456
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10				
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12				
IV.	Ostatní provozní výnosy	13				
H.	Ostatní provozní náklady	14	51	60	60	60
V.	Převod provozních výnosů	15				
I.	Převod provozních nákladů	16				
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06-07-08-09+10-11-(+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	196	530	1 231	1 715
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21				
K.	Náklady z finančního majetku	22				
XI.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25				
X.	Výnosové úroky	26				
N.	Nákladové úroky	27				
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	210	75	75	75
O.	Ostatní finanční náklady	29	273	195	166	129

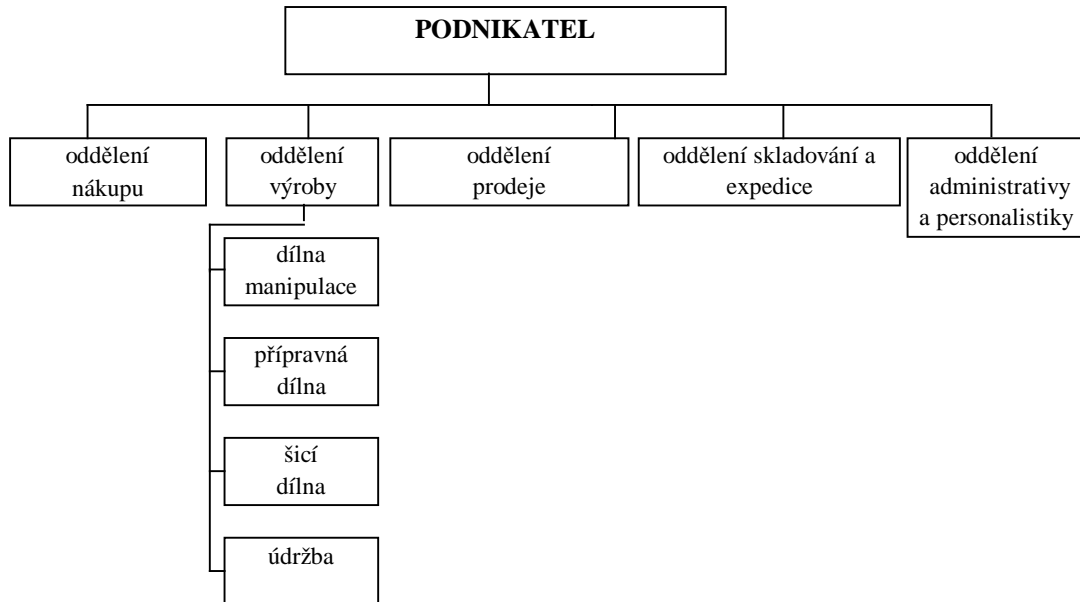
Označení a	TEXT b	číslo řádku c				
			2007 1	2008 2	2009 3	2010 4
XII.	Převod finančních výnosů	30				
P.	Převod finančních nákladů	31				
*	Finanční výsledek hospodaření [ř.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30) - (-31)]	32	-63	-120	-91	-54
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33	32	98	274	399
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17 + 32 - 33)	34	101	312	866	1 262
XIII.	Mimořádné výnosy	35				
R.	Mimořádné náklady	36				
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35 - 36 - 37)	38				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34 + 38 - 39)	40	101	312	866	1 262

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky  spol. s r. o.	Předmět podnikání  výroba obuvi a jejích komponentů	Pozn.

## Příloha P V: Organizační struktura podniku

### Milan Neumann - NBC (současný podnik)



### NBC - Neumann s.r.o. (podniku po rozšíření)

