


# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKU

Martina Hýblová

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina HÝBLOVÁ**  
Osobní číslo: **L09375**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Podnikatelský záměr na rozšíření podniku.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k problematice podnikatelského záměru
2. Analýza stávajících možností, bariér a příležitostí podnikání
3. Návrh podnikatelského záměru na rozšíření aktivit daného podniku v odpovídajícím rozsahu a struktuře
4. Shrnutí poznatků teoretické a praktické části, formulace závěru bakalářské práce, zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

[2] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

[3] WEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

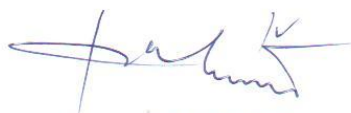
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Obsahem této bakalářské práce „Podnikatelský záměr na rozšíření podniku“ je rozšíření stávajícího podniku. Jedná se o rozšíření výrobního zařízení, které umožní rychleji vyrobit výrobek a to s nižší potřebou lidské práce. Jedná se o finančně náročnou, ale ekonomicky úspornou investici pro budoucí chod podniku.

Klíčová slova: Podnikatelský záměr, podnik, podnikatel, malé a střední podniky, analýza, kalkulace, investice.

## **ABSTRACT**

The content of this work “Business plan to expand the company” is enlargement of the existing business. This is an expansion of production facilities to produce products faster and with less need for human labor. It is a financially demanding, but economically efficient investment for the future running of the business.

Keyword: Business plan, business, entrepreneur, small and medium sized enterprises, analysis, calculation, investment.

Poděkování:

Mé poděkování patří hlavně vedoucímu mé práce panu Ing. Konečnému, za jeho cenné rady a trpělivost. Mé dceři, která mi díky své úžasné povaze umožnila napsat tuto práci. Dále patří mé rodině za spolupráci a trpělivostí při studiu. Samozřejmě je poděkování řediteli firmy CPL, který ochotně spolupracoval při tvorbě této práce.

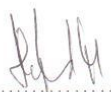
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Prostějově dne 20.08.2012

  
.....  
podpis studenta/ky

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 VÝZNAM A FUNKCE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 OBSAH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 SHRnutí A ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA .....	15
2.2.2 POPIS VÝROBKŮ, ODVĚTVÍ, TRHU, KONKURENCE .....	16
2.2.3 PLÁN MARKETINGU .....	16
2.2.4 PLÁN VÝZKUMU A VÝVOJE, PLÁN VÝROBY .....	18
2.2.5 FINANČNÍ PLÁN .....	18
<b>3 INVESTIČNÍ ČINNOST .....</b>	<b>21</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>25</b>
<b>4 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V OLOMOUCKÉM KRAJI.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 MODEL STÁDIÍ RŮSTU MSP .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 POZICE MSP V OLOMOUCKÉM KRAJI.....</b>	<b>27</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH PRODUKTŮ .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1 HISTORIE FIRMY CPL.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2 SPECIFIKACE VÝROBY .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3 HLAVNÍ CÍL FIRMY .....</b>	<b>32</b>
<b>5.4 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH VÝROBKŮ .....</b>	<b>33</b>
<b>5.5 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ SITUACE FIRMY .....</b>	<b>33</b>
<b>5.6 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ FIRMY .....</b>	<b>33</b>
5.6.1 SWOT ANALÝZA FIRMY CPL.....	33
5.6.2 BOSTONSKÁ MATICE .....	35
<b>6 POPIS VÝROBKŮ, ODVĚTVÍ, TRHU A KONKURENCE .....</b>	<b>37</b>
<b>7 PLÁN MARKETINGU .....</b>	<b>40</b>
<b>7.1 VÝROBEK.....</b>	<b>40</b>
<b>7.2 CENA.....</b>	<b>40</b>
<b>7.3 PODPORA PRODEJE.....</b>	<b>41</b>
<b>7.4 DISTRIBUCE .....</b>	<b>41</b>
<b>8 PLÁN VÝZKUMU A VÝVOJE, PLÁN VÝROBY .....</b>	<b>43</b>
<b>9 FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>46</b>
<b>10 ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>

<b>11</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>48</b>
<b>12</b>	<b>INTERNETOVÉ ODKAZY .....</b>	<b>49</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>50</b>
<b>14</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>51</b>
<b>15</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>52</b>



## ÚVOD

V této práci je zahrnuto teoretické pojednání k problematice podnikatelského záměru, analýza stávajících možností, bariér a příležitostí podnikání. Návrh podnikatelského záměru na rozšíření aktivit daného podniku v odpovídajícím rozsahu a struktuře.

V poslední části je shrnutí poznatků teoretické a praktické části, formulace závěru bakalářské práce, zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.

Pro svoji práci s názvem Podnikatelský záměr pro rozšíření firmy jsem si vybrala strojírenskou firmu CPL, která se rozhodla rozšiřovat svoji výrobu.

Cílem práce je sestavit podnikatelský záměr na rozšíření fungující firmy o nový výrobní stroj.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ

## Podnikatel, podnikání

Výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibylo zprostředkování dodávek pro vládu. Rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu i neúspěchu. Úspěch podnikání spočívá v schopnostech podnikatele (nápad, iniciativa, atd.). Od 20. stol. se zařazuje mezi tyto schopnosti i atribut inovátora.

Pojem “podnikání” však v posledních 15 letech zdomácněl, nicméně jeho interpretace není jednoduchá:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, nebo si něco vyzkoušet či něco splnit. V tomto ohledu jde o sebe-realizaci, nezávislosti, postavení se na vlastní nohy, apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon č. 513/1911, Sb. Občanský zákoník.

V literatuře najdeme mnohé další definice, ale k obecným rysům převážně patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní a kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek a přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování a cyklický proces.

Pro shrnutí co podnikání přináší a proč je výzvou je uveden jako příklad příležitost:

- kontrolovat svůj osud,
- plošně rozvinout svůj potenciál s pocitem, že jej nikdo nezneužívá,
- dosáhnout nadprůměrných zisků a zajistit si tak krásný životní standard,
- prospívat svému sociálnímu okolí a společnosti.

O podnikatelích v Česku se vyjádřila i např. Anna Heraty, irská majitelka personální agentury Cpl Resources a jediná žena mezi finalisty soutěže o titul „Světový podnikatel roku 2007“, na dotaz co si myslí o Čechách odpověděla: *„Jediné, co se dá Čechům vytknout je nedostatek podnikatelského ducha. Udělají výborně svou práci, ale raději budou zaměstnanci, než by přemýšleli z pohledu firmy.“*<sup>2</sup>

Definice podnikání je opravdu nepřehledné množství, přičemž odráží různé zkušenosti a poznatky svých tvůrců. Za ucelenou definici lze považovat následující:<sup>3</sup>

*„Podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> STAŇKOVÁ, Anna: *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN: 80-171-9926-2.

<sup>3</sup> VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN: 80-247-2409-6.

<sup>4</sup> HISRICHT, Robert. D a PETERS, Michael. P: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 22 s. ISBN 80-242-0838-5.

Lze říct, že podnikatel je vždy ten, kdo vhodně využije tržní příležitost pomocí které vytváří zisk. Z původní hodnoty dokáže využít novou hodnotu za předpokladu vhodného uvědomění a překonání rizik. Z mého pohledu je při podnikání nejdůležitější využít vhodně informace pro zhodnocení kapitálu.

Podnikatelé se stávají často na základě svých nápadů vlastníky firem, které nelze zaměňovat jen za vlastníky malých firem.

Odlišnosti můžete spatřit v těchto charakteristikách:

### **1. Inovace**

Úspěšnost je založena zpravidla na významné inovaci, která může být technologická (např. nový produkt, nový způsob výroby, atd.). Malá firma může vzniknout na základě nápadu, ale ještě to neznamena její růst a úspěšnost.

### **2. Potenciál růstu**

Nový produkt jako výsledek inovace si vytvoří nový trh a tím výrazně posílí růstový potenciál, pokud ho však management efektivně využije. U malých firem je podnikání v dané omezené lokalitě a většinou při svém růstu narazí na bariéru konkurence v místních lokalitách, k jejímž překonání nemají dostatek zdrojů.

### **3. Strategické cíle**

Stanovení cílů je součástí manažerské práce. Strategické proměnné:

- vývoj na mezinárodních trzích a globální konkurence vyrábějících v zemích s nízkými náklady vstupů (Čína, Indie, atd.)
- stanovení podílu na trhu a způsoby jeho udržení s využitím propagace,
- růstové prognózy a obrátové cíle,
- finanční mezinárodní prognózy vzhledem ke složení vloženého kapitálu.

S nimiž vlastníci malých firem pracují jen zřídka. <sup>2</sup>

## 2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Je základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont zpracovává vize podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Je také výrazem podnikatelské strategické volby. Určuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie.<sup>2</sup>

Má dvě základní úlohy:

### ☞ Externí

Plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli (bankami).

### ☞ Interní

Plní úlohu nástroje plánování – řízení podniku.

Podnikatelský záměr je určitou formou komunikace s okolím, jejímž cílem je přesvědčit o přednostech podílnictví v podniku (poskytnutí úvěru) a o zajímavostech dané podnikatelské aktivity. V podstatě představuje formu, jak „prodat své podnikání“ a jak přesvědčit zainteresované, že právě tento podnik přichází se „správnými“ výrobky a službami na trh.

V rámci podniku slouží podnikatelský záměr jako plánovací nástroj pro sestavení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými zdroji a lidskými zdroji, finanční činnosti, organizace a řízení podniku. Velmi důležitým předpokladem kvalitního záměru je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích záměrů. Konkrétním cílem podnikatelského záměru je vize o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. Významnou částí záměru je tudíž finanční plán, na jehož základě věřitelé zkoumají schopnost podniku splácet úvěry a hradit úroky s možností získání záruk na své úvěry.

## 2.1 Význam a funkce podnikatelského záměru

*„Dobrý podnikatelský záměr, důležitý z hlediska rozvoje naskýtající se příležitosti, je současně i nezbytným pro stanovení objemu potřebných zdrojů a úspěšné řízení firmy, která byla na základě podnikatelského záměru založena.“<sup>4</sup>*

Jedním z vedlejších efektů tvorby plánu patří získání kontrolního nástroje. Na konci účetního roku srovnáváme dosažené údaje s plánovanými. Předpokladem pro uskutečnění srovnání je určit měřitelné cíle. Kontrolní činností získávají vedoucí pracovníci informace o tom, zda byly plánované hodnoty aktivit z pohledu potřebného času a kapitálu reálné. Z tohoto hlediska je také podnikatelský plán nástrojem pro vzdělávání manažerů.<sup>5</sup>

## 2.2 Obsah podnikatelského záměru

Obsahem podnikatelského záměru pro tuto práci bude rozšíření konkrétní firmy. Tento záměr bude využit pro zjištění finančních zdrojů, které firma má a které bude potřebovat získat při rozšíření. Pomůže i při eliminaci a snížení rizik.

Obecně lze říci, že obsah záměru a jeho rozsah je ovlivněn rozdílností podniků. Ta spočívá v dané vývojovosti, výrobní a odbytové struktuře, velikosti atp.

Obvykle záměr obsahuje:

**2.2.1 Shrnutí a základní východiska** - název podniku, historie, důležité informace o činnosti od jeho založení, poslání a základní cíle (kterých má být na základě poslání dosaženo), základní charakteristika výrobků (které jsou předmětem výrobního programu), stručná charakteristika finanční situace podniku.

**2.2.1.1 Popis technologie a výrobní jednotky** – důležitá je velikost výrobní jednotky. Jedná se hlavně o výrobní kapacity, které jsou jedním ze základních parametrů projektu. K hlavním faktorům patří především tzv. minimální ekonomická velikost. Je důležité, aby

---

<sup>5</sup> STRUCK, Uwe: *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Přeložil J. Vašenda. Management Press. 1992, 136 s. ISBN 80-856-03128.

zvolená výrobní jednotka byla plně využita, což se odvíjí od velikosti prodejů. Velikost prodeje představuje další významný faktor, neboť respektovat výši předpokládané poptávky není jednoduché. Jedná se o veličinu, které není přesně známa, představuje pouze odhad vycházející z určitých předpokladů, které se v budoucnosti nemusí naplnit.

Hrozící nebezpečí plného nevyužití můžeme snížit volbou menší výrobní jednotky, což se na straně druhé nemusí vyplatit. Při vyšší poptávce bude tato menší jednotka pracovat za vyšší náklady než při volbě větší výrobní jednotky. Tím se stává méně konkurence schopnou.

**2.2.2 Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence** - základní rysy výrobků, jejich konkurenční výhody; vývoj nových výrobků, stádium životního cyklu výrobků, možnosti zastarání výrobků, unikátnost výrobků; charakteristika výrobního programu; charakteristika současného a především předpokládaného vývoje odvětví, jeho atraktivnost; velikost a trendy vývoje trhu, očekávaný tržní podíl; odhad vývoje konkurence, který předpokládá znát hlavní konkurenty, jejich tržní podíl; objem prodeje, výrobní kapacity; efektivnost; vývojové trendy a srovnání konkurenčních výrobků.

**2.2.3 Plán marketingu** - vyplývá z marketingové strategie a zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atp. plánování vývoje cen je nutno vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat významnou pozornost. Dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atp.

**2.2.3.1 Analýza trhu** - pro úspěch podnikatelského záměru je nezbytné provést analýzu trhu a jeho okolí. Týká se zejména poznání trhu, poptávky, konkurence, konkurenčních produktů, zákazníků a marketingových nástrojů (marketingový mix). Získané informace slouží k určení tržního potenciálu, cílového trhu a napomohou správnému rozhodnutí o volbě strategie, která umožní úspěšný rozvoj firmy.



Při analyzování trhu se lze zaměřit na oblasti<sup>6</sup>:

Definování segmentů trhu a stanovení cílového trhu - celkový trhu se rozdělí dle různých kritérií na tržní segmenty, z nich se vybere nejlukrativnější a dostatečně velký jeden či více segmentů. Tyto segmenty se pak stávají cílových trhem podniku. Segmentace pomáhá vypracovat marketingovou strategii vhodnou pro konkrétní cílový trh. Přesné určení cílového trhu vede k lepšímu odhadu potřeb zákazníků a tím i k větší prosperitě podniku.

Analýza oboru a stanovení budoucího vývoje poptávky - analýzou oboru se určuje, v jaké fázi životního cyklu se obor nachází. Pomůže rovněž odhadnout vývoj tržního potenciálu a ziskovost oboru. Stanovení budoucího vývoje poptávky je velmi důležité, ale rovněž velmi obtížné. Jedná se o odhad celkového objemu trhu, tržního potenciálu a jejich dalšího vývoje.

Analýza zákazníků - tuto analýzu není vhodné podcenit. Zkoumají se motivy chování a potřeby současných i potenciálních zákazníků.

Analýza konkurence - objem prodeje je ve velké míře ovlivňován konkurenční nabídkou, proto je nezbytná analýza hlavních konkurentů. Nejedná se pouze o výrobce nabízející stejné produkty, ale také substituční výrobky. Je vhodné zaměřit se na přednosti a nedostatky konkurentů a provést srovnání s vlastním podnikem. Například dle výrobního sortimentu, jakosti, cílového segmentu zákazníků, objemu prodeje, atd. Je možné uvést i konkurenční výhody podniku a možnosti vstupu na trh.

**2.2.3.2 Marketingový mix<sup>7</sup>** - je tvořen čtyřmi základními nástroji marketingu, tzv. 4P:

- Výrobek (Product) - jedná se o specifikaci výrobního sortimentu, určení zda bude podnik vyrábět jeden nebo víc druhů produktů, stanovení šíře a hloubky vyráběného sortimentu, servisní a prodejní služby, záruční podmínky, atd.
- Cena (Price) - při stanovení ceny se berou v úvahu kalkulace nákladů, ceny konkurence a reakce zákazníků na výši ceny. Za nástroje cenové politiky jsou rovněž považovány poskytované slevy, rabaty, dealerské odměny a platební podmínky.
- Podpora prodeje (Promotion) - cílem podpory prodeje je informovat zákazníka o vlastnostech produktu, vzbudit jeho zájem a přimět ho ke koupi. Uvádí se prostředky propagace a reklamy, které hodlá podnik využít.

---

<sup>6</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN: 80-247-0939-2.

<sup>7</sup> ZAMAZALOVÁ, Markéta: *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN: 80-247-2049-3.

- Distribuce (Place) - určení, jakých distribučních kanálů pro doručení produktu k cílovému uživateli bude podnik využívat – maloobchod, velkoobchod nebo přímá distribuce zákazníkům.

**2.2.4 Plán výzkumu a vývoje, plán výroby** - vyplývá z péče podniku o inovace. Vztahuje se na něj plán výroby, který je zaměřen na technologii výroby, rozsah a využití výrobních kapacit a lokalizaci výroby. Současně zahrnuje zásobovací činnost, která se orientuje na optimální výši a strukturu zásob, kritéria výběru dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství.

**2.2.5 Finanční plán** - představuje významnou součást podnikatelského záměru a je základem pro hodnocení příležitostí. Ve finanční oblasti se odráží úroveň každé jednotlivé činnosti podniku. Zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury s ohledem na jeho cenu a riziko, dále plánování struktury podnikového majetku, podíl stálého a oběžného majetku, rozhodování o investicích, plánování likvidity.

Kalkulační členění nákladů používáme, jestliže chceme stanovit celkové vlastní náklady na jednotku výkonu. Kalkulace vlastních nákladů znamená vyčíslení vlastních nákladů na jednotku výkonu (výrobek, službu). Tato veličina je pro podnik rozhodující, umožňuje zjistit rentabilitu (ziskovost) jednotlivých výrobků a řídit výrobovou strukturu.

#### **2.2.5.1 Kalkulace rozlišujeme na:**

- Předběžnou kalkulaci - sestavuje se před zahájením výroby (před začátkem sledovaného období), podkladem jsou normy spotřeby přímých nákladů a rozpočty nepřímých nákladů.
- Výsledná kalkulace - sestavuje se po ukončení výroby, popř. po skončení sledovaného období, podkladem jsou údaje z účetnictví.

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec, který i když není závazný a jeho struktura je věcí podnikatelského subjektu, je používán většinou podniků v České republice.

### **Kalkulační vzorec:**

- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Ostatní přímé náklady
- Výrobní režie  
= Vlastní náklady výroby
- Zásobovací režie
- Správní režie  
= Vlastní náklady výkonu
- Odbytové (prodejní) náklady  
= Úplné vlastní náklady výkonu
- Zisk  
= Prodejní cena bez DPH

### Charakteristika jednotlivých položek kalkulačního vzorce:

- **Přímý materiál** - základní materiál, který přechází do hodnoty výrobku a který lze přímo zjistit na kalkulační jednici. Patří sem suroviny, základní materiál, polotovary, pohonné hmoty, pomocný materiál, výrobní obaly. Jde o materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku nebo přispívá k vytvoření potřebných vlastností výrobku, apod.
- **Přímé mzdy** - lze přímo zjistit kalkulační jednici (mzda výrobních dělníků). Patří sem základní mzdy (úkolové, časové), příplatky a doplatky ke mzdě, prémie a odměny výrobních dělníků přímo související s kalkulovanými výkony.
- **Ostatní přímé náklady** - všechny ostatní náklady, které lze přímo zjistit na kalkulační jednici. Patří sem technologické palivo a energie, odpisy, opravy a udržování, příspěvky na sociální zabezpečení, ztráty ze zmetků a vadné výroby, aj.
- **Výrobní režie** - společné (režijní) náklady, které vznikají ve výrobním středisku. Jsou položky související s řízením a obsluhou výroby, které nelze stanovit na kalkulační jednici. Patří sem především odpisy výrobních strojů, jejich opravy, spotřeba energie ve výrobní dílně, náklady na technický rozvoj, režijní materiál.
- **Zásobovací režie** - společné (režijní) náklady spojené se zásobováním podniku a skladováním materiálu.

- **Správní režie** - společné (režijní) náklady, které vznikají ve správě podniku jako celku (náklady na výpočetní techniku, telefonní hovory, poštovné, pojistné, atd.).
- **Odbytové náklady** - společné náklady spojené s prodejem a skladováním výrobků. Patří sem náklady na skladování, propagaci, prodej a expedici výrobku.

### 3 INVESTIČNÍ ČINNOST

#### Investice<sup>8</sup>

Investice snižují momentální spotřebu, zvyšují ale poptávku a tím i výrobu a poptávku po pracovní síle, stávají se zdrojem dlouhodobého hospodářského růstu celé společnosti.

Podnikové pojetí chápe investice buď v užším pojetí jako majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku a ten pak podnik prodává na trhu. Nebo v širším pojetí jako v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užítky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty.

Každý podnik se musí zabývat řešením problematiky investic, protože jsou základní otázkou přežití v delším období. Pořízené výrobní prostředky časem zastarají – a to jak fyzicky, tak morálně. Proto je třeba provádět investice do nových prostředků i jen po pouhé zachování činnosti. Většina firem ale navíc směřuje k dalšímu růstu a rozvoji, proto při rozšiřování činnosti přestávají stačit kapacity a je třeba investovat do pořízení dalšího majetku.

Není firmy, která by se investiční problematikou nezabývala. Kvalitně řízený podnik systematicky budující dlouhodobou prosperitu by měl mít dlouhodobé vize, cíle a strategii. Z řízení investic vyvolaného potřebou pro příležitosti se stává souvislý a dlouhodobě sledovaný proces (investiční controlling).

Plánování je rozhodovací proces, kterým se stanoví cíle podnikání a způsoby jejich dosažení. Plány se od skutečnosti většinou liší, ale jejich smyslem je odhalit možná rizika a přínosy pro podnik, zaměřit se na rozvoj svých silných stránek a odstraňování slabých stránek. Plán pomůže zjistit, zda bude plánovaný projekt rentabilní a přesvědčit investory o jeho úspěšnosti.

Investice podniku jsou důležité nejen proto, aby firma udržela krok zejména v oblasti technické úrovně, ale zejména aby si udržela nebo zvýšila postavení z hlediska konkurence-

---

<sup>8</sup> SYROVÝ, Petr: *Investování pro začátečníky*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. 105 s. ISBN: 80-247-34-869.

schopnosti. Investice mohou výrazným způsobem a hlavně dlouhodobě ovlivnit ekonomické výsledky podniku, rentabilitu a finanční stabilitu.

### **Podnikové pojetí investic**

Jedná se o tok výdajů určených na realizaci projektů, pořízení určitého aktiva, které přinese svému vlastníkovu prospěch vyjádřený penězi a to buď ve formě:

- zhodnocení investice – nárůst ceny dosažitelné při prodeji (např. nemovitosti),
- výnosů plynoucích z vlastní investice – dividendy, úroky, nájemné (např. dluhopisy, akcie, nemovitosti),

nebo nepřímo:

- synergický efekt – úspora nákladů, růst zisku, zvýšení obratu (např. získání majetkových účastí),
- konkurenční výhoda – (např. pořízení nové technologie, know-how).

### **Klasifikace investic<sup>9</sup>**

Za investiční projekt se považuje soubor technických a ekonomických studií sloužících k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice.

Členění podle:

- charakteru investice
  - finanční – nákup dlouhodobých cenných papírů, vklady do investičních a jiných společností, dlouhodobé půjčky;
  - hmotné – vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku, výstavbu nových budov, staveb, pořízení strojů a výrobních zařízení potřebných k další výrobě;
  - nehmotné – nákup know-how, software, licencí nebo autorských práv;
- vztahu k objemu původního majetku

---

<sup>9</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana: Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. 212 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

- projekty obnovovací – náhrada či obnova stávajícího majetku, který je morálně či fyzicky opotřebován
- projekty rozvojové – rozšiřování stávající úrovně podnikového majetku z hlediska kvantitativního i kvalitativního;
- hlediska cílů
  - projekty, jejichž cílem je náhrada zařízení;
  - projekty orientované na snížení nákladů v důsledku výměny zařízení;
  - projekty zabezpečující vývoj, výrobu a prodej nového výrobku s jeho expanzí na nové trhy;
  - vyvolané legislativními nařízeními, projekty nepřinášející výnosy – v oblasti ekologie
  - ostatní investiční projekty – uvnitř podniku;
- hlediska vzájemného vztahu
  - projekty alternativní – nezávislé a vzájemně se vylučují, lze realizovat pouze jednu z možných variant (např. vybudovat novou výrobní halu nebo modernizovat tu stávající);
  - projekty nezávislé a vzájemně se nevylučují – optimální kombinace projektů (např. vybudování nové haly a modernizace stávající)
  - projekty vzájemně závislé – vzájemně se doplňující projekty (např. výstavba nové administrativní budovy a vybudování příslušné dopravní infrastruktury, nebo výstavba nové výrobní haly a rozšíření skladových prostor);
- hlediska statistické závislosti (nezávislosti) očekávaných výnosů
  - pozitivně závislé projekty, jejichž výnosnost se vyvíjí v určitém období stejně,
  - negativně závislé projekty, jejichž výnosnost se v určitém období vyvíjí protichůdně,
  - projekty s nulovou závislostí, které nejsou pozitivně ani negativně závislé (čistička odpadních vod);
- hlediska peněžních toků z investic
  - projekty s klasickým (konvenčním) peněžním tokem, u kterých po realizaci kapitálového vývoje následuje jednoznačný tok peněžních příjmů, dochází zde tedy pouze jednou ke změně ze záporného na kladný tok,

- projekty s nekonvenčním peněžním tokem, u kterých dochází ke dvěma či více změnám v charakteru peněžního toku.

### **Zdroje financování investic**

- Interní zdroje
  - nerozdělený zisk, odpisy, rezervní fondy, rezervy,
- externí zdroje
  - bankovní úvěry, finanční leasing, základní akcie, prioritní akcie,
- ostatní zdroje
  - rizikový (rozvojový) kapitál – vysoké riziko.

### **Příprava a realizace investičního projektu**

- **Předinvestiční fáze** – základní, výchozí předpoklad úspěšné realizace projektů a jejich fungování. Cílem je především podrobně identifikovat projekt a jeho různé varianty, postupně vylučovat méně vhodné projekty a vybrat nejvhodnější variantu, zdůvodnit potřebnost projektu z různých hledisek, rozhodnout o lokalizaci projektu, navrhnout technické řešení, posoudit ekonomickou otázku projektu. Můžeme říct, že v předinvestiční fázi je rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení.

- **Investiční fáze** – je zde kritickým faktorem čas. Zásadní chybou se tedy stává snaha zkracovat nebo vynechávat některé kroky předinvestiční fáze s cílem snížit náklady na přípravu projektu. Negativa této chyby se projeví v průběhu realizace projektu i jeho provozu. Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinného vlastního řízení realizace projektu.

- **Provozní fáze** – je třeba ji posuzovat jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu. Dlouhodobý se pak týká celkové strategie, na které byl projekt založen a z toho plynoucích výnosů a nákladů.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V OLOMOUCKÉM KRAJI

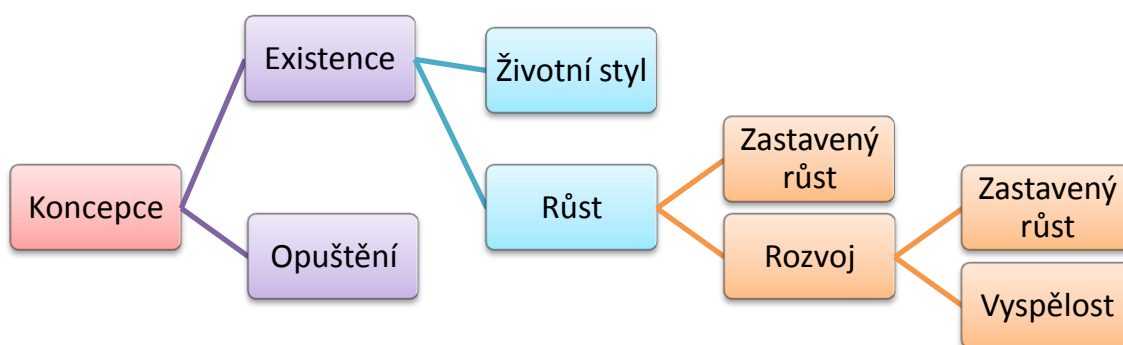
### 4.1 Životní cyklus malých a středních podniků

Každá firma, ať větší či menší, prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje. Mluvíme o tzv. životním cyklu podniku.

Snaha o zmapování životního cyklu, případně růstu podniku, není novou záležitostí. Širší úvahy o růstu firmy zaměřené na vytvoření modelu životního cyklu podniku nalzáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí (jedním z prvních modelů je model sestavený Lippitem a Schmidtem v roce 1967).

Určení vzorů, jak firmy rostou, problémů a úkolů v jednotlivých stádiích života firmy je užitečné pro podnikatele, aby si uvědomili pozitiva i negativa, která mají před sebou. Aby znali úkoly a problémové oblasti, které budou nuceni řešit, jestliže jejich firma bude růst i jestliže se rozhodnou firmu konzervovat v určitém stádiu vývoje. Aby mohli odhalit příčiny problémů, kterým rostoucí firma čelí, a mohli se pokusit takto problémům předcházet.

### 4.2 Model stádií růstu MSP



Graf č. 1: Model stádií růstu MSP. Zdroj: ČSÚ

### 4.3 Pozice MSP v Olomouckém kraji

„V Registru ekonomických subjektů (RES) bylo k 31. 12. 2011 v Olomouckém kraji evidováno 138 970 subjektů. Počtem ekonomických subjektů zapsaných v RES se Olomoucký kraj podílel na celkovém počtu subjektů v ČR 5,1 %. Meziročně došlo k nárůstu počtu ekonomických subjektů v kraji o 2 741, tj. o 2,0 %. Ke zvýšení došlo například u společností s ručením omezeným (o 408), sdružení (o 220) nebo společenství vlastníků jednotek (o 123). Významné zastoupení ekonomických subjektů bylo registrováno tradičně na Olomoucku (52 519), kde došlo meziročně k nárůstu ekonomických subjektů o 1 365, tj. o 2,7 %. V ostatních čtyřech okresech kraje došlo ke zvýšení počtu ekonomických subjektů od 139 na Jeseníku po 573 na Přerovsku.

Podle právní formy v RES jednoznačně stále převažují fyzické osoby nezapsané v obchodním rejstříku. Jejich počet činil k 31. 12. 2011 v Olomouckém kraji 105 878 osob a jejich podíl na úhrnu všech ekonomických subjektů dosáhl 76,2 %.<sup>10</sup>



Graf č. 2: Podíl subjektů v Ol. kraji podle převažující činnosti CZ-NACE zapsaných v RES k 31. 12. 2011. Zdroj: ČSÚ.

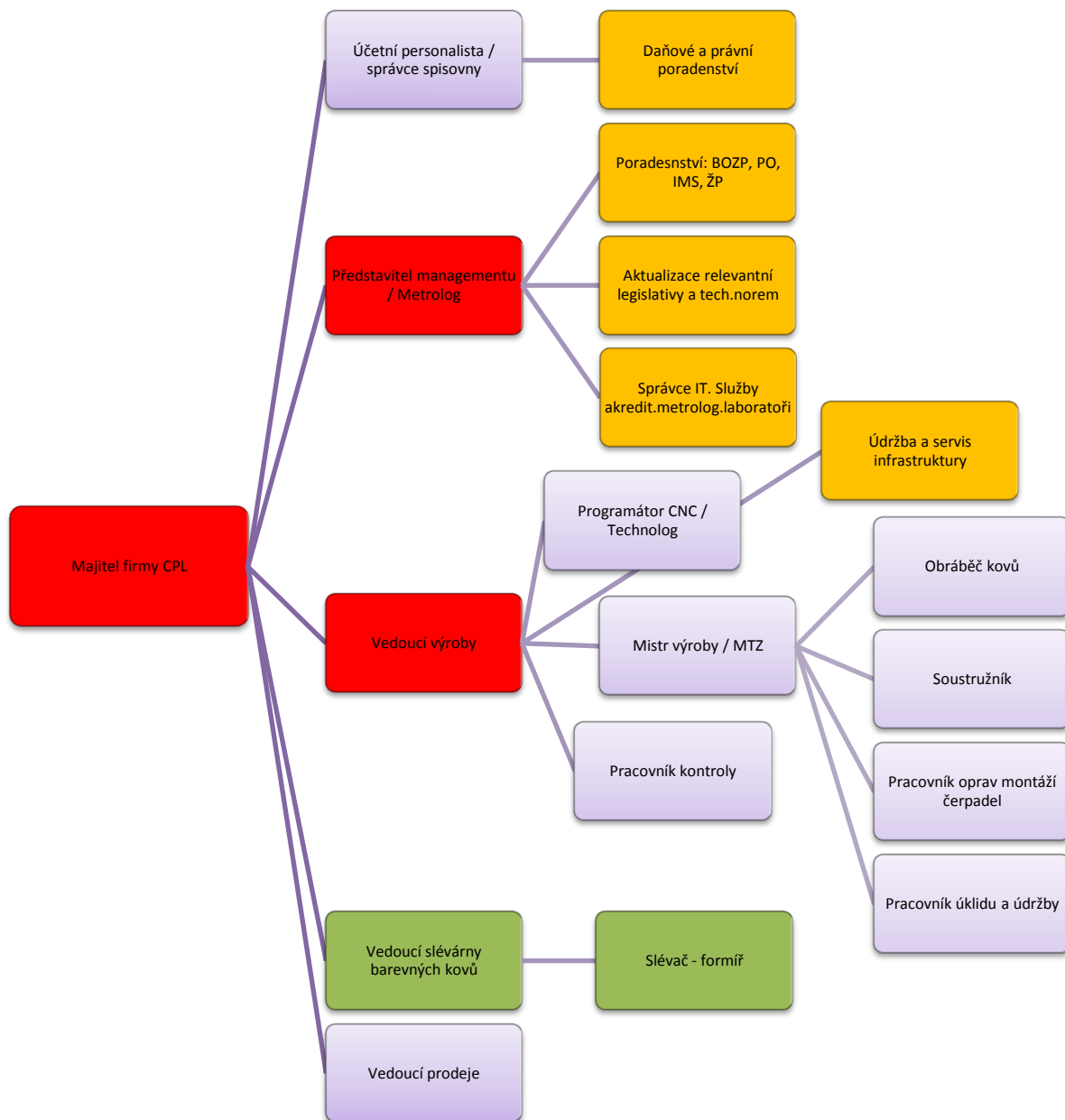
*„Podle odvětví převažující činnosti CZ-NACE ve struktuře ekonomických subjektů je situace dlouhodobě neměnná. V našem kraji měly největší zastoupení subjekty zabývající se velkoobchodem, maloobchodem, opravami a údržbou motorových vozidel (33 127, tj. 23,8 % všech subjektů), i přes každoroční pokles subjektů v tomto odvětví. Druhým nejsilnějším odvětvím byl na konci roku 2011 zpracovatelský průmysl (18 568, tj. 13,4 %). Dalším nejpočetnějším odvětvím bylo stavebnictví (17 926 subjektů, tj. 12,9 %). Nejsilnějším oborem ze zpracovatelského průmyslu byla výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, která představovala 30,0% podíl z celkového zpracovatelského průmyslu.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup>[http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/67c517689b1f4a9cc1257a0002d71f7/\\$FILE/RES\\_2011.pdf](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/67c517689b1f4a9cc1257a0002d71f7/$FILE/RES_2011.pdf)

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH PRODUKTŮ

Název:	CPL
Právní forma:	živnostník
Datum zápisu:	1. ledna 2001
Místo podnikání:	Pole za městem 1, Město, 111 22
IČ:	147 25 369
Podnikatel:	Stojan Jakotyč
Předmět podnikání:	Zámečnictví; Výroba, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení; Slévárenství, modelářství; obráběčství
Počet pracovníků:	20



Legenda: **Vrcholové vedení**; **Procesy zajišťované externími zdroji**; **Mimo SMK**.

Graf č. 3: Organizační struktury firmy.

## **5.1 Historie firmy CPL**

Firma je na trhu od roku 1992 a začala jako mnoho dnes úspěšných firem – tedy v garáži. Prvopočátkem byla oprava, prodej a později výroba a vývoj čerpadel a náhradních dílů k nim. Jedná se o kalová, članková, oběhová na topení, ponorná do vrtů od průměru 75mm, průmyslová a čerpadla domácích vodáren. Firma je držitelem certifikace ISO 9001 na čerpadla, dále také certifikace na čerpadla do výbušného prostředí Tř. I, která byla vyvinuta na odčerpávání nebezpečných látek z vrtů u letišť, skládek atd.

Firma provádí autorizované opravy čerpadel od Sigmy Lutín, Sigmy Hranice, Grundfos, Wilo, KSB, Sigmy Závadka a dalších dodavatelů na náš trh.

Dnes již firma neprovozuje svojí činnost v garáži, ale její zázemí tvoří výrobní hala, slévárna a prodejna, včetně technického, sociálního zázemí a kanceláří.

Firma již expandovala na Slovensku, kam směřuje převážná část výroby a má zde dobré jméno, dále exportuje část své produkce do Švýcarska. Úspěchy tedy má nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Hlavní specializací a nosným programem výroby je slévárenství a strojírenská výroba, pro které byla vybudována výrobní hala a slévárna. Evropské trhy jsou momentálně zasyceny standardním spotřebitelským zbožím v sortimentu čerpací techniky, proto kromě prodeje a oprav čerpací techniky se firma začala ubírat cestou nestandardních strojírenských výrobků, tedy přesného strojírenství jak pro tuzemský trh, tak i pro zahraniční odběratele.

Samozřejmě dále pokračuje i v oblasti čerpadel, kde se snaží konkurovat levnějším zahraničním společnostem, především v konkurenčním boji s dovozci výrobků z Asie.

## **5.2 Specifikace výroby**

Od roku 2005, kdy se začal projevovat přetlak nabídky na trhu s čerpací technikou, se firma začala zabývat strojírenstvím. Jde zejména o oblasti obrábění kovů na CNC soustruzích vyšší přesnosti, CNC obráběcích centrech, brusce na kulato včetně broušení děr, klasic-kých soustruzích, speciálního soustruhu na kusové práce pro vývoj apod.

V předmětu podnikání však stále zůstává výroba čerpadel a jejich náhradních dílů vč. servisu. Zabývá se však i inovací a vývojem čerpadel nejen pro malospotřebitele, ale především pro průmysl a výbušné prostředí. Jedná se o čerpadla kvalitativně a materiálově značně odlišná od standardních čerpadel pro běžného spotřebitele.

Firma je schopna obrábět rotační dílce od průměru cca 10mm do průměru 550mm a délce 1400mm na CNC soustruzích, na obráběcím centru na stole 1200mm\*700mm a na brusce do délky 1000mm, průměru max. cca 280mm jak broušení na kulato přes vrch, ale i díry. Dále protahování drážek v dírách jehlami do velikosti drážky 16mm, montáže soustrojí, lisování a vývoj forem pro slévárství atd.

Především se zabývá sériovou výrobou obráběním kovů, ale dělá i kusové zakázky dle dohody, případně kopie a repase dílů do strojů, ale i repase hřídelí, pouzder atd.

Dalším podnikatelským okruhem firmy je slévárství barevných a ušlechtilých kovů až do hmotnosti cca 300kg/ks (hliník, mosaz, bronz včetně jader do forem). Jsou schopni dodat odlitky s obrobením i bez něj. Vyrábí se i jaderníky formy a kokily. Jedná se o slévárství lití do písku, ale již i přesného lití metodou ztraceného vosku (případně i lití nerezových součástí).

### **5.3 Hlavní cíl firmy**

Díky faktu, že jde o rodinnou firmu, není předpoklad unikání strategických informací, s výjimkou vývojových pracovníků, kdy je zajištěna smlouva o úniku informací. Tím se firma stává konkurenceschopnější. Jedná se o jednu z mála firem, které záleží na spokojenosti zákazníka v oblasti kvality.

Měla jsem možnost účastnit se několika obchodních jednání, kde se projednávala objednávka výrobků. Ředitel firmy (který jezdí osobně ke klientům) ví, co nabízí a tudíž kontrakty jsou uzavřeny do posledních detailů. Komunikace na těchto jednáních byla na úrovni vysokých znalostí v oboru.

Sám ředitel i majitel firmy nemají problém s tím, obléct si pracovní oděvy a jít do výroby pracovat, když je potřeba.



Hlavním cílem firmy je neustále narůstající kvalita na různorodé zakázky pro nové zákazníky, z důvodu jejich spokojenosti. K čemuž je třeba firmu nadále rozšiřovat.

Optimální využívání pracovních sil v podniku a to hlavně využití pracovní doby a fondu pracovních schopností pracovníků, ke spokojenosti obou stran. Formování mezilidských vztahů a to především mezi kolegy na daném pracovišti. Personální rozvoj pracovníků v podniku, kdy při vysoké oddanosti firmě dochází k rychlému růstu jak už finančnímu, tak personálnímu. Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv s nabídkou lepších možností (delší dovolená), možnost samotného růstu ke spokojenosti zaměstnance. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (část obsahu ISO 9001).

#### **5.4 Stručná charakteristika jednotlivých výrobků**

Hřídele, těsnění, ucpávky, tělesa, ložiska, komponenty hydraulik, spojky motorů – potřebné pro provoz čerpadel, která se běžně používají např. ve studnách.

#### **5.5 Stručná charakteristika finanční situace firmy**

I přes vyšší náročnost výroby a prosazení mezi evropskými firmami daného typu, může menší či střední podnik s dobrým vedením prosperovat na potřebné úrovni a dodržet tak kvalitu a jméno firmy.

Majitel společnosti přes několik let finančních strastí, došel ke spokojenosti ve finančních rezervách a nákladech na výrobu. Jedná se především o finanční záruku, vzhledem k ostatním firmám, tak i o finanční spokojenost vedení - rodinné firmy, aniž by ve firmě zaměstnanci nebyli spokojeni. Viz. Příloha P1.

#### **5.6 Analýza a zhodnocení firmy**

##### **5.6.1 SWOT analýza firmy CPL**

**Silné stránky firmy:**

- Flexibilita;
- vybavenost novými a moderními stroji;

- kvalifikovaní zaměstnanci;
- kvalitní výroba;
- konkurenceschopnost v oblasti prodeje, kdy je výroba vzhledem k menším nákladům pro větší podniky zajímavá;
- operativnost;
- dobré vedení firmy.

Jedná se o rodinnou firmu, tudíž veškerý management je rodina, z toho vyplývá lepší komunikace a nulové náklady na externí manažery.

Zakázky jsou specifické a organizace může dovolit vyrábět kvalitní kusy. Ředitel firmy je „strojař“, tedy odborník, který dokáže zasvěceně jednat jak se zákazníky, tak i se zaměstnanci.

#### **Slabé stránky firmy:**

- Sériová výroba;
- neschopnost konkurovat obrovským firmám;
- horší finanční stabilita firmy při větších zakázkách.

Jelikož dodávky na sebe navazují je nutné, když dojde k výpadku jednoho stroje a není prostor na jeho okamžité nahrazení, danou práci zadat do kooperace. Jedině tak nevzniknou prodlevy v daných termínech. To vede k prodražení výroby (které zákazníka nezajímá) a projeví se na rentabilitě výroby.

Pokud musí firma nakoupit materiál na větší zakázku, má hodně vázaných finančních prostředků v zásobách a není možnost vytváření větších finančních rezerv.

Práce je fyzicky náročná. Díky tomu, že je firma rodinná, není mnoho slabých stránek, které by nebyly odstraněny.

Pokud jsou nějaké slabé stránky zjištěny povinným pravidelným auditem, musí být ihned odstraněny. Pro SWOT analýzu firmy CPL byla slabé stránky nalezeny pouze ve srovnání s většími firmami.

#### **Příležitosti:**

- Norma ISO 9001 a ISO 14001;
- nové nápady;
- stále rostoucí poptávka.

Splněním podmínek pro získání normy ISO 14001, dostala firma širší možnosti spolupracovat s novými firmami, které ISO požadují.

Každý nový nápad vede k rozšíření výroby, dnes je nutné se prosazovat s novými nápady (které mají kladnou odezvu na trhu).

Poptávka po kvalitní práci stále roste, tudíž firma nemá problémy s výrobou a neměla je ani v době finanční krize, kdy byt' za vyšší náklady poptávala zakázky v zahraničí (objížďení firem a nabídka daných služeb).

### **Hrozby:**

- Pohybující se ceny materiálů;
- konkurence;
- asijských trh.

Pokud jdou ceny materiálu nahoru, musí jít i ceny výrobků a to je riziko. Firma díky velikosti nemůže nakoupit několikanásobně větší množství materiálu, aby získala lepší cenu. Oproti větším konkurenčním firmám.

Evropský trh je nestabilní, vzhledem k cenám a stále většímu se prosazování firem z asijských zemí na světové trhy. Z toho důvodu může poklesnout cena stávajících výrobků firmy a vyvolat tak další náklady na přechod firmy na jiný artikl.

### **5.6.2 Bostonská matice<sup>11</sup>**

Na základě intuice a odhadu by se nemělo rozhodovat o budoucnosti firmy. K rozhodnutí o zásadních otázkách slouží analytické metody a seriózní informace o vnitřní a vnější situaci firmy.

Bostonská matice je nejznámější analýzou z portfolia analýz. Portfoliem se rozumí souhrn všech podnikatelských aktivit ve firmě.

Portfolio analýza odpovídá na otázky:

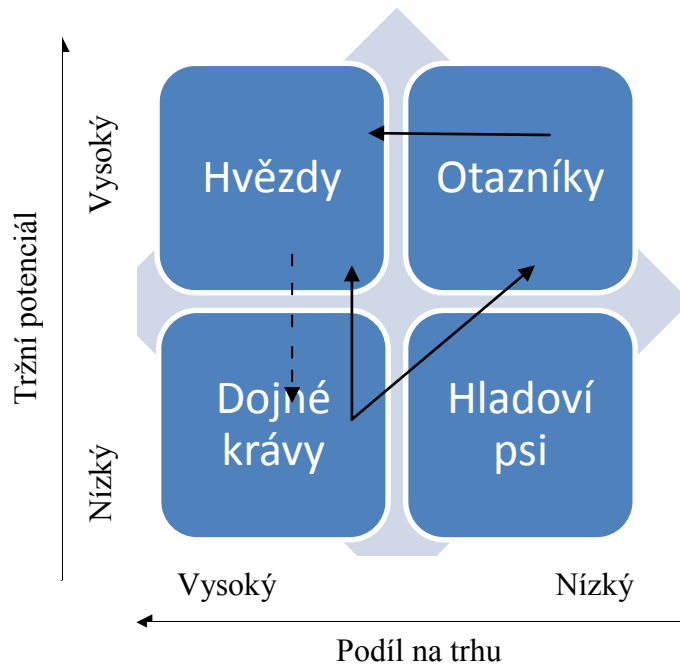
- Mohla by firma zahájit činnost na novém trhu?

---

<sup>11</sup> ŠTĚDRŇ, Bohumír a BUDIŠ, Petr a ŠTĚDRŇ, Bohumír jr.: *Marketing a nová ekonomika*. C.H.BECK, 2009. 198 s. ISBN: 80-740-0146-6.

- Pokud ano, tak na kterém?
- Měla by firma ukončit výrobu některého stávajícího výrobku, případně ukončit některou podnikatelskou aktivitu?
- Měla by firma do svých stávajících činností zahrnout novou činnost?

„Bostonská matice je všeobecně známá a používá se jako prostředek k určení obchodní pozice nebo služby na trhu. BCG používá tržní potenciál (osa y) jako kritérium pro atraktivitu (růstový potenciál) odvětví a podíl na trhu (osa x) jako kritérium pro určení konkurenční výhody.“<sup>12</sup>



Graf č. 4. Bostonská matice. Zdroj: Žůrková

<sup>12</sup> ŽŮRKOVÁ, Hana: *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN: 80-247-1844-8.

Shrnutí výsledků Bostonské matice:

Na první otázku je jednoznačná odpověď: **ANO**.

Navazující otázkou kde by mohla firma zahájit činnost. Do úvahy přichází **Brazílie**, nebo **Arabské země**. Důvodem rozšíření exportu výroby právě sem jsou stále se zde rozšiřující zemědělství, které vzhledem k nepříznivosti podmínek musí být vodohospodářsky ošetřeno.

Na třetí otázku je odpověď **NE**. Ve stručnosti lze říci, že vzhledem k zákazníkovi musí firma umět nabídnout i takové typy čerpadel, které jsou vzhledem k náročnosti výroby s minimálním ziskem. Přičemž uzavírá modelovou řadu sortimentu.

Odpověď na čtvrtou otázku zní opět jasně: **ANO**.

Zařazení sortimentu výroby firmy CPL do jednotlivých složek Bostonské matice:

Mezi **hvězdy** se řadí bronzové odlitky a hřídelovina do kooperací. **Dojné krávy** jsou pro firmu CPL čerpadla. Do složky Otazníky patří vyjímečné strojírenské práce pro jednorázové uspokojení stávajícího zákazníka. **Hladoví psi**: vzorkování nové výroby pro potenciální firmy.

## 6 POPIS VÝROBKŮ, ODVĚTVÍ, TRHU A KONKURENCE

V době finanční krize byla firma nucena vzhledem k počtu zaměstnanců udělat opatření ve složce mzdy. Firma přežívala ze soukromých zdrojů vedení a schopnosti reagovat na poptávky dalších odvětví, která neměla takový pokles v období krize (lodní průmysl, energetika). Proto firma svou činnost nezastavila.

Tím se CPL stala konkurenceschopnější a stabilnější, což vedlo později k rapidnímu nárůstu zakázek z jiných odvětví a spokojenosti zaměstnanců vzhledem ke stabilitě firmy.

Ostatním strojírenským firmám trvalo mnohem déle ozdravení po tak hluboké finanční krizi, vzhledem k jednorodosti jejich výroby a zaměření. Firmě CPL se ale dařilo i přes vyšší náročnost přežít.

Ve strojírenském odvětví – v oboru obrábění lze zařadit jako hlavní konkurenty např.:

ALTA, a.s., Přerov; BARTONÍK MAREK, FO, Přerov; KOBOS spol. s r.o.; Olšany u PV; S-MACHINES, s.r.o, Přerov.

Unikátnost výrobků firmy CPL spočívá ve splnění podmínek normy ISO 9001 a ISO 14001.

### Popis některých výrobků:

Statory – nepohyblivá součást elektromotoru, generátoru a dalších elektrických strojů.

Vřeteno – hlavní rotující část obráběcího stroje (soustruh).

Hřídel – podlouhlá rotační část strojů.

Oběžné kolo – část rotoru některých strojů, např. čerpadel a turbín.

Hydraulika – využití ve stavebnictví, zemědělství, průmyslu a dopravě.

Možnosti trhu v daném regionu jsou hodnoceny podle celkového počtu ekonomicky činných firem v oboru strojírenství. V Olomouckém kraji je 49 firem ve strojírenském odvětví, z toho pouze 5 firem vlastní podobný speciální CNC stroj, který hodlá firma CPL koupit.

Nový stroj firmy Kovošvit MAS byl vybrán po dlouhé úvaze ze sedmi dodavatelů, kdy se jednalo o zaběhlou, tradiční firmu z České republiky, kvalitativně patřící mezi špičku v obráběcích strojích a schopností velmi kvalitního a rychlého servisu těchto strojů.

Stroj společnosti Kovošvit MAS díky dosavadním zkušenostem s těmito stroji firmu posune v žebříčku firem na pozici spolehlivějšího a kvalitativně schopnějšího partnera jak novým, tak stávajícím zákazníkům.

## 7 PLÁN MARKETINGU

### 7.1 Výrobek

Zákazníci zejména oceňují rychlý a odborný přístup při projednávání zakázky a zvláště si cení profesionálního a kvalitního přístupu.

K naplnění a zajištění plné spokojenosti a všech požadavků zákazníků vedení organizace specifikovalo dílčí procesy, např.: rychlé a efektivní uspokojování požadavků nebo systematické monitorování a měření spokojenosti zákazníků s navazujícím přezkoumáním systému managementu a interní komunikaci. K zabezpečení těchto procesů organizace plánuje, uvolňuje a vyhodnocuje adekvátní lidské, finanční a materiální zdroje.

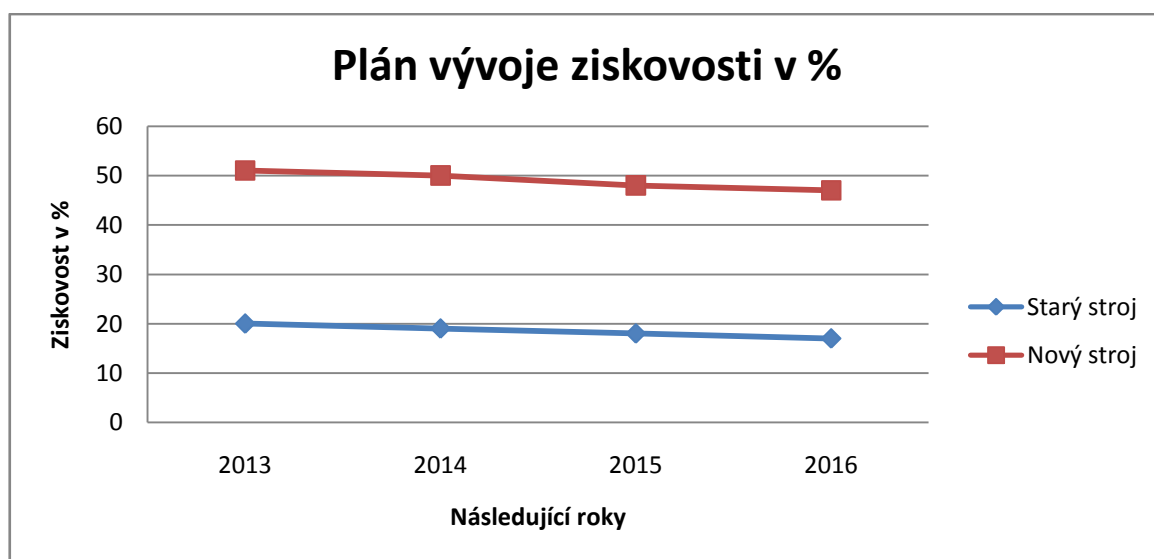
Hlavním cílem nové investice podniku do pořízení nového stroje je naplnění cílů cenové marketingové politiky. Jelikož stroj svými možnostmi výroby nahrazuje stávající dva výrobní stroje a dosahuje vyšší výrobní aktivity při nižších výrobních nákladech.

Což bude mít vliv na operativnější přizpůsobení se cenovým výkyvům na trhu. A tím stability firmy.

### 7.2 Cena

V současné době vyrábí stávající dva stroje za náklady 350kč/kg, kde je ziskovost 20%.

Novým strojem firma sníží náklady na výrobu o 70Kč/kg a výši ziskovost na 50%.



Graf č. 8: Plán vývoje ziskovosti v %.



Z výše uvedeného vyplývá, že firma bude schopna splnit jeden ze svých marketingových cílů, kterým je stabilita cen výrobků. Naopak bude vytvořena rezerva při tlaku trhu na ceny, využívat rabaty, dealerské odměny a slevy. Tato cenová politika bude mít rozhodující vliv a kladný ohlas u zákazníků.

### **7.3 Podpora prodeje**

Firma neplánuje zvyšovat ceny výrobků a služeb, ale hodlá právě investicí do nové moderní a nákladově úspornější technologie jít cestou snižování nákladů na výrobu.

Vzhledem k tomu, že nelze jít cestou zásadní inovace výrobků, vzhledem ke stavbě zákazníků, je nutno využívat ostatní marketingové nástroje, což je cena, podpora prodeje a distribuce. Jelikož je potřeba, aby se o koupi nového CNC stroje a sortimentu nabídky či služeb, které poskytujeme, dozvěděl široký okruh firem, je nutné zapůsobit na zákazníka pomocí reklamy. Ta bude realizována především ve formě zasílání nabídek stávajícím, ale i potencionálním odběratelům, a to jak v elektronické formě, tak i při telefonické komunikaci.

### **7.4 Distribuce**

Rozhodujícím distribučním kanálem strojírenské výroby je přímá distribuce produktů k zákazníkovi vlastními dopravními prostředky, která se jeví z hlediska organizační náročnosti a operativnosti jako nejvýhodnější. Pouze v případě potřeby nebo malé efektivity tohoto kanálu, jsou využívány jiné cesty jako např. zasilatelské služby nebo pošta. Výjimečným je osobní způsob předání na výrobním pracovišti.

Druhým, neméně významným kanálem, který je využívám hlavně pro čerpací techniku, je vlastní maloobchodní prodejna. Prodejna je umístěna na lukrativním místě v okresním městě a je již pro široký okruh zákazníků známou.

V organizaci jsou k zajištění realizace distribučních procesů stanoveny, plánovány, dokumentovány a řízeny postupy a podmínky, které zabezpečují dosažení stanovených požadavků a tím dosažení předpokladu spokojenosti zákazníků firmy.

Veškeré manipulace s produkty provádějí vyškolení pracovníci. Manipulace s produkty je prováděna tak, aby bylo zabráněno jejich poškození nebo ztrátě. Zákazníkovi musí být dodán produkt v nejvyšší jakosti. To se týká i jakosti povrchové úpravy a způsobu balení.

Ochrana před zcizením, event. poškozením produktů během uložení je zabezpečena ve vlastních uzamčených prostorách organizace.

Organizace je pro tyto činnosti certifikována dle ISO 9001 a 14001.

## 8 PLÁN VÝZKUMU A VÝVOJE, PLÁN VÝROBY

Na výzkumu a vývoji se podílí všichni zaměstnanci firmy, od majitele společnosti, přes management, až po kvalifikované dělnické profese.

Společnost nemá ve svém organizační struktuře, vzhledem ke své velikosti a struktuře výroby, žádné specializované výzkumné a vývojové pracovníky.

### Plán výroby a zásobovací činnosti

Výroba je alokována do vlastních nemovitostí s dostatečnou kapacitou pro další rozvoj. Společnost neuvažuje v nejbližší době o rozšíření stávajících výrobních kapacit. Slévárenská činnost je provozována v prostorách pronajatých včetně slévárenské technologie. V nejbližší době není uvažováno o koupi nebo vybudování vlastní slévárny.

Jednou z nejdůležitějších činností řízení výrobního procesu je proces zásobování a výběru nejvhodnějších dodavatelů. TENTO proces se odehrává na základě přiloženého diagramu.

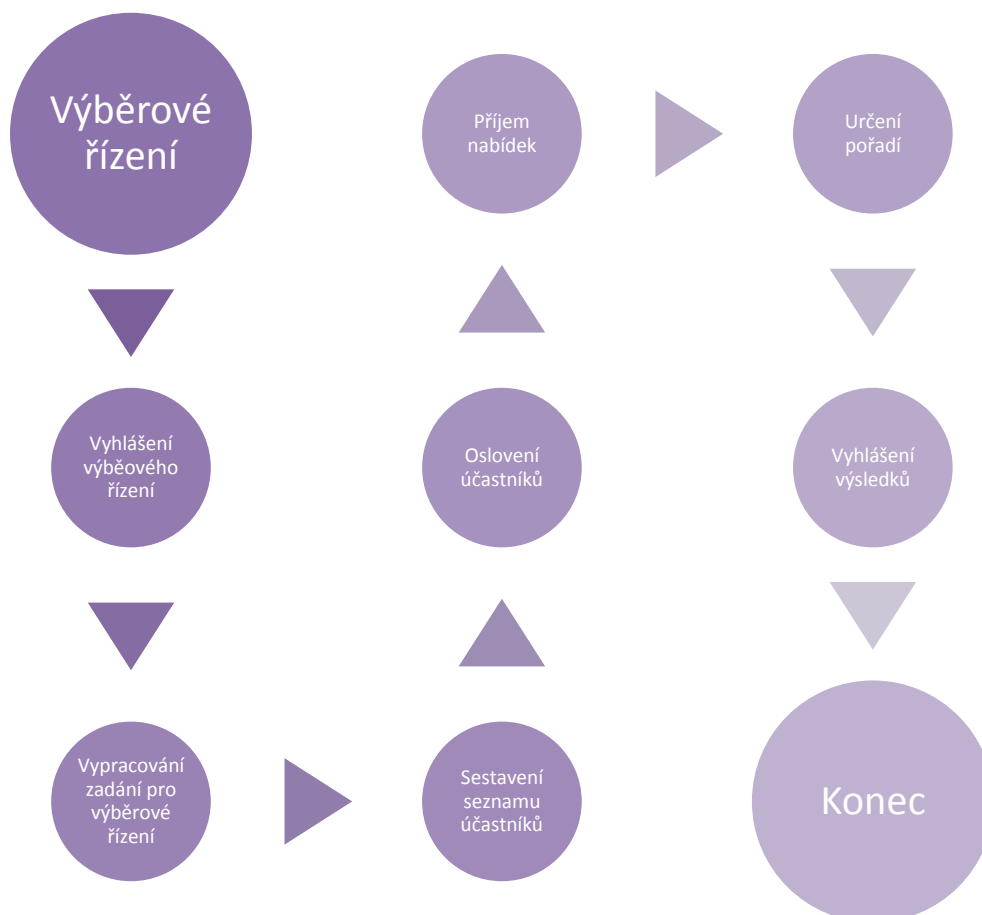


Diagram č. 1. Výběrové řízení dodavatelů.

Výběrová řízení jsou vyhlašována jednatelem společnosti CPL v těchto případech:

- na zajištění nových kooperací;
- na nákup materiálů, surovin, investic a služeb;
- v případě ztráty způsobilosti dodavatele služby souvisící s produktem.

#### Komentář k vývojovému diagramu:

Výběrové řízení na dodavatele vyhlašuje jednatel společnosti sám, případně na návrh představitel managementu. Návrh je vždy projednán na poradě vedení společnosti a rozhodnutí o tomto vyhlášení je v zápise z porady.

#### Jednatel společnosti vypracuje zadání, ve kterém stanoví zejména:

- přesný předmět výběrového řízení (tj. specifikace charakterizující jednoznačně předmět výběrového řízení);
- termíny – uzávěrky příjmu nabídek;
- vyhodnocení výběrového řízení;
- požadované dodací platební podmínky.

Představitel managementu ve spolupráci s majitelem společnosti provede sestavení seznamu možných účastníků výběrového řízení a jejich následné oslovení. Jednatel společnosti shromažďuje všechny došlé nabídky. Pokud odpoví z oslovených účastníků pouze jediný, majitel společnosti zastaví proces. Následně rozhodne jak dále postupovat (vypsáno nové řízení s úpravou zadání, změny podmínek, atd.).

Hodnocení dodavatelů – provádí firma v pravidelných termínech, a to v periodě 1x ročně. Pro hodnocení jednotlivých dodavatelů slouží „Karta dodavatele“, která současně plní úlohu metodického postupu pro hodnocení. Viz. Příloha č. 2.

### **Skladové hospodářství**

Převažujícími druhy skladových materiálů jsou hutní materiál a profily, spojovací a těsnicí materiál, elektromateriál. Tyto materiály jsou uloženy a skladovány v originálních obalech, v regálech a na paletách. Z hlediska požadavků prostředí skladu je skladovaný materiál uchován a skladován dle specifikovaných požadavků výrobců a dodavatelů, které jsou dokumentovány a vyvěšeny v příslušných částech skladů.

Sklad hořlavých kapalin tvoří samostatný požární úsek.

Řízení skladovacího procesu, příjem zboží, uskladnění, vyskladnění a výdej zboží se řídí podle manuálu skladového SW. Doba výdeje materiálu ze skladu je stanovena dobou 07.00-15.00 hod, materiál je oprávněn vydat pouze určený pracovník (skladník), výdej se provádí na základě výdejky.

Sledování stanovených limitů pro jednotlivé položky zásob je ošetřeno skladovým SW, který eliminuje jednak prodlevy ve výrobě z důvodu nedostatku materiálu, jednak optimalizuje vázanost finančních prostředků ve skladových zásobách.

## 9 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán společnosti na rok 2012 a 2013 vychází ze skutečnosti, že je uvažováno do konce roku 2012 realizovat přepokládané investice ve výši 3.795.000 Kč, jejichž dopad na zvýšení produkce a finančních toků se projeví v plné míře až v roce 2013.

Příložený výkaz plánovaného Cash-flow ukazuje, že firma je schopna svůj rozvoj financovat bez problémů z vlastních zdrojů. Pokud se majitel společnosti rozhodne pro financování nového stroje z jiných zdrojů, je to výhradně ze spekulativních důvodů, které nejsou brány v úvahu. Viz. Příloha P3.

Firma CPL má v plánu v roce 2012 investovat do:

Poř. číslo	Investice / akce	Plánovaná doba pořízení	Plánované náklady
1.	Multifunkční CNC soustruh	10/2012	3.500.000 Kč
2.	Venkovní dlažba - provozovna	09/2012	150.000 Kč
3.	Výškoměr – pracovní měřidlo	10/2012	20.000 Kč
4.	Údržba SMK	2012	40.000 Kč
5.	Údržba a servis infrastruktury	2012	40.000 Kč
6.	Výcvik a vzdělávání zaměstnanců	2012	45.000 Kč
7.	<b>CELKEM</b>		<b>3.795.000 Kč</b>

Tabulka č. 1: Finanční plán investic

## 10 ZÁVĚR

Na základě shrnutí poznatků teoretické a praktické části je zřejmé, že tato bakalářská práce potvrzuje a dokumentuje potřebu a schopnost společnosti dalšího rozvoje. Opodstatněnost uvažovaných investic a jejich reálnou návratnost.

Přínosem této práce pro analyzovanou společnost je to, že za použití exaktních metod byla potvrzena intuitivní myšlenka podnikatele, který „cítí“ potřebu inovací, modernizací a rozšiřování firmy dle hesla T. Bati - firma která se nerozvíjí, krachuje.

Jestliže nevěříte sami svému podnikatelskému záměru natolik, abyste vložili své peníze, nelze očekávat úspěch u jiných.

Malí a střední podnikatelé hrají významnou roli při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje.

V České republice má další charakter vývoje zmíněného sektoru podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jejich regionů.

Po vstupu ČR mezi Evropské státy roste potřeba posilování kvality sektoru malých a středních podniků. Ta je vyjádřena jejich schopností obstát v konkurenci na trzích především rostoucí efektivností podnikatelské činnosti a schopností poznat a flexibilně reagovat na podnikatelské příležitosti i přes problém s nařízením EU (nařízení a normy, na jejichž splnění mnohdy malí podnikatelé nedosahují finančními zdroji).

## 11 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [6] FOTR, Jiří - SOUČEK, Ivan: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] HISRIC, Robert. D - PETERS, Michael. P: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 22 s. ISBN 80-242-0838-5.
- [14] PITRA, Zbyněk: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN: 80-86119-64-5.
- [9] SCHOLLEOVÁ, Hana: *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2012. 212 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [2] STAŇKOVÁ, Anna: *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN: 80-717-9926-2.
- [5] STRUCK, Uwe: *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Přeložil J. Vašenda. Management Press. 1992, 136 s. ISBN 80-856-0312-8.
- [8] SYROVÝ, Petr: *Investování pro začátečníky. 2. přepracované vydání*. Praha: Grada, 2010. 105 s. ISBN: 80-247-3486-9.
- [11] ŠTĚDRŮ, Bohumír - BUDIŠ, Petr - ŠTĚDRŮ, Bohumír jr.: *Marketing a nová ekonomika*. C.H.BECK, 2009. 198 s. ISBN: 80-740-0146-6.
- [3] VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kol.: *Podnikání malé a střední firmy. 2. Aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN: 80-247-2409-6.
- [7] ZAMAZALOVÁ, Markéta: *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN: 80-247-2049-3.
- [10] ŽŮRKOVÁ, Hana: *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN: 80-247-1844-8.



## **12 INTERNETOVÉ ODKAZY**

[10] Český statistický úřad. Dostupný na:

[http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/67c517689b1f4a9cc1257a0002d71f7/\\$FILE/RES\\_2011.pdf](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/67c517689b1f4a9cc1257a0002d71f7/$FILE/RES_2011.pdf)

[13] Vzor Závěrky daňové evidence dostupný na:

<http://business.center.cz/business/sablony/s112-ucetni-zaverka-danova-evidence.aspx>

[1] Zákon č. 513/1991 SB. Obchodní zákoník, v aktuálním znění. Dostupný na:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

### **13 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

SMK – Systém managementu kvality

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

IT – Informační technologie

CNC – počítačové číslicové řízení

MTZ – Pracovník pro materiálně-technické zabezpečení

ŽP – Životní prostředí

## **14 SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ, DIAGRAMŮ A TABULEK**

Diagram č. 1: Výběrové řízení dodavatele

Graf č. 1: Model stádií růstu MSP

Graf č. 2: Podíl subjektů v Ol.kraji podle převažující činnosti CZ-NACE zapsaných v RES  
k 31. 12. 2011

Graf č. 3: Organizační struktury firmy

Graf č. 4. Bostonská matice.

Graf č.5: Plán vývoje ziskovosti v %

Tabulka č. 1: Finanční plán investic

## **15 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P1: Závěrka daňové evidence

Příloha P2: Hodnocení výběrového řízení dodavatele

Příloha P3: Cash-flow

## PŘÍLOHA P 1: ZÁVĚRKA DAŇOVÉ EVIDENCE

### Závěrka daňové evidence

ke dni 31. 12. 2011

<b>Závěrka daňové evidence</b>		
<b>ke dni 31. 12. 2011</b>		
<b>Výkaz o majetku a závazcích</b>	<i>obchodní jméno podnikatele</i>	
<b>Majetek</b>	<b>Na začátku období</b>	<b>Na konci období</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	6 780 000,00	6 780 000,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00
Peněžní prostředky v hotovosti	185 000,00	579 000,00
Peněžní prostředky na bankovních účtech	340 890,00	1 040 250,00
Cenné papíry a peněžní vklady	0,00	0,00
Zásoby	1 883 700,00	2 300 000,00
Pohledávky ( bez půjček )	194 374,00	0,00
Úvěry a půjčky ( poskytnuté )		0,00
Aktivní opravná položka	0,00	0,00
<b>Majetek celkem</b>	<b>9 383 964,00</b>	<b>12 549 250,00</b>
Kontrolní číslo	18 767 928,00	25 098 500,00
<b>Závazky</b>		
Závazky ( bez úvěrů a půjček )	255 000,00	140 000,00
Úvěry a půjčky ( přijaté )	2 200 000,00	1 850 000,00
Pasivní opravná položka	0,00	0,00
Rezervy	100 000,00	0,00
<b>Závazky celkem</b>	<b>2 555 000,00</b>	<b>1 990 000,00</b>
<b>Rozdíl ( jmění )</b>	<b>6 828 964,00</b>	<b>10 559 250,00</b>
Kontrolní číslo	11 938 964,00	14 539 250,00
<b>Výkaz příjmů a výdajů</b>		
<b>Příjmy</b>	<b>Na konci období</b>	
Prodej zboží	1 408 000,00	
Prodej výrobků a služeb	15 841 080,00	
Ostatní	0,00	
<i>z toho : úroky</i>	0,00	
Uzávěrková úprava příjmů	0,00	
<b>Příjmy celkem</b>	<b>17 249 080,00</b>	
Kontrolní číslo	17 249 080,00	
<b>Výdaje</b>		
Nákup materiálu	2 505 200,00	
Nákup zboží	906 700,00	
Mzdy	4 850 300,00	
Pojistné zaměstnanců	12 700,00	
Provozní režie	2 280 040,00	

Uzávěrková úprava výdajů	0,00
<i>z toho : odpisy dlouhodobého majetku</i>	0,00
<i>z toho : zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	0,00
<i>z toho : poměrná splátka leasingové akontace</i>	450 000,00
<b>Výdaje celkem</b>	<b>10 554 940,00</b>
<b>Rozdíl mezi příjmy a výdaji</b>	<b>6 694 140,00</b>
Kontrolní číslo	11 004 940,00

13

---

# PŘÍLOHA P2: HODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ DODAVATELE



Dodavatel	
Název	AC-STEEL
Adresa	KROMĚŘÍŽ
Hodnocený výrobek/služba, jeho podíl v celkovém objemu odpovídajícího nakupovaného zboží *)	Ocel - tlazeni $\phi$ 160mm St. 37

Poznámka: \*) popřípadě místo podílu uveďte:

A – hlavní dodavatel,

C – náhradní nebo záložní dodavatel,

D – příležitostný dodavatel.

B – jeden z hlavních dodavatelů,

Následující tabulka obsahuje devět aktivit dodavatele. Každá aktivita se hodnotí zvlášť za období předchozího roku. Nejlepší hodnocení jednotlivé aktivity výrobce je 5 bodů, nejhorší je 1 bod. Své hodnocení označte křížkem.

Aktivita / body	1	2	3	4	5
1. Kvalita výrobku/služby				X	
2. Úroveň realizace dodávky (kompletnost, dodržené množství, způsob balení)					X
3. Dodržení termínů dodání				X	
4. Úroveň sortimentu, technických parametrů a dalších užitečných vlastností ve srovnání s očekávanými trendy v oboru				X	
5. Cena výrobku/služby vzhledem k tržním cenám					X
6. Flexibilita (rychlost a pružnost reakce dodavatele na podněty a požadavky zákazníka)				X	
7. Dokumentace k výrobkům/službám (úplnost, doložené certifikáty a atesty)			X		
8. Pružnost a rychlost reakce při řešení připomínek				X	
9. Celkový dojem z dodavatele					X

Stupnice hodnocení:

1 – velmi nespokojený

2 – spíše nespokojený

3 – spokojený s výhradou (možno uvést)

4 – spokojený

5 – velmi spokojený

## PŘÍLOHA P3: CASH-FLOW

Položka Cash-flow	2012	2013
<b>Počáteční stav 31. 12. 2011</b>	1 619 250	2 971 090
<b>Očekávané příjmy</b>		
provozní příjmy	17 249 080	18 000 000
vklady podnikatele	0	0
přijaté úroky	0	0
ostatní	0	0
<b>Příjmy celkem</b>	17 249 080	18 000 000
<b>Předpokládané výdaje</b>		
výdaje na investice	3 795 000	200 000
mzdové náklady	4 850 300	5 500 000
výdaje zboží a materiál	3 411 900	3 600 000
výdaje na provoz	2 280 040	2 320 000
finanční výdaje (úroky)	120 000	110 000
platby FÚ	990 000	990 000
splátky úvěrů	350 000	350 000
ostatní výdaje	100 000	100 000
<b>Výdaje celkem</b>	15 897 240	13 170 000
<b>Rozdíl příjmů a výdajů</b>	1 351 840	4 830 000
<b>Zdroje krytí chybějící částky</b>		
úvěr	0	0
dodatečné vklady	0	0
ostatní (snížení zůstatku)	0	0
<b>Použití přebytku prostředků</b>		
uložení do banky	0	4 000 000
splácení úvěru	0	0
<b>Konečný zůstatek prostředků</b>	2 971 090	3 801 090