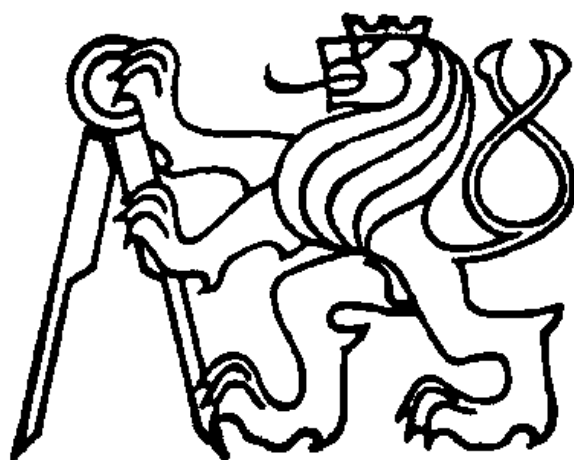


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Kryštof Mrázek

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mrázek** Jméno: **Kryštof** Osobní číslo: **473632**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit

Název bakalářské práce anglicky:

Business plan for expanding business activities

Pokyny pro vypracování:

Teoretická část: Struktura podnikatelského plánu
Praktická část: Historie podnikání společnosti a současný stav
Formulace rozšíření podnikatelských aktivit
Sestavení podnikatelského plánu na rozšíření aktivit
Vyhodnocení a závěr

Seznam doporučené literatury:

SRPOVÁ, Jana, Řehoř, Václav a kolektiv. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-271-9184-0
SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, Ivana, Skopal, Pavel, Orlik, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-4103-1
BARROW, Colin. Enterprise development: the challenges of starting, growing and selling businesses. London: Thomson, 2005, ISBN 1861529899
VLACH, Josef. NA VOLNÉ NOZE PODNIKÁNÍ. Brno: Malvíl, 2017, ISBN 978-80-7555-015-6

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Jana Frková, Ph.D. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

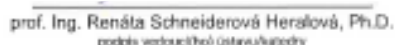
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

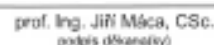
Datum zadání bakalářské práce: **23.02.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15.05.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

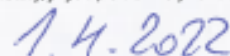

doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkane(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.



Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit

Business plan for expanding business activities

Kryštof Mrázek

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit“ vypracoval samostatně. Veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Janě Frkové, Ph.D., za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Současně také děkuji společnosti za poskytnutí podkladů.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje sestavení podnikatelského plánu na výstavbu nové vlastní výrobní haly a s tím spojené rozšíření výroby. Podnikatelský plán je zpracován za situace, kdy je společnost nucena se rozhodnout o svých dalších krocích v podnikání. Řešením je výstavba nové vlastní výrobní haly a přesunutí výroby do vlastních prostor, které je však spojeno s významnou investicí. S ohledem na výši investice není společnost schopna tento záměr financovat pouze z vlastních zdrojů. V praktické části je tedy tato práce věnována způsobu financování záměru a vyhodnocení, zda společnost má předpoklady k tomu, aby uskutečnila svůj záměr a za jakých podmínek.

Abstract

The bachelor thesis deals with the preparation of a business plan for the construction of a new production hall and the related expansion of production. The business plan is prepared in a situation when the company is forced to decide on its next steps in business. The solution is to build a new production hall and to move production to its own premises, which, however, involves a significant investment. Given the size of the investment, the company is not in a position to finance this project solely from its own resources. The practical part of this thesis is therefore devoted to the method of financing the project and an assessment of whether the company has the means to carry out its project and under what conditions.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, společnost, betonářská ocel, výrobní hala, finanční plán, cashflow.

Key words

Business plan, company, reinforced concrete, production hall, financial plan, cashflow.

OBSAH

1	Úvod.....	11
2	Podnikání	12
2.1	Cíle podnikání.....	13
2.1.1	Zisk jako ekonomický cíl podnikání.....	14
2.2	Právní formy podnikatelské činnosti	14
2.3	Obecná kritéria volby právní formy	15
2.4	Podnikání fyzických osob	16
2.5	Podnikání právnických osob.....	16
2.5.1	Společnost s ručením omezeným.....	17
2.5.2	Akciová společnost	18
3	Malé a střední podniky	20
3.1	Omezení malých a středních podniků	21
3.2	Životní cyklus podniku	22
3.2.1	Model životního cyklu podniku D. Millera a P. Friesena.....	22
3.2.2	Greinerův model růstu podniku	22
4	Podnikatelský plán.....	25
4.1	Rozšiřování podniku – plán pro existující podnik.....	25
4.2	Struktura podnikatelského plánu	26
4.2.1	Základní údaje o podniku	26
4.2.2	Produkty podniku	26
4.2.3	Historie podniku	27
4.2.4	Trhy podniku	27
4.2.5	Organizace podniku	27
4.2.6	Cíle podnikatelského plánu	27
5	Finanční plán.....	28

5.1	Určení potřeby zdrojů financí.....	28
5.1.1	Bankovní úvěry	29
5.2	Výkaz cashflow.....	30
5.3	Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value).....	30
5.4	Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return)	31
6	Rizika podnikatelského plánu	32
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
7	Podnikatelský plán.....	34
7.1	Představení podnikatelského plánu	34
7.2	„Společnost A“	35
7.3	Popis produktů a služeb	35
7.4	Historie a vývoj společnosti	37
7.4.1	Výroba	37
7.4.2	Obrat.....	42
7.5	Trhy společnosti	43
7.6	Současná organizační struktura	44
7.7	Návrh nové organizační struktury	45
7.8	Výrobní hala	46
7.9	Cíle podnikatelského plánu	48
8	Finanční plán	49
8.1	Náklady na výstavbu výrobní haly	49
8.2	Zdroje financování.....	50
8.3	Porovnání nákladů současných a budoucích	52
8.4	Odpisy	52
8.5	Plán tržeb	53
8.6	Výkaz zisku a ztrát.....	54
8.7	Cashflow pro finanční plánování.....	56

8.8 Výpočet návratnosti investice	57
8.8.1 Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru – za celou společnost...57	
8.8.2 Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru – za celou společnost....58	
8.8.3 Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru – pouze hala.....59	
8.8.4 Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru – pouze hala.....60	
9 Rizika podnikatelského plánu	62
10 Závěr	63
11 Seznam zdrojů	64
12 Seznam tabulek.....	66
13 Seznam obrázků.....	67
14 Seznam grafů	68
15 Přílohy	69

1 ÚVOD

Základním cílem každého podnikatele je být úspěšný, vybudovat stabilní společnost, mít zisk. Dosažení tohoto cíle je v rámci vývoje společnosti vždy spojeno s řadou změn. Ve stádiu, kdy společnost rozhoduje o svém budoucím vývoji, je vhodné sestavit podnikatelský plán.

Při zpracování bakalářské práce mně bylo umožněno být součástí plánu rozvoje společnosti, která působí na trhu se zpracováním betonářské oceli a přála si pro tento účel zůstat anonymní.

Bakalářskou práci tvoří 2 části. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy spojené s podnikáním a jeho rozšířením. Praktickou část věnuji přímo konkrétní společnosti a samotnému podnikatelskému plánu na výstavbu nové výrobní haly, rozšíření výroby a s tím spojené financování. Změna, kterou bude společnost procházet, bude spojena s významnou investicí.

Cílem této práce je vyhodnotit, zda společnost je schopna zajistit financování výstavby výrobní haly a za jakých podmínek a zároveň vyhodnotit návratnost plánované investice.

Vzhledem k tomu, že je plánováno i rozšíření výroby, je úkolem mé práce případně i navrhnout uspořádání nové organizační struktury, včetně stanovení základních rizik, která jsou s podnikatelským plánem spojena.

2 PODNIKÁNÍ

Podnikání je v českém právním řádu označováno jako činnost vedoucí k dosažení zisku. Zákon číslo 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“), v ustanovení § 420 odstavec 1 jednoznačně stanoví: **„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“**

Za podnikatele se rovněž považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku, přičemž se má za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (ustanovení § 420 odstavec 1, odstavec 2 občanského zákoníku). Občanský zákoník rovněž stanoví, že podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem, přičemž pro případ, že ke svému jménu připojí dodatky, které charakterizují blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být tyto dodatky klamavé (ustanovení § 422 občanského zákoníku).

Pojem „podnikatel“ je v současné době začleněn nejen do občanského zákoníku, ale i do zákona číslo 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), a rovněž do řady zvláštních zákonů, přičemž postavení podnikatele mohou mít jak osoby fyzické, tak i osoby právnické.

Nejen občanský zákoník, ale stejně tak i zákon číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), jasně definuje v ustanovení § 2, že **„živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“**

Podnikáním je tedy v zásadě označována soustavná činnost fyzické nebo právnické osoby vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Odpovědnost, kterou podnikatel nese, je především odpovědností za vlastní činnost, odpovědností za škody a vady, za hrazení závazků a případné prodlení. Nelze pominout i trestněprávní odpovědnost právnických osob. Osoba podnikající na vlastní riziko je zodpovědná za

svá vlastní rozhodnutí a s tím související výsledky, často jsou na výsledky podnikatelské činnosti navázány přímo či nepřímo další osoby.

Na podnikání lze také pohlížet jako na pravidelnou a dlouhodobou snahu o finanční obohacení, dosažení zisku lze tedy považovat za základní cíl. „Činnost vykonávaná podnikatelem je podle dikce § 420 "výdělečná (...) za účelem dosažení zisku". Tento znak vyjadřuje záměr, cíl činnosti, nikoli úspěšnost jeho dosažení. To znamená, že i ten nejztrátovější podnikatel je pořád podnikatelem, přestože žádného zisku reálně nedosahuje. Rozhodující přitom není ani to, jak má daná osoba v úmyslu se ziskem naložit: také neziskové organizace, které tuto svou hlavní činnost zcela nebo z části financují ze zisku dosahovaného při činnosti doplňkové, tedy s ohledem na tuto doplňkovou činnost, budou považovány za podnikatele.“^[1]

Všeobecně by se dalo podnikání pojmut ze tří základních principů:^[2]

- 1) Podnikání jako proces (činnost) – snaha přinést změnu produktu a přidat mu něco navíc, snaha vytvořit přidanou hodnotu produktu.
- 2) Podnikání jako přístup (metoda) – účinné vkládání vlastních zdrojů, vlastního času a jména, schopnost nacházet řešení vedoucí k požadovanému cíli a být za ně zodpovědný.
- 3) Podnikání jako hodnotová orientace – vlastní uspořádání hodnot a postojů. V individuálním měříku jsou na podnikajícího člověka kladeny zvláštní nároky jako je odolnost, důslednost, informovanost, odvaha nebo také vytrvalost.

2.1 Cíle podnikání

Cíle a současně s tím spojené důvody podnikání mohou být rozmanité, snaha o seberealizaci, časová flexibilita, samostatnost a nezávislost, ale u převážné většiny případů lze považovat jako převládající cíl podnikání osobní obohacení.^[2]

2.1.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Zisk je jedním ze základních pojmů v ekonomice, je definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady a zjednodušeně lze říci, že je ho dosaženo v případě, že výnosy převažují nad náklady. Zisk je ukazatelem ekonomické prosperity konkrétní společnosti a pro mnohé je hlavní motivací.

Zisk je spojen se správnými ekonomickými rozhodnutími podnikatele, kvalitou vstupů do výroby, kvalitním zpracováním odbornými pracovníky, mírou spokojenosti zákazníků, tj. skutečností, jestli je výrobek v požadované kvalitě a zda jsou zákazníci ochotni zaplatit stanovenou cenu a posléze produkt kupovat opakovaně. Pouze za splnění těchto předpokladů může podnikání dlouhodobě fungovat. [2]

Podnikatel se nicméně nemůže zaměřit pouze na jeden cíl, kterým je zisk. Každý podnikatel by měl mít několik cílů a k nim přiřazenou míru jejich priority. Mezi cíle s vysokou prioritou spadá právě zisk nebo také pozitivní a stabilní cashflow. Cíle s nižší prioritou, jejichž význam se průběhu času mění v závislosti na schopnosti plnit hlavní stanovené cíle podniku, můžou být často protichůdné, např. investice do výrobních kapacit snižuje finanční kapitál podniku. [2]

2.2 Právní formy podnikatelské činnosti

Před zahájením podnikatelské činnosti je nezbytné zvolit její vhodnou právní formu. Právní forma představuje stěžejní rozhodnutí při začátku podnikání. Volba činnosti není nezvratná. Není neobvyklé, že volba právní formy se stane nevyhovující a podnikatel přistoupí v budoucnu k její změně. Takováto změna je však často spojena s vynaložením nákladů. Je tedy nezbytné před tím, než bude rozhodnuto o konečné právní formě, provést důkladnou analýzu a určit výhody a nevýhody příslušných právních forem. [2]

Podnikatel jako osoba, která vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku, může podnikat buď jako osoba fyzická nebo jako osoba právnická, a to několika způsoby.

Často využívanou formou podnikání je živnost podle živnostenského zákona. Je nejjednodušší formou podnikání, kterou může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem.

Živnostenský zákon (ustanovení § 19-27) dělí **živnosti** podle odborné způsobilosti na:

- živnosti ohlašovací, které smějí být provozovány při splnění stanovených podmínek na základě ohlášení, přičemž ohlašovacími živnostmi jsou:
 - živnosti řemeslné
 - živnosti vázané
 - živnosti volné
- živnosti koncesované, které mohou být provozovány na základě koncese.

Za nejběžnější formu podnikání se však považuje podnikání činěné prostřednictvím obchodních korporací, kterými jsou v souladu se zákonem o obchodních korporacích obchodní společnosti a družstva (ustanovení § 1).

Samostatnou skupinou je pak výkon tzv. svobodných povolání, které se neřídí živnostenským zákonem, ale zvláštními právními předpisy. Jedná se zejména o výkon některých povolání, jejichž příkladem jsou advokáti, lékaři, notáři, auditoři a podobně. Nakonec nelze opomenout ani státní podniky, které se rovněž řídí zvláštními právními předpisy.

2.3 Obecná kritéria volby právní formy

Kritérií, podle kterých lze vhodně zvolit právní formu, je celá řada. Kritéria volby se dají rozdělit na dvě kategorie, všeobecného a specifického charakteru, v závislosti na konkrétní činnosti, které se chce podnikatel věnovat.

Hlavní kritéria pro výběr právní formy podnikání: [3]

- velikost základního kapitálu,
- počet osob potřebných k založení,
- náročnost založení,
- právní regulace subjektu,
- rozdělení vnitřních struktur,
- míra vlastního ručení,
- rozsah podnikatelských aktivit a velikost podniku.

Osoba si při volbě právní formy musí odpovědět na řadu základních otázek: *„Půjde o rodinný podnik, který se bude předávat z generaci na generaci? Nebo raději bude podnikat sám, případně se společníkem? Bude podnikat proto, aby si vydělal na živobytí, nebo chce postupně vybudovat velký podnik? Od tohoto rozhodnutí se potom bude odvíjet volba právní formy, způsob financování i řízení podniku.“* [2, s.48]

2.4 Podnikání fyzických osob

Podnikáním fyzických osob se rozumí podnikání osob, které podnikají na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Zahájení podnikatelské činnosti touto formou je administrativně jednodušší. Typickou fyzickou osobou podnikající je například živnostník, samostatný zemědělec, soudní znalec, nezávislý umělec, spisovatel.

2.5 Podnikání právnických osob

V případě podnikání právnických osob je zahájení podnikatelské činnosti administrativně a kapitálově náročnější. Povinností všech právnických osob je zápis do obchodního rejstříku.

Zákon o obchodních korporacích ustanovuje následující právnické osoby:

- Obchodní společnosti
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost

- Družstva

Nejběžnější formou společností je společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

2.5.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou, která je velmi rozšířenou formou především pro drobné a střední podnikání, obsahující označení „společnost s ručením omezeným“, zákon připouští i užití zkratk „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“ (ustanovení § 132 odstavec 2 zákona o obchodních korporacích). Označení právní formy, pod kterým je obchodní společnost zapsána v obchodním rejstříku a její užívání, je pro společnost závazné.

Společníky společnosti s ručením omezeným mohou být právnické i fyzické osoby, zákon o obchodních korporacích nestanovuje maximální možný počet společníků a společnost může mít i jen jednoho společníka. Společníci mají povinnost společně a nerozdílně ručit za dluhy společnosti (ustanovení § 132 odstavec 1 zákona o obchodních korporacích), tato povinnost vzniká ze zákona, nelze ji omezit ani zrušit, i rozsah a dobu ručení stanoví zákon.

Dokumentem společnosti s ručením omezeným, na jejímž základě je společnost založena, je společenská smlouva. Zákonem je vyžadováno, aby byla uzavřena písemně formou notářského zápisu, je veřejnou listinou a může být měněna dohodou pouze všech společníků. V případě, že společnost má jednoho společníka, je pořizována zakladatelská listina.

Společenská smlouva, jejíž obsah je stanoven zákonem o obchodních korporacích, vymezuje rámec fungování této společnosti, obsahuje především předmět podnikání, určení společníků, označení a určení velikosti podílu společníka na společnosti, výši základního kapitálu a další údaje. Nelze opomenout, že společenská smlouva obsahuje i údaj o výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly. Zákonem stanovená minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší, přičemž výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně (ustanovení § 142 zákona o obchodních korporacích). Společenskou smlouvou lze určit i výši podílu na zisku, jinak se společníci podílejí na zisku (případně na jiných vlastních zdrojích) v poměru svých podílů. Stejně tak lze společenskou smlouvou určit výplatu podílu na zisku jinak než v penězích.

Je jednoznačné, že společenské smlouvě je třeba při jejím uzavírání věnovat pozornost. Je velmi významná pro činnost společnosti, postavení společníků, tak jak je ve společenské smlouvě dohodnuto. Má významný vliv na řízení a činnost společnosti, na možnost učinění zásahů a ovlivnění nastavených poměrů. Aktivně se na řízení společnosti mohou podílet společníci přímo, řízení společnosti však lze přenechat jiným osobám.^[4]

2.5.2 Akciová společnost

Podle zákona o obchodních korporacích je akciovou společností společnost obsahující označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“ a tak, jak si společnost označení zvolí, je povinna ho používat. Akcionářem společnosti může být jak právnická, tak i fyzická osoba, a to jak tuzemská, tak i zahraniční, akcionářem může být rovněž i stát.

Akciová společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku, k jejímu založení se vyžaduje přijetí stanov, které mají formu veřejné listiny, tedy notářského zápisu, a pokud stanovy neuvádí jinak, je v souladu s občanský zákoníkem akciová společnost založena na dobu neurčitou.

Stanovy obsahují firmu a předmět podnikání nebo činnosti, výši základního kapitálu, počet akcií a jejich formu. Základní kapitál, který je rozvržen na určitý počet akcií, je souhrnem všech vkladů. Výše základního kapitálu akciové společnosti je

alespoň 2 000 000 Kč, výši základního kapitálu lze vyjádřit i v eurech (pokud je vedeno účetnictví v eurech), tedy alespoň 80 000 EUR. ^[4]

Založení akciové společnosti je komplikovaný proces vzhledem ke své administrativní, právní a kapitálové náročnosti. Z tohoto důvodu je tento typ společnosti typický pro velké firmy.^[2]

3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Určení velikosti podniků podle pravidel Evropské unie se posuzuje podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu podniku, nebo roční bilanční sumy podniku. Dle doporučení Evropské komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 lze definovat podniky následovně:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, případně aktiva vyšší než 43 mil. EUR.

Malé a střední podniky představují nedílnou součást ekonomiky. Velký podíl mají na rozvoj místních regionů, se kterými jsou pevně svázány. Vyznačují se zejména svojí flexibilitou, schopností pružnější reakce na změny na trhu, zaměřením na specifickou činnost, osobním přístupem, prostřednictvím kterého se stabilizuje a utváří společnost okolo sebe.^[3]

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání, pravidelně vydává zprávu o vývoji podnikatelského prostředí v České republice. V roce 2020 tvořil podíl malých a středních subjektů na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,92 %.^[5]

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky pravidelně zpracovává analýzu vývoje malých a středních podniků. Z poslední provedené analýzy vyplývá, že v roce 2020 vykazovalo podnikatelskou činnost celkem 1 248 763 malých a středních podniků – viz tabulka 1. Největší počet malých a středních podniků zastupují podniky s žádným zaměstnancem, a to konkrétně v počtu 969 689, což tvoří 77,64 % všech malých a středních podniků v České republice. Druhou nejpočetnější

skupinou o velikosti 18 % jsou mikropodniky s 1-9 zaměstnanci, jejichž počet čítá 224 700. Následují malé podniky s 10-49 zaměstnanci, které v počtu 43 217 reprezentují 3,46 %. Z celkového počtu malých a středních podniků je nejméně početná skupina 11 376 středních podniků s 50-250 zaměstnanci, což činí 0,9 % z celkového počtu.^[6]

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bez zam	858 938	865 737	879 113	913 903	903 846	969 689
1-5	198 754	203 609	199 883	198 231	204 355	196 232
6-9	28 247	28 513	28 679	28 783	29 016	28 468
10-19	25 102	25 184	25 572	23 708	25 853	25 366
20-24	5 656	5 645	5 781	5 784	5 788	5 560
25-49	11 877	12 066	12 216	12 270	12 349	12 291
50-99	7 000	7 132	7 380	7 450	7 605	7 394
100-199	3 295	3 309	3 382	3 391	3 475	3 364
200-249	629	626	634	648	651	609
CELKEM	1 139 498	1 151 821	1 162 640	1 194 168	1 192 938	1 248 973

Tabulka 1 - Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR dle počtu zaměstnanců. Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

3.1 Omezení malých a středních podniků

I přes nezpochybnitelný význam malých a středních podniků na trhu mají tyto podniky omezení a svá specifika:^[3]

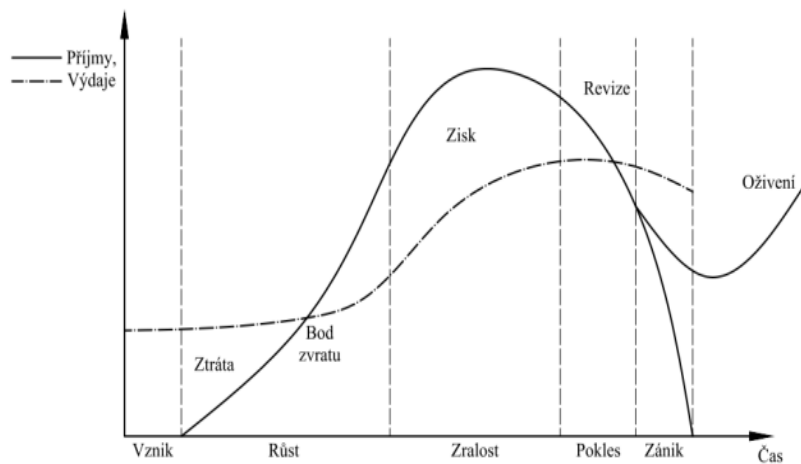
- menší ekonomická síla,
- horší přístup ke kapitálu,
- slabší konkurenční schopnost oproti velkým podnikům,
- nepřímý přístup k nejnovějším technologiím a inovacím,
- často si nemohou dovolit zaměstnávat špičkové odborníky, manažery či jiné specialisty,
- závislost na velkých podnicích a jejich rozhodnutích.

3.2 Životní cyklus podniku

Pro každý podnik, bez ohledu na jeho velikost, je běžné, že si během své existence prochází určitými fázemi vývoje. Podnik si lze představit jako živý organismus, který postupem času roste a vyvíjí se, ale současně také jednoho dne zaniká.^[2]

3.2.1 Model životního cyklu podniku D. Millera a P. Friesena

Jeden z neznámějších modelů, který zobrazuje životní cyklus podniku, sestavila v roce 1984 dvojice Danny Miller a Peter Friesen. Model popisuje vývoj příjmů a výdajů podniku v čase a je rozdělen do pěti fází: vznik, růst, zralost, pokles a zánik.^[2]



Obrázek 1 - Životní cyklus podniku dle D. Millera a P. Friesena. Zdroj: [2]

3.2.2 Greinerův model růstu podniku

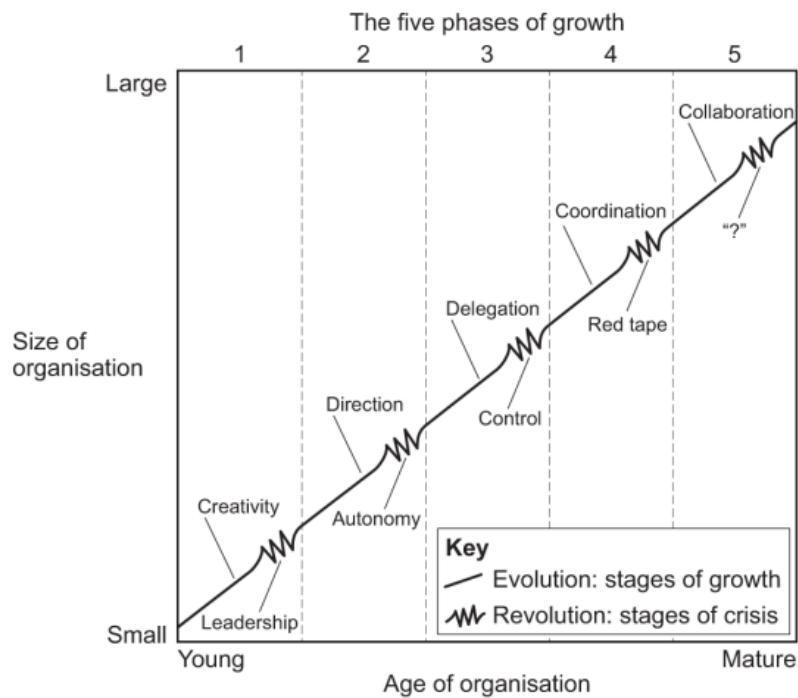
Dalším z neznámějších modelů růstu je Greinerův model růstu. Model zachycuje rozvoj podniku na základě stáří organizace a její velikosti. Greiner ve svém modelu poukazuje na několik růstových fází. Každá z těchto fází prochází evolucí na jejímž konci je následovaná krizí. Během evolučního období podnik klidným tempem roste, nenastávají žádné radikální změny v podnikové struktuře a postupem času dochází až do svého potenciálního vrcholu. Následuje velmi bouřlivá fáze, která se nazývá revoluce. Během této fáze nastávají v podniku revoluční změny a musí se přijmou nová manažerská opatření.^{[2],[3]}

Greinerův model zobrazuje pět fází růstu podniku – viz obrázek 2. [2],[3]

- 1. Tvořivost** – prvotní fáze podnikání plná kreativity a nápadů. Podnik má minimum zaměstnanců, převážně z blízkého okolí podnikatele. Podnik postupně získává více zakázek a nabírají se další zaměstnanci. Management podniku se následně stává chaotický. Nastává **krize vedení**. Podnik nutně potřebuje schopné a silné vedení, které nastaví podnikovou organizační strukturu, kompetence a předpisy pro zaměstnance.
- 2. Řízení** – po jednoznačně stanovených pravidlech přichází úspěšné období růstu. V podniku se stabilizují výrobní procesy a roste produktivita práce. S růstem podniku podnikateli přibývá stále větší množství práce, převážnou část času věnuje vedení podniku, avšak stále osobně dohlíží nad prací svých zaměstnanců. Podnik se postupně dostává do **krize autonomie**. Podnikatel ztrácí schopnost zajistit dosud vykonávané činnosti v potřebné kvalitě. Jediným řešením je delegace pravomocí, dochází k reorganizaci. Podnik navyšuje počty zaměstnanců o odborníky v konkrétních činnostech.
- 3. Delegování** – na první pohled jednoduchá fáze, avšak správnost předávání odpovědnosti je velmi složitý proces, jehož cílem by mělo být dosažení decentralizace. Poté se podnik stává velmi efektivní a umožňuje další růst. Podnikatel se na běžné činnosti podniku nepodílí. Jednotlivé delegované osoby postupem času začínají sledovat své vlastní cíle, nikoliv cíle podnikové. Dochází k nekoordinovaným, často protichůdným řešením. V podniku nastává **krize kontroly**. Podnikatel ztrácí kontrolu a nezná detailní dění v podniku. Podnikatel pro opětovné získání kontroly nad podnikem musí najít nová řešení pro celkovou koordinaci chodu podniku.
- 4. Koordinace** – tato fáze poskytuje řešení problematiky spojené se ztrátou kontroly podniku. Nastavují se nové vnitropodnikové systémy, stanovuje se nový strategický management, který dohlíží na plnění cílů. Jsou definované nové postupy, nástroje a pravidla. Přemíra nových zvyklostí často zpomaluje výkonnost, systém se stává nepružným a dochází ke kolizím v rámci pracovního prostředí. **Nastává krize byrokracie**. Podnik

se stal až příliš velký a plný komplikací a zdlouhavých procesů. Zavedené byrokratické postupy jsou stále složitější.

- 5. Spolupráce** – pro překonání krize byrokracie je potřeba návratu k méně formálnímu způsobu managementu lidí a jejich spolupráce. Snaha o vytvoření podnikové kultury, zajištění růstu prostřednictvím týmové spolupráce a sdílených hodnot založené na lidskosti. Snižuje se množství vedoucích pozic, celá organizace se zplošťuje.



Obrázek 2 - Greinerův model vývoje podniku. Zdroj: [3]

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [7, s. 11]

Hlavním důvodem tvorby podnikatelského plánu je porovnání záměru s realitou. Podnikatel přenáší své myšlenky do reálných hodnot, analyzuje, hodnotí vnitřní i vnější faktory související s jeho podnikatelskou činností. Podnikatelský plán klade a zároveň odpovídá na otázky ohledně výrobních, organizačních, marketingových a finančních plánů. Formuje tak schéma, které shrnuje do strategického dokumentu s jasnými cíli a způsoby k jejich dosažení.^[7] Struktura podnikatelského plánu by měla být srozumitelná, stručná, logická, pravdivá a doložitelná.^[8]

Podnikatelský plán je vytvářen pro účely interní a externí. Interní podnikatelský plán je vytvořen pro vnitropodnikové potřeby za účelem řízení společnosti, stanovování cílů a kontroly jejich plnění. Pokud je plán vytvářen pro externí účely, jde primárně o dokument, který slouží ve snaze získání finančních prostředků potřebných pro financování investic.^[7]

4.1 Rozšiřování podniku – plán pro existující podnik

Tvorba podnikatelského plánu pro již existující podnik je poněkud snazší oproti tvorbě plánu pro potenciální nový podnik. Při zpracování takového plánu se vychází z reálných dat podniku a tento plán lze sestavit na základě konkrétních údajů, výsledků a poznatků získaných v rámci své podnikatelské činnosti. Výhodou je, že podnik z vlastní zkušenosti ví, jaká jsou náležitá specifika oboru ve kterém podniká, zná jaké jsou reálné možnosti na trhu a současně také zná potenciální rizika. Podnik zároveň prokázal, že pro výrobky je na trhu odbyt, vedení podniku je schopné podnik vhodně a řádně řídit a v neposlední řadě je podnik schopen dosahovat patřičných zisků.^[8]

4.2 Struktura podnikatelského plánu

Pevně daná struktura podnikatelského plánu neexistuje, nicméně existuje několik základních bodů, které v podnikatelském plánu pro existující podnik nesmí chybět. Je nutné pevně definovat, co je předmětem podnikatelské plánu, zda se jedná o inovaci, navýšení výrobních kapacit nebo prostor, rozšíření služeb, zlepšení kvality zboží či oslovení jiného trhu. ^[8]

Prvotní informace v podnikatelském plánu by měly obsahovat stručné základní informace o podniku, v jakém oboru podniká a jaké jsou jeho služby, respektive co vyrábí. Podnikatel by se měl při jeho zpracování zaměřit na historii podniku a analýzu jeho vývoje, jasně definovat podnikatelské cíle, provést průzkum trhu a jeho potenciál, včetně stanovení možných rizik. Samozřejmou a podstatnou součástí podnikatelského plánu je také sestavení plánu finančního. ^[8]

4.2.1 Základní údaje o podniku

Mezi prvotní informace, které shromažďujeme při tvorbě podnikatelského plánu, neodmyslitelně patří základní údaje o podniku. Jedná se o stručné a souhrnné informace o podniku, které jsou tvořeny zejména pro externí potřeby. ^[7]

Základní údaje obsahují obchodní jméno, právní formu, předmět podnikání, identifikační čísla IČ a DIČ, sídlo firmy, popřípadě další adresy související s výkonem podnikání, statutární osoby, případně i další vnitropodnikové údaje. ^[7]

4.2.2 Produkty podniku

Popis produktů podniku obsahuje výstižný popis produktů a služeb, který daný podnik poskytuje. Jedná se o stručné seznámení s výrobky, které vyrábí, jak vypadají, k čemu jsou určeny a služby, které k nim poskytuje. V případě, že součástí podnikatelského plánu je i rozšíření portfolia, popisujeme současně i specifika nových výrobků. V popisu produktů a služeb je vhodné zmínit hlavní výhody produktů a služeb oproti konkurenci. ^[7]

4.2.3 Historie podniku

Údaje o historii podniku jsou nevyhnutelnou součástí podnikatelského plánu nejen pro vlastníka podniku, ale především v tom případě, kdy podnikatelský plán představujeme externímu subjektu. Subjekt dostává informace o majetkové a finanční struktuře podniku. Mezi tyto informace patří zejména přehled o výsledcích hospodaření z minulých let a základní účetní výkazy. [7]

4.2.4 Trhy podniku

Důležitým bodem podnikatelského plánu je obeznámení se s trhem, na kterém podnik působí. Jde o ověření dostupného i potenciálního trhu pro produkty. Jedná se o souhrnné vymezení struktur trhu a jeho velikosti, včetně geografické působnosti, segmentu zákazníků a jejich specifikace. Analýzou trhu se hodnotí informace o trhu a jeho okolí. Hlavními faktory v analýze trhu jsou poptávka po produktech, potřeby a chování zákazníků, konkurence a marketingové nástroje.

4.2.5 Organizace podniku

V této části podnikatelského plánu by mělo být popsáno, jak je podnik strukturovaný. Výsledkem by mělo být jednoduché schéma základní organizační struktury doplněné o stručné informace ohledně pracovní náplně hlavních pozic. V případě plánovaného rozšíření podniku je nutné doplnit informace o jaké pracovní pozice bude podnik doplněn. [7]

4.2.6 Cíle podnikatelského plánu

Vymezení cílů podnikatelského plánu je pro společnosti zásadní. Cíle definované společností by měli být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, ale hlavně realistické. Cíle je nezbytné rozdělit v časovém horizontu, a to zejména na cíle krátkodobé a cíle dlouhodobé. Součástí definice cílů je i upřesnění strategie, jakými způsoby cílů dosáhnout.

5 FINANČNÍ PLÁN

„Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.“ [7, s.127]

K sestavení finančního plánu je nutné mít znalosti v oblasti podnikových financí na základě kterých je možné finanční model sestavit. Příprava a vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost formulovat a modelovat možné varianty vývoje společnosti do budoucna. Na základě vývojových modelů jsou zpracovány finanční toky společnosti. Zpracování finančního plánu slouží jako nástroj k přesvědčení potenciálního věřitele nebo investora o uskutečnitelnosti záměru, jeho návratnosti a zhodnocení. [7]

Pro správné sestavení finančního plánu je nejdůležitější zjistit, a to s co největší přesností, předpokládanou celkovou výši plánované investice. Správným sestavením těchto nákladů se minimalizuje riziko neúspěchu. Specifikujeme celkovou výši investice, definujeme, na co budou finanční prostředky využity, v jaké fázi investice projektu budou použity a z jakých zdrojů budou hrazeny a za jakých podmínek.

5.1 Určení potřeby zdrojů financí

V rámci podnikatelského plánu je nezbytné určit z jakých finančních zdrojů bude investice hrazena. Je více než pravděpodobné, že podnik nebude mít dostatek finančních zdrojů na pokrytí celé investice. Zároveň podnik může použít pouze disponibilní část svého finančního kapitálu. V případě výše investice, kterou není podnik schopen pokrýt z vlastních finančních zdrojů, oslovuje externí subjekty s cílem získání finančních zdrojů. Jedná se především o banky, popřípadě investory. Zajištění finančních zdrojů musí proběhnout s dostatečným předstihem před realizací podnikatelského plánu, aby bylo možné tento plán bez větších problémů a v řádně stanovených termínech realizovat. [7]

5.1.1 Bankovní úvěry

Bankovní úvěr je nejběžnějším cizím zdrojem financování a vyskytuje se ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého finančního úvěru. Dlouhodobé bankovní úvěry jsou poskytovány bankou ve formě termínované půjčky, nazývané také jako investiční úvěr. V případě investičního úvěru banka požaduje ručení dlouhodobým majetkem. Pod pojmem krátkodobý bankovní úvěr je možné si představit financování krátkodobého provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a nákladů na provoz. [7]

Hlavní znaky bankovních úvěrů: [7]

- Úročení – úrok je stanovený formou fixované nebo variabilní úrokové sazby. Úročení si lze představit jako cenu za zapůjčení peněz za určité časové období. Placení úroků probíhá v pravidelných, především měsíčních intervalech.
- Návratnost – smluvně stanovená doba, za kterou musí příjemce úvěru splatit.
- Zajištění návratnosti – pro případ nepředvídatelných okolností, které ohrožují schopnost splacení úvěru, banky požadují ručení ve výši celkového úvěru i s úroky.

Právě tyto faktory jsou rozhodující při výběru poskytovatele bankovního úvěru. Pro banku, jako poskytovatele úvěru, je podstatný zejména plán finančních toků žadatele. Banka na základě doložení požadovaných podkladů vyhodnocuje schopnost podniku splácet celkový úvěr. Banka analyzuje a posuzuje minulá období a předpokládá trvání podobného trendu i v budoucích obdobích.

Při žádosti o bankovní úvěr požaduje banka předložení nejen podnikatelského plánu, ale také řadu dalších příloh a dokumentů: [7]

- oprávnění k podnikatelské činnosti,
- potvrzení finančního úřadu o výši závazků klienta,
- účetní výkazy za poslední dva roky na předepsaných formulářích,
- aktuální účetní výkazy,
- výroční zpráva za poslední dva roky,

- daňová přiznání,
- prognózované výkazy,
- ručení třetí osoby,
- příklady požadovaných dokladů k investičnímu záměru:
 - kupní smlouva,
 - rozpočet stavby,
 - stavební povolení,
 - smlouva o dodávkách prací na stavbě,
 - ručení třetí osoby.

5.2 Výkaz cashflow

Cashflow neboli tok peněz, vyjadřuje rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji. Cashflow se stanovuje na určité období, je povinnou součástí finanční uzávěrky. Výkaz vypovídá o likviditě podniku a patří mezi nejdůležitější podnikové ukazatele. Bývá zpracováván při žádosti o bankovní úvěr a následně slouží jako hodnotící kritérium pro banku. [7]

5.3 Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value)

„Čistou současnou hodnotou (ČSH) se rozumí rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovými výdaji, nutnými pro realizaci projektu.“ [7, s.175]

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Obrázek 3 - Vzorec čisté současné hodnoty. Zdroj: www.biportal.cz

- n = životnost projektu
- t = pořadový rok v rámci života projektu
- CF_t = peněžní tok v daném roce t
- i = diskontní úroková míra

Čistá současná hodnota je jedním z nejpoužívanějších finančních ukazatelů. Do výpočtu je zahrnuta doba investice, bere v potaz hodnotu peněž a závisí na přesnosti vypracovaného plánu cashflow. Vypočtením hodnoty zjišťujeme, kolik peněz uskutečnění projektu podniku přinese. Pokud je hodnota kladná, projekt se vyplatí realizovat. [7]

5.4 Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return)

„Vnitřní výnosové procento, označované i jako vnitřní míra výnosnosti investičního projektu, představuje skutečnou míru výnosnosti projektu, která se dosáhne z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů.“ [7, s.176]

Tato metoda je používána k odhadu zamýšlené investice. Metoda vychází z výpočtu metody čisté současné hodnoty, je vypočtena na základě pravidelných peněžních toků a prezentuje výnosovou míru, kterou investiční projekt za dobu své existence přinese. [7]

6 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Každý podnikatelský plán, byť sebelepší a podepřený různými analýzami, v sobě obsahuje jistou míru rizika. Budoucnost nelze naplánovat a podnik by se měl snažit v maximální možné míře těmto rizikům předejít a vyhnout se tak černým scénářům. V první řadě se identifikují rizikové faktory, jejich příčiny a případné dopady. Následně se vyjadřuje pravděpodobnost výskytu těchto rizik a závěrem se tato rizika posoudí a vytvoří strategie pro jejich minimalizaci, případně se stanoví postupy pro snížení jejich dopadů.^[7]

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský záměr je vytvořen na základě skutečných údajů společnosti, která mně umožnila přístup i k dosud neveřejným informacím, a nejen z těchto důvodů si přála zůstat anonymní. Pro potřeby této práce je tak označena jako „**společnost A**“ (dále jen „společnost“). Dokument je zpracován i pro vnitřní potřeby společnosti a může být využit v rámci realizace tohoto investičního záměru.

7.1 Představení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se zaměřuje na rozvoj společnosti, zabývající se zpracováním betonářské oceli. Obsahem podnikatelského plánu je investiční záměr na výstavbu nové vlastní výrobní haly.

V současné době společnost realizuje svoji výrobní činnost v pronajatých halových prostorech o celkové ploše 2 400 m². Halové prostory nadále kapacitně nevyhovují poptávce po výrobcích společnosti. Avšak hlavním důvodem pro sestavení podnikatelského plánu je nejistota užívání současných výrobních prostor v horizontu 2 až 3 let, a to z důvodu plánované demolice současné haly a výstavby haly nové, technologicky odlišné, která již nebude vyhovovat specifickým potřebám společnosti. Současně dalším důvodem je stále se zvyšující dnes již vysoké nájemné a s tím spojené ceny za energie, jejichž výši nemůže společnost, jako nájemce, ovlivnit.

Záměrem je výstavba vlastní výrobní haly, která zajistí navýšení výrobních prostor, zvýšení kapacity výroby a snížení výrobních nákladů. Výstavba vlastních prostor bude v budoucnu dále umožňovat v případě potřeby jejich další rozšíření.

Zpracovávaný podnikatelský plán je rozdělen do tří částí. V první, analytické části, je uvedena historie a vývoj společnosti. Druhá část plánu se zaměřuje na samotnou stavbu výrobní haly a její specifika. Třetí, poslední část, se věnuje financování celého investičního záměru.

7.2 „Společnost A“

Společnost byla založena dvěma společníky na začátku roku 2015 a byla zapsaná do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným, obor výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, velkoobchod a maloobchod. Od svého založení společnost působí na trhu se zpracováním betonářské oceli. Společnost v rámci své výroby nabízí stříhání a ohýbání betonářské oceli, předně se zaměřuje na výrobu armokošů (armokoš je používán jako vyztužující prvek pro pilotové zakládání staveb).

Společnost započala svoji výrobu v pronajatých prostorech na ploše 1 150 m², s počtem 2 poloautomatických strojů, 1 ručním strojem a s počtem 3 pracovníků ve výrobě. V průběhu let společnost rozšířila pronajaté výrobní prostory, počet vlastních strojů a navýšila počet zaměstnanců. V současné době probíhá kompletní výroba v pronajatých halových prostorech na ploše 2 400 m². V prostorách výrobní haly jsou umístěny 4 poloautomatické stroje a 3 ruční stroje užívané na zpracování betonářské oceli. Počet zaměstnanců je v současné době v počtu 12, z toho 8 pracovníků ve výrobě. Společnost úzce spolupracuje se svými stálými subdodavateli, kteří zajišťují další související činnosti, a to zejména svařování armokošů, vázání a ukládku betonářské výztuže (vázání a ukládka představuje sestavení konkrétního výrobku a jeho uložení v rámci probíhající stavby v souladu s projektovou dokumentací). Tyto činnosti jsou vykonávány prostřednictvím 15 až 20 osob, v závislosti na charakteru výrobku.

V roce 2021 společnost dosáhla čistého obrátu 175 361 000 Kč, podle rozdělení dle velikosti podniku je společnost definována jako malý podnik.

7.3 Popis produktů a služeb

Společnost zpracovává betonářskou ocel o průměru 6 až 32 mm. Ocel je pro společnost dodávána ve formě svitků nebo tyčí, následně je zpracována stroji na zpracování betonářské oceli. Ocel je stříhaná nebo ohýbaná pomocí strojů v závislosti na druhu výrobku a v závislosti na požadavku zákazníka. Svitková ocel je používána na produkty kruhových a ohýbaných tvarů. Tyčová ocel je používána na produkty

rovinného tvaru. V případech složitějších ohýbaných tvarů je použit ruční ohyb rovinných prvků.

Společnost se specializuje na výrobu armokošů a jejich následnou kompletaci procesem svařování prováděným subdodavateli, a to jak v prostorách výrobní haly, tak i v místě stavby. Společnost také dodává zpracovanou výztuž na armokoše bez jejich následného svařování.

Dalším významným produktem, který společnost vyrábí, je běžná ohýbaná betonářská ocel používaná zejména do betonových a monolitických staveb. Společnost zároveň s tímto výrobkem zajišťuje možnost vázání a ukládky výztuže na stavbě, a to subdodavateli. V neposlední řadě společnost dodává kari sítě standardních rozměrů.

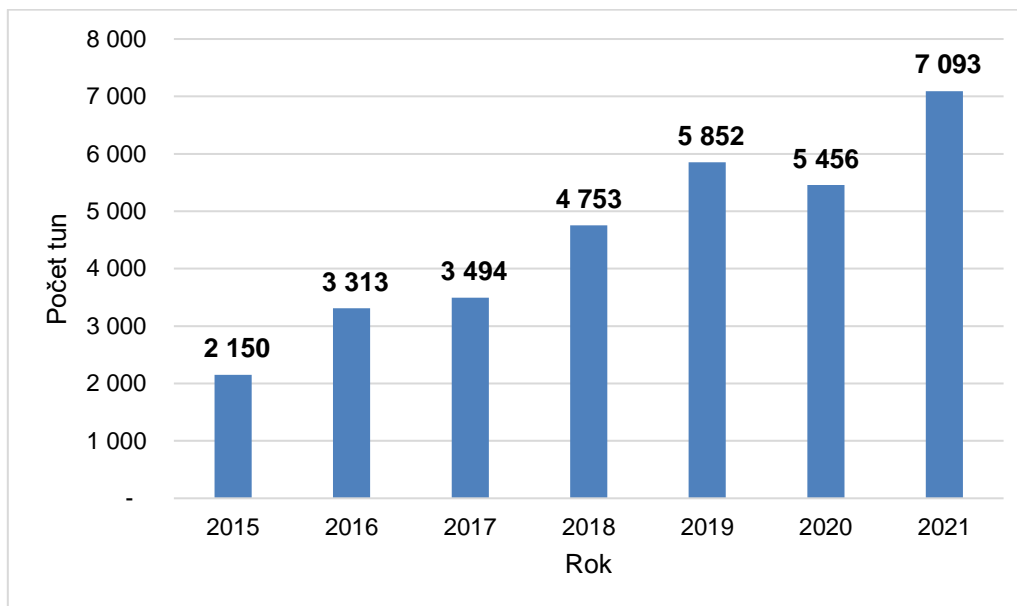
Veškerou dopravu svých výrobků na místo dodání zajišťuje společnost prostřednictvím smluvních dopravců.

7.4 Historie a vývoj společnosti

Kapitola Historie a vývoj společnosti je členěna do 2 částí.

7.4.1 Výroba

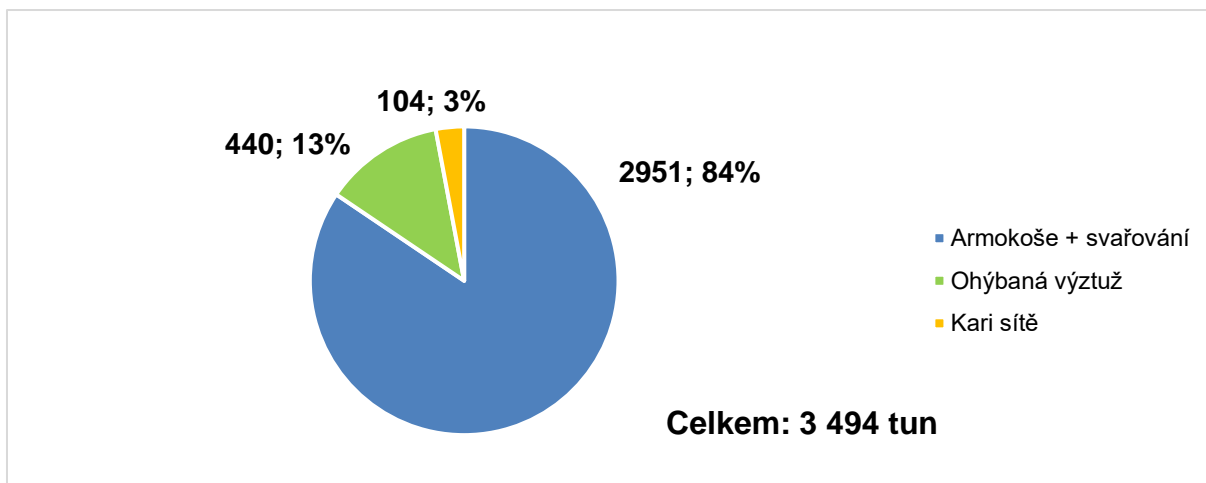
První část je zaměřena na množství zpracované betonářské oceli a na druh výrobků.



Graf 1 - Množství zpracované betonářské oceli v tunách. Zdroj: Vlastní zpracování

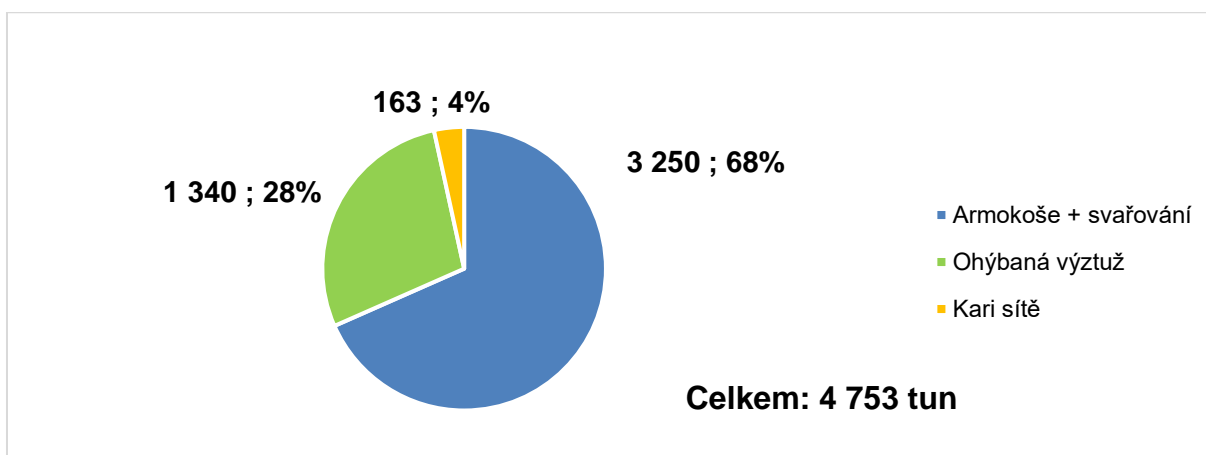
Během prvního roku fungování společnost zpracovala celkem 2 150 tun betonářské oceli. V roce 2016 navýšila množství zpracované betonářské oceli o 54 % na konečných 3 313 tun.

Vzhledem k tomu, že podrobnější data o portfoliu svých výrobků si vede společnost až od roku 2017, jsou další uvedené údaje o zpracované betonářské oceli v rámci let 2017-2021 již členěny dle jednotlivých druhů výrobků.



Graf 2 - Výrobní portfolio 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

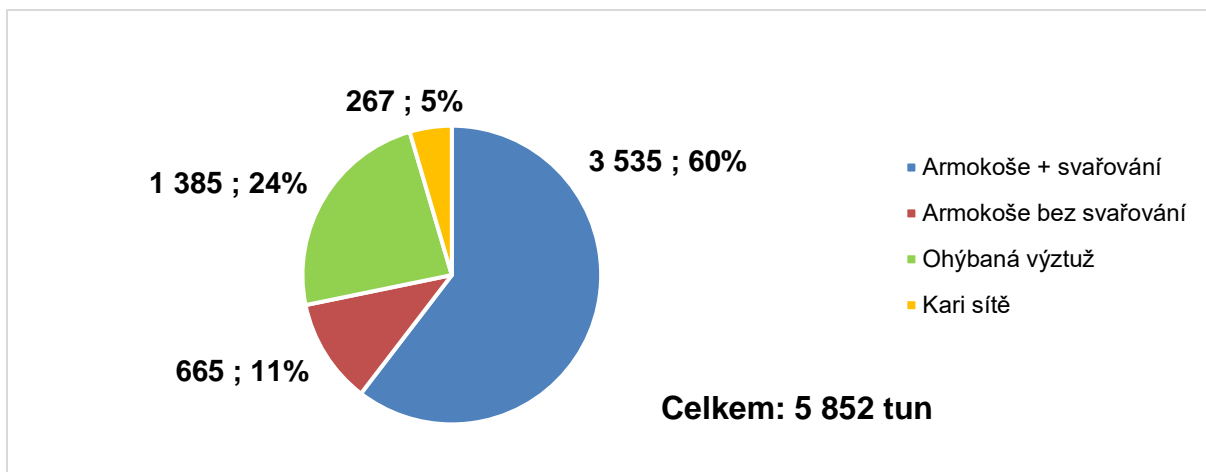
V roce 2017 společnost zpracovala celkem 3 494 tun betonářské oceli. Hlavním produktem byla výroba a následné svaření armokošů ve výrobních prostorách haly nebo na konkrétním místě stavby. Společnost vyrobila 2 951 tun armokošů, podíl na celkovém množství tvořil 84 %. Zbývající část výroby tvořila ohýbaná výztuž zejména do monolitických staveb a prodej kari sítí.



Graf 3 - Výrobní portfolio 2018. Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním čtvrtletí roku 2018 byla společností zakoupena nová automatická třmínkovačka značky Schnell Formula 14 určená pro ohýbání svitkové výztuže. Tato investice umožnila nárůst výroby ohýbané výztuže o 900 tun oproti roku 2017. Nárůst ohýbané výztuže v roce 2018 činil 205 % oproti roku 2017.

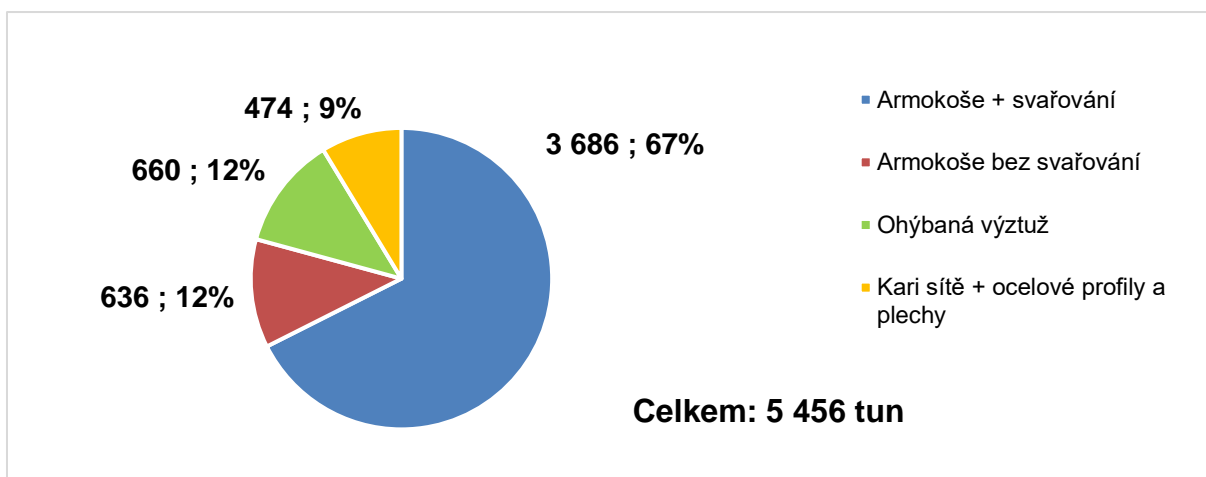
Během roku 2018 bylo zpracováno 4 753 tun betonářské výztuže, vyrobeno bylo 3 250 tun armokošů, jejichž podíl na celkovém množství tvořil 68 %. Podíl ohýbané výztuže na celkovém množství se zvýšil na 28 %.



Graf 4 - Výrobní portfolio 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetím čtvrtletí roku 2019 byl zakoupen nový poloautomatický stříhací stroj rovinných prutů značky Schell Shear Line 150, který umožnil zvýšit kapacitu pro stříh rovinné výztuže. V roce 2019 společnost zahrнула do své nabídky také výrobu a dodání zpracované betonářské oceli na armokoše, bez svařování svými subdodavateli.

Společnost v roce 2019 zpracovala celkem 5 852 tun betonářské oceli, z toho 4 200 tun armokošů. Celkový podíl výroby armokošů tvořil 71 %.

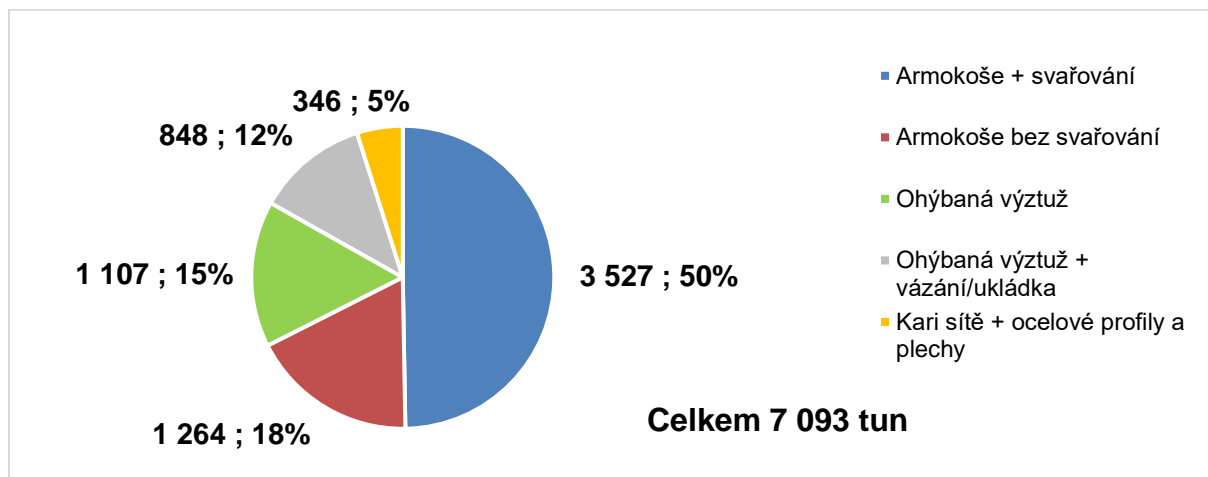


Graf 5 - Výrobní portfolio 2020. Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku roku 2020 společnost rozšířila své pronajaté výrobní prostory z 1 920 m² na maximální možnou výměru 2 400 m². Nově vzniklé prostory byly využity pro rozšíření svařovacích prostor a současně také jako skladové prostory pro vyrobené

armokoše. Společnost v době pandemie Covid-19 rozšířila sortiment o nabídku zpracování ocelových profilů a plechů.

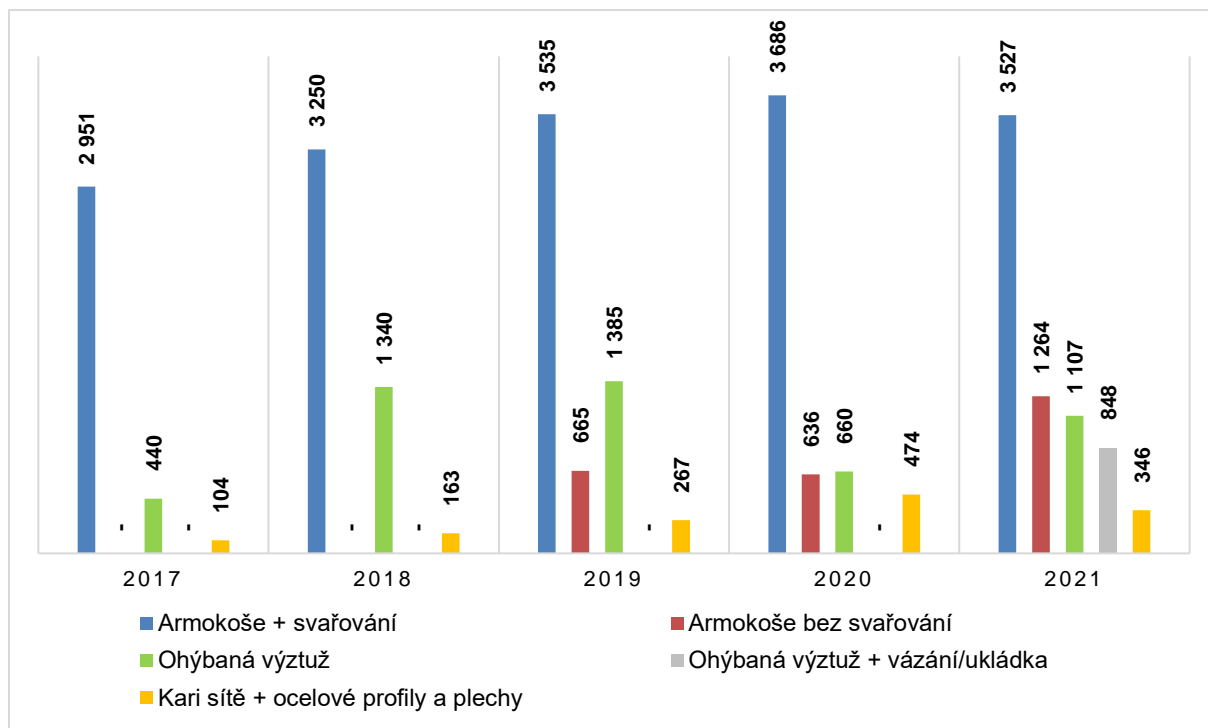
V důsledku ekonomického poklesu způsobeného celosvětovou pandemií Covid-19, i přes rozšíření výrobních prostor a sortimentu, zaznamenala společnost snížení množství zpracované betonářské oceli o 6,8 % na celkových 5 456 tun.



Graf 6 - Výrobní portfolio 2021. Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost v roce 2021 do své nabídky zahrnula také vázání a ukládku betonářské oceli na stavbě zajišťované subdodavateli. Naopak ke konci roku přestala zpracovávat ocelové profily a plechy z důvodů vysokých nároků na zpracování, nízké poptávky a nevýznamné ziskovosti.

Společnost v roce 2021 plně využila svého předchozího rozvoje a zpracovala 7 093 tun betonářské oceli. Oproti roku 2020 navýšila celkovou výrobu o 30 %. Společnost vyrobila 4 792 tun armokošů, jejichž podíl na celkovém množství výroby tvořil 68 %.

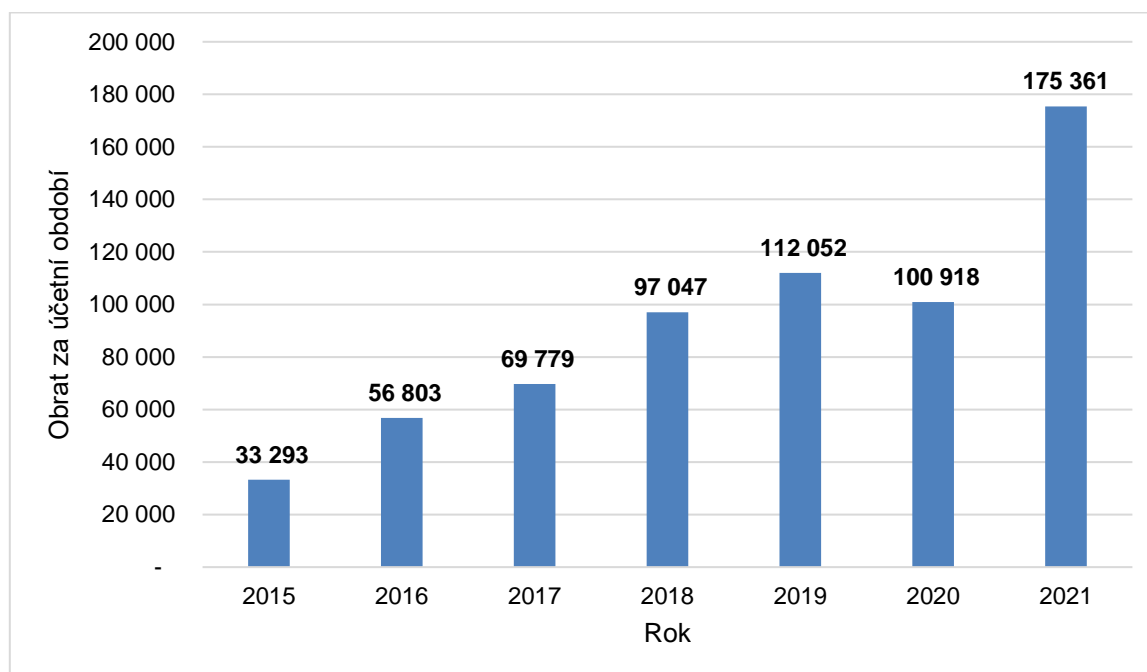


Graf 7 - Výrobní portfolio 2017-2021. Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání výrobního portfolia mezi lety 2017-2021 viz graf 7 je patrné, že množství celkové výroby armokošů (bez ohledu na to, zda jsou dodávány včetně svařování nebo bez svařování) v průběhu let narůstá. Tento výrobek má stále nejvyšší podíl na celkové výrobě a společnost se na výrobu armokošů specializuje. Co se týká ohýbané výztuže, po zakoupení dalšího výrobního vybavení došlo v letech 2018 a 2019 k výraznému nárůstu zpracovaného množství. V roce 2020 došlo v důsledku pandemie Covid-19 k poklesu vyrobeného množství ohýbané výztuže. V roce 2021, kdy společnost rozšířila nabídku o vázání a ukládku ohýbané výztuže, došlo k významnému nárůstu zpracovaného množství. Ostatní výrobky nemají na celkové zpracované množství významný vliv.

7.4.2 Obrat

Druhá část je zaměřena na pohled ekonomický.



Graf 8 - Obrat za účetní období 2015-2021 v tisících. Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním roce svého působení společnost dosáhla obratu 33 293 000 Kč. V roce 2016 svůj obrat navýšila o 71 % na konečných 53 803 000 Kč. V roce 2017 společnost dosáhla obratu 69 779 000 Kč, meziroční nárůst byl 23 %. V následujícím roce 2018 zvýšila společnost svůj obrat o 39 % na celkových 97 047 000 Kč. V trendu nárůstu obratu společnost pokračovala i v roce 2019. Obrat vzrostl o 15 % oproti předchozímu roku na celkových 112 052 000 Kč.

Během roku 2020 se plnohodnotně projevil dopad pandemie Covid-19. V důsledku protipandemických opatření a omezení, které způsobilo zmražení ekonomiky, došlo ke snížení poptávky, poklesu tržeb a zhoršení cashflow. Společnost poprvé ve své historii nezvýšila svůj obrat, naopak došlo k poklesu obratu o 10 % oproti roku 2019 na konečných 100 918 000 Kč.

Rok 2021 byl pro společnost přelomový. Společnost dosáhla obratu 175 361 000 Kč, jednalo se o nárůst o 74 % oproti roku 2020. Takto vysoké zvýšení obratu bylo zapříčiněno dvěma faktory, zvýšení množství produkce a zvýšení cen vstupních materiálů, které se následně projevilo v konečné ceně výrobku. K prudkému

navýšení cen betonářské oceli došlo v druhém čtvrtletí roku 2021, tyto ceny se držely po zbytek roku 2021. Navýšení cen bylo o více jak 50 % oproti minulým obdobím předchozího roku

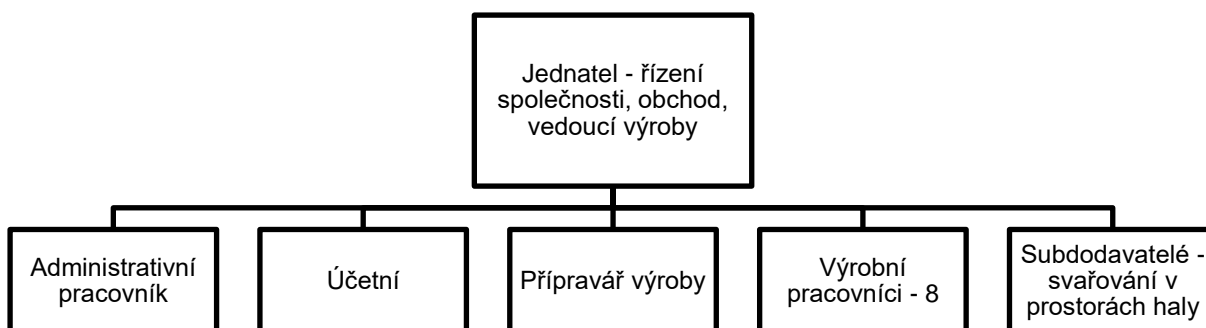
7.5 Trhy společnosti

Společnost je jedním z předních zpracovatelů betonářské oceli v České republice se specializací na výrobu armokošů. V současnosti je stálým dodavatelem pro přední společnosti působící v oblasti speciálního zakládání staveb. Od počátku společnost úzce spolupracuje při výrobě armokošů s 6 stálými odběrateli, přála si však, aby i informace o jejich odběratelích zůstala v anonymitě. Výroba, která je zajišťována pro tyto společnosti, tvoří 70 % z celkového množství armokošů. Zbývajících 30 % tvoří nepravidelní odběratelé. U ohýbané výztuže je 65 % výrobků dodáváno nepravidelným odběratelům, zbývajících 35 % výrobků odebírá 1 společnost, a to pravidelně.

7.6 Současná organizační struktura

V čele současné organizační struktury společnosti stojí jednatel, který zajišťuje řízení celé společnosti, má na starosti veškerou obchodní činnost a současně i výrobu. Pod jeho přímým vedením jsou administrativní pracovník, který vede veškerou administrativní činnost, účetní, který provádí účetní operace, účetní zápisy, zajišťuje fakturaci, zpracovává finanční dokumenty a přípravař výroby, který zhotovuje podklady pro zahájení výroby. Zároveň jednatel plní funkci vedoucího výroby, je v denním kontaktu s kompletní výrobou, dohlíží na činnosti vykonávané 8 výrobními pracovníky společně se stálými subdodavateli vykonávajícími činnosti v prostorách haly – svařování.

V současné organizační struktuře má jednatel přímý kontakt s veškerým děním ve společnosti. Sdružuje několik činností najednou, řídí celou společnost, vede obchodní činnost a současně plní funkci vedoucího výroby. V důsledku kumulace těchto funkcí dochází k zanedbávání obchodních činností a náležitostí s nimi spojených.

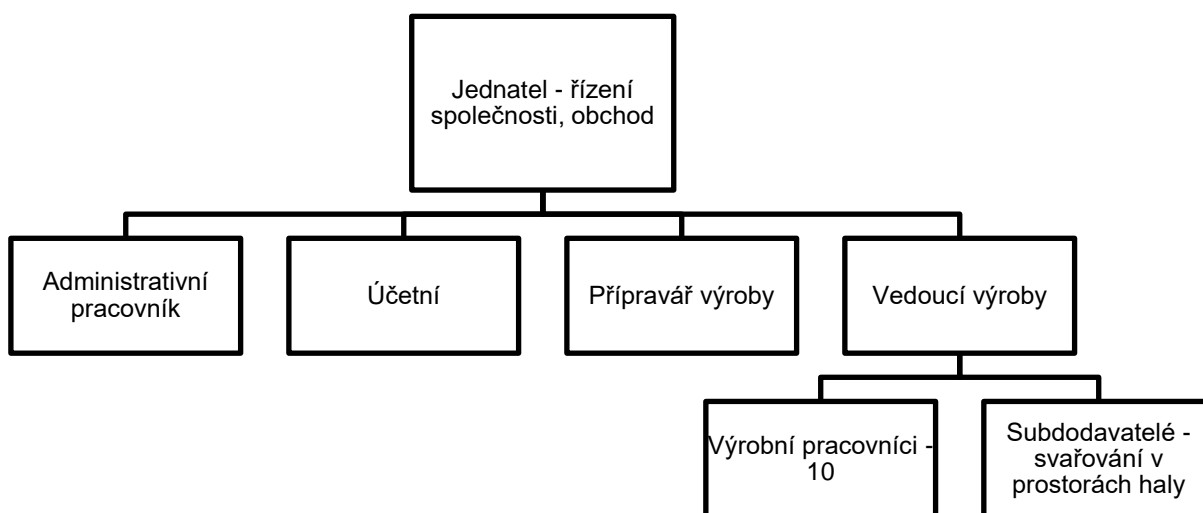


Obrázek 4 - Současná organizace společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

7.7 Návrh nové organizační struktury

Současný stav řízení společnosti, jak je uvedeno v bodě 7.6, považuji za dlouhodobě neudržitelný. Mám za to, že s výstavbou nové výrobní haly a plánovaným rozšířením výroby je nezbytné, aby došlo ke změně organizační struktury tak, aby dále nedocházelo k zanedbávání obchodních činností. Z tohoto důvodu navrhuji následující změnu v organizační struktuře viz obrázek 5.

Zásadní navrhovanou změnou po přesunu výroby do nové haly je stanovení pozice vedoucího výroby. Tato pozice by měla být obsazena jedním z výrobních pracovníků, který je znalý v prostředí, má pro tuto pozici patřičné předpoklady a perspektivu do budoucna. Náplň práce vedoucího výroby bude plánování, řízení a kontrola výroby. Jednatel bude nově delegovat organizaci veškeré výrobní činnosti na vedoucího výroby a bude se moci plnohodnotně věnovat řízení společnosti a obchodní činnosti. S ohledem na plánované rozšíření výroby navrhuji i navýšení počtu zaměstnanců ve výrobě na celkový počet 10 a zahájení dvousměnného provozu na poloautomatickém stříhacím stroji.



Obrázek 5 - Nová organizační struktura společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

7.8 Výrobní hala

Výstavba výrobní haly bude realizována v prostorech průmyslového areálu. Zahájení výstavby je plánováno na červen roku 2022 a její ukončení do konce roku 2022. Společnost je v současné době již vlastníkem pozemku v tomto areálu, tento pozemek o výměře 6 716 m², jehož součástí je betonová plocha, bude z části využit pro výstavbu nové výrobní haly. Zbývající část průmyslového areálu je ve vlastnictví jiné osoby zabývající se výrobou betonových prefabrikovaných prvků, přístup k pozemku je společnosti zřízen věcným břemenem.



Obrázek 6 – Zákres výrobní haly do mapy Zdroj: mapy.cz

K výrobní hale si společnost nechala zpracovat projektovou dokumentaci pro stavební povolení. ^[9]

Navržené rozměry nové výrobní haly kopírují část stávající betonové plochy. Objekt haly je obdélníkového půdorysu o rozměrech 133,0 x 20,0 m. Na obrázku 6 je červeně ohraničen prostor plánované výrobní haly. Světle modře je označen prostor pro venkovní skladové prostory. Prvotním záměrem společnosti byla výstavba haly na celé betonové ploše, nicméně z důvodu navyšujících se cen materiálů a prací potřebných k výstavbě haly, se společnost rozhodla pro výstavbu haly menších rozměrů.

Jedná se o kryté halové prostory o rozměrech 2 660 m² a venkovní skladové prostory o rozměrech 800 m². Venkovní prostory budou využívány primárně na skladování rovinných tyčí pro následné zpracování. Plocha se dá také využít jako sklad hotových výrobků.

Architektonické a dispoziční řešení vychází z požadavků společnosti. Jedná se o novostavbu objektu, který bude sloužit pro výrobu a skladování výrobků z betonářské oceli. Hala je stavbou o jedné hmotě na podstavě obdélníkového půdorysu zastřešeného plochou střechou. Na střeše jsou umístěny světlíky. Střecha objektu je řešena jako pultová se sklonem cca 3 %. Výška je cca 13,0 m nad podlahou. Hala je jednopodlažní.

Jedná se o železobetonový skelet založený na pilotách, opláštěný sendvičovými PUR panely tl. 120 mm a železobetonovými panely, střešní plášť je skládaný. Základová deska tl. 200 mm je stávající. Střešní plášť je poskládaný z trapézového plechu s tepelnou izolací a s hydroizolační folií. Hala je osazena průmyslovými sekčními vraty. Dveře a okna jsou plastová. Hala je větraná přirozeně otvíravými okny. K osvětlení vnitřních i vnějších prostor je užito LED osvětlovacích světel.

V objektu viz příloha 1 se bude nacházet jeřábová dráha osazená mostovými jeřáby o nosnosti 20,0 tun. Dále budou v objektu osazeny stroje pro stříh a ohyb betonářské oceli. V levé části objektu je navržen u nakládací rampy příjem ocelových tyčí a svitků, dále pokračuje hala skladovou plochou a jednotlivými pracovišti, kde dochází ke zpracování a následné expedici hotových výrobků.

7.9 Cíle podnikatelského plánu

Vlastní výrobní hala umožní výrobu v prostorech projektovaných na specifické činnosti společnosti s ohledem na maximalizaci efektivity výrobních a manipulačních procesů. Tímto bude dosaženo úspor zejména v oblasti pracnosti a výrobních nákladů a zároveň dojde ke zvýšení výrobní kapacity.

Po uvedení haly do provozu jsem stanovil společnosti následující cíle:

- zvýšení množství vyrobených produktů o 15 %,
- navýšení tržeb společnosti v roce 2023 na více než 205 000 000 Kč,
- snížení provozních a výrobních nákladů,
- změna organizační struktury v závislosti na zvýšení množství výroby,
- rozšíření stálých odběratelů.

Po stabilizaci provozu v nové výrobní hale je plánována obnova a zkvalitnění strojového parku za účelem dalšího zvýšení kapacity a efektivity výroby. V dlouhodobém horizontu je v zájmu společnosti zajištění dostavby výrobní haly a rozšíření výrobních prostor o dalších 800 m² na celkových cca 3 500 m².

8 FINANČNÍ PLÁN

Z podkladů, které jsem měl od společnosti k dispozici, jsem vytvořil finanční plán, který slouží jako podklad pro ověření financování plánované investice. Finanční plán obsahuje informace o nákladech na investici, zdrojích krytí investice, odhadech budoucích tržeb, ze kterých následně vychází odhad výkazů zisku a ztráty a cashflow pro financování. Na závěr je vypočítána návratnost investice.

8.1 Náklady na výstavbu výrobní haly

Celkové předpokládané náklady na výstavbu haly byly stanoveny na základě cenových nabídek, které byly předloženy oslovenými dodavateli.

Ve zjednodušené formě jsou náklady stanoveny v níže uvedené tabulce 2.

VÝROBNÍ HALA		
Pos.č.	popis výkonu	Cena
	Rekapitulace nákladů	
1	Pozemek	2 640 000,00 Kč
2	Projektová dokumentace	163 000,00 Kč
3	Inženýrská činnost	270 000,00 Kč
4	Zemní práce	495 000,00 Kč
5	Základy	1 850 000,00 Kč
6	Svislé konstrukce	7 050 000,00 Kč
7	Úpravy povrchů	785 000,00 Kč
8	Komunikace a zpevněné plochy	45 000,00 Kč
9	Ostat. konstrukce a práce	125 000,00 Kč
10	Povlakové krytiny	11 100 000,00 Kč
11	Konstrukce klempířské	95 000,00 Kč
12	Výplně otvorů z plastů	320 000,00 Kč
13	Konstrukce zámečnické	890 000,00 Kč
14	Jeřáby - dodávka a montáž	5 250 000,00 Kč
15	Vybavení prostředky protipožární ochrany	80 000,00 Kč
16	Elektroinstalace	1 500 000,00 Kč
17	Kanalizace	20 000,00 Kč
18	Oplocení	50 000,00 Kč
	Celkem	32 728 000,00 Kč

Tabulka 2 - Předpokládané náklady na výstavbu výrobní haly. Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané náklady na výstavbu haly činí 32 728 000 Kč. Největší finanční náklady jsou potřebné na povlakové krytiny, svislé konstrukce a jeřáby, náklady na tyto 3 položky činí přes 70 % celkových nákladů na výstavbu. V současné době byla koupě pozemku již uskutečněna.

8.2 Zdroje financování

S ohledem na předpokládané náklady na výstavbu haly ve výši téměř 33 000 000 Kč je pro společnost nemožné financovat kompletní investici ze svých finančních zdrojů. Pro zajištění financování této investice společnost využije možnosti cizích zdrojů ve formě bankovního investičního úvěru ve výši 30 000 000 Kč a ze svých zdrojů společnost vyčlenila disponibilních 3 000 000 Kč. Financování výstavby tedy bude zajištěno primárně cizími zdroji, pouze v malé míře bude společnost investici hradit ze zdrojů vlastních.

Společnost oslovila 3 bankovní instituce za účelem předložení indikativních nabídek. Jako nejvýhodnější byla vyhodnocena nabídka bankovních služeb předložená finanční institucí Raiffeisenbank. Nabídka, kterou Raiffeisenbank předložila, je poskytnutí finančního úvěru se spolufinancováním s Národní rozvojovou bankou v Programu Expanze – úvěry (program pro malé a střední podnikatele za účelem zahájení nebo rozvoje podnikání).^[10]

Raiffeisenbank poskytne své finanční zdroje při splnění těchto podmínek:

- úroková sazba 4,8 %,
- max. 22 000 000 Kč,
- max. do výše 55 % z celkové investice,
- konečná splatnost: max. 120 měsíců ode dne podepsání úvěrové smlouvy,
- čerpání: účelově, po předložení dokladů prokazující účel a částku přímo na účet dodavatele (smlouvy, faktury),
- zástava financované nemovitosti v 1. pořadí.

Národní rozvojová banka poskytne své finanční zdroje při splnění těchto podmínek:

- výše úvěru 1 000 000 – 45 000 000 Kč,
- max. 45 % způsobilých výdajů projektu,
- bez úroků a poplatků,

- doba splatnosti až 10 roků,
- odklad splátek až 3,5 roku,
- 10 % investice použito na strojní vybavení,
- finanční příspěvek až 2 000 000 Kč k úhradě úroků z úvěru Raiffeisenbank.

Mezi další podmínky čerpání investičního úvěru patří např. předložení stavebního povolení, předložení rozpočtu stavby nebo předložení znaleckého posudku hodnoty financované nemovitosti vyhotoveného znalcem. Klient je povinen předkládat bance čtvrtletní účetní výkazy, ročně rozbor pohledávek a závazků.

S ohledem na předloženou nabídku a plánované výdaje na výstavbu výrobní haly je zajištění financování z cizích zdrojů rozloženo tak, že částka ve výši 16 500 000 Kč bude poskytnuta bankovní instituci Raiffeisenbank a částka poskytnutá Národní rozvojovou bankou bude ve výši 13 500 000 Kč, a to za podmínek shora uvedených. Národní rozvojová banka zároveň poskytne finanční příspěvek 1 000 000 Kč na pokrytí úroků.

Společnost se rozhodla zvolit tuto variantu, možnost pro úvěr na maximálně možných 10 let s tím, že celou část úvěru poskytnutou od Raiffeisenbank splatí po 5 letech a část úvěru s nulovým úrokem od Národní rozvojové banky rozloží na dobu 10 let. Národní rozvojové bance se začne splácet úvěr až od 4 roku od podpisu smlouvy. Vypočtená výše celkových ročních splátek je uvedena v tabulce 3.

	1. - 3. rok	4. - 5. rok	6. - 10. rok
Raiffeisenbank	3 718 388,92 Kč	3 718 388,92 Kč	-
Národní rozvojová banka	-	1 928 580,00 Kč	1 928 580,00 Kč
Celkem	3 718 388,92 Kč	5 646 968,92 Kč	1 928 580,00 Kč

Tabulka 3 - Výše ročních splátek. Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost bude v prvních třech letech od uzavření smlouvy splácet roční splátky Raiffeisenbank ve výši 3 718 388,92 Kč. Čtvrtý a pátý rok, kdy bude společnost splácet splátky Raiffeisenbank i Národní rozvojové banky, bude výše roční splátky činit 5 646 968,92 Kč. Na konci pátého roku dojde ke splacení veškerých splátek

Raiffeisenbank a od šestého roku bude splácet splátky již jen Národní rozvojové bance a ty budou činit každý rok 1 928 580 Kč.

Celková částka, kterou společnost musí během 10 let splatit je ve výši 32 092 005 Kč. Z této částky tvoří celkové úroky 2 092 005 Kč, 1 000 000 Kč na úhradu úroků poskytne Národní rozvojová banka.

8.3 Porovnání nákladů současných a budoucích

Společnost v současné době využívá pronajaté prostory, výše ročního nájmu činí 1 380 000 Kč. Od roku 2023, kdy dojde k přesunu výroby do vlastní haly, tento náklad odpadne, nicméně vzniknou náklady ve formě splátky úvěru viz tabulka 4.

Pokud neberu v úvahu tendenci na budoucí zvyšování cen nájemného, rozdíl v nákladech na výrobní prostor v prvních třech letech bude činit 2 338 389 Kč. Krucální budou roky 2026 a 2027, kdy se bude úvěr splácet oběma bankám a náklad na výrobní prostor se zvýší o 4 266 963 Kč za rok. Od roku 2028 do 2032 se bude jednat o zanedbatelnou roční změnu nákladu ve výši 548 580 Kč.

	Současné	2023 - 2025	2026 - 2027	2028 - 2032
Nájemné	1 380 000,00 Kč	-	-	-
Roční splátka - Raiffeisenbank	-	3 718 388,92 Kč	3 718 388,92 Kč	-
Roční splátka - Národní rozvojová banka	-	-	1 928 580,00 Kč	1 928 580,00
Celkem	1 380 000,00 Kč	3 718 388,92 Kč	5 646 968,92 Kč	1 928 580,00 Kč
Rozdíl		2 338 388,92 Kč	4 266 968,92 Kč	548 580,00 Kč

Tabulka 4 - Porovnání nákladů současných a budoucích. Zdroj: Vlastní zpracování

Se změnou místa výrobní činnosti také souvisí změna nákladů na energie a mzdy. Tyto náklady jsou zahrnuty ve výpočtu plánovaného výkazu zisku a ztrát a následně také v cashflow pro finanční plánování.

8.4 Odpisy

Výrobní hala spadá do 5. odpisové skupiny, doba odepisování tak činí 30 let. Pro rozložení nákladů jsem využil rovnoměrné odepisování. Na základě očekávaných

nákladů na výstavbu výrobní haly, které činí 30 088 000 Kč, jsem stanovil roční odpisy uvedené v tabulce 5.

Rok	Roční odpis
2023	421 232 Kč
2024 - 2052	1 022 992 Kč

Tabulka 5 - Odpisy haly. Zdroj: Vlastní zpracování

8.5 Plán tržeb

Vyhotovení plánu tržeb nelze stanovit s vysokou přesností, a to především z důvodu, že nelze v této době určit, zda dojde ke snížení ekonomického růstu a investování ve stavebnictví nejen v souvislosti s Covid-19, ale především z důvodu politické situace ve světě, která bude mít nepochybně na vývoj ekonomiky vliv.

Při vypracování plánu tržeb jsem si určil jako výchozí data rok 2021, neboť pro rok 2022 jsou tržby očekávány v podobné výši, odhad tržeb jsem stanovil na 180 000 000 Kč. V průběhu roku 2022 bude probíhat výstavby nové haly a na začátku roku 2023 bude hala zprovozněna a kompletní výroba se přesune do nových prostor.

Pro následující období 10 let (doba splácení úvěru) jsem stanovil optimistickou a pesimistickou variantu odhadu tržeb viz tabulka 6.

Optimistická varianta		Pesimistická varianta	
2021	175 237 000	2021	175 237 000
2022	180 000 000	2022	180 000 000
2023	205 000 000	2023	205 000 000
2024	221 400 000	2024	209 100 000
2025	239 112 000	2025	213 282 000
2026	251 067 600	2026	223 946 100
2027	263 620 980	2027	235 143 405
2028	276 802 029	2028	246 900 575
2029	290 642 130	2029	259 245 604
2030	305 174 237	2030	272 207 884
2031	320 432 949	2031	285 818 278
2032	336 454 596	2032	300 109 192

Tabulka 6 - Optimistická a pesimistická varianta odhadu tržeb. Zdroj: Vlastní zpracování

Po navýšení výrobní kapacity se očekává nárůst tržeb o cca 15 %. Vycházím z toho, že v prvním roce společnost dosáhne výše tržeb 205 000 000 Kč a předpoklad výše tržeb se tak bude shodovat s předem stanoveným cílem společnosti. V obou variantách počítám s navrženou změnou organizační struktury a navýšením počtu zaměstnanců.

V optimistické variantě vycházím z předpokladu, že v letech 2024 a 2025 nedojde ke snížení ekonomického růstu, a naopak dojde k nárůstu tržeb o 8 %. Předpokládám, že od roku 2026 dojde ke stabilizaci činnosti společnosti po uskutečněných plánovaných změnách a bude docházet ke konstantnímu meziročnímu nárůstu tržeb vždy o 5 %.

Ve variantě pesimistické naopak předpokládám, že dojde ke zpomalení růstu ekonomiky. V letech 2024 a 2025 tedy očekávám meziroční nárůst obrátu pouze o 2 %. V dalších následujících letech dojde ke stabilizaci ekonomiky, a to zapříčiní stálý meziroční nárůst tržeb o 5 %.

8.6 Výkaz zisku a ztrát

Povinností společnosti je každoročně zpracovat výkaz zisku a ztrát, jedná se o součást finanční uzávěrky, kterou společnost každoročně vyhotovuje. Pro vytvoření plánovaného výkazu zisku a ztrát pro budoucí období viz tabulka 7 a tabulka 8 jsem vycházel z dat společnosti z let 2019 až 2021. Výsledkem je hospodářský výsledek společnosti.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby z prodeje výrobků a služeb	112 043	100 595	175 237	180 000	205 000	221 400	239 112	251 068	263 621	276 802	290 642	305 174	320 433	336 455
Spotřeba materiálu a energie	79 449	67 702	133 947	134 328	152 985	165 224	178 442	187 364	196 732	206 569	216 897	227 742	239 129	251 086
Služby	20 232	21 192	25 207	29 032	31 685	34 330	37 186	39 115	41 140	43 265	45 498	47 842	50 303	52 887
Osobní náklady	4 391	4 398	5 026	5 143	5 857	6 326	6 832	7 173	7 532	7 909	8 304	8 719	9 155	9 613
Úpravy hodnot dlouhodobého majetku	1 673	1 913	1 728	1 728	2 149	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751
Ostatní provozní výnosy	2	88	48	47	54	59	63	67	70	73	77	81	85	89
Ostatní provozní náklady	1 254	748	263	776	892	963	1 040	1 092	1 147	1 204	1 264	1 328	1 394	1 464
Provozní výsledek hospodaření	5 046	4 730	9 114	9 040	11 487	11 865	12 924	13 639	14 389	15 177	16 005	16 874	17 786	18 744
Nákladové úroky a podobné náklady	190	289	326	276	317	342	370	388	408	428	449	472	495	520
Splátka úvěru - Raiffeisenbank, NRB	-	-	-	-	3 718	3 718	3 718	5 647	5 647	1 929	1 929	1 929	1 929	1 929
Ostatní finanční výnosy	7	235	50	100	115	124	134	141	148	155	163	171	180	189
Ostatní finanční náklady	28	130	151	106	122	131	142	149	156	164	172	181	190	200
Finanční výsledek hospodaření	- 211	- 184	- 427	- 281	- 4 042	- 4 068	- 4 096	- 6 043	- 6 063	- 2 366	- 2 387	- 2 410	- 2 434	- 2 460
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 835	4 546	8 687	8 759	7 444	7 797	8 828	7 596	8 326	12 812	13 617	14 463	15 351	16 284
Daň z příjmu - 19%	919	864	1 651	1 664	1 414	1 481	1 677	1 443	1 582	2 434	2 587	2 748	2 917	3 094
Výsledek hospodaření za účetní období	3 916	3 682	7 036	7 095	6 030	6 316	7 151	6 152	6 744	10 378	11 030	11 715	12 435	13 190

Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztrát v tisících – optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby z prodeje výrobků a služeb	112 043	100 595	175 237	180 000	205 000	209 100	213 282	223 946	235 143	246 901	259 246	272 208	285 818	300 109
Spotřeba materiálu a energie	79 449	67 702	133 947	134 328	152 985	166 045	169 166	167 124	175 480	184 254	193 467	203 140	213 297	223 962
Služby	20 232	21 192	25 207	29 032	31 685	32 346	33 020	34 740	36 546	38 443	40 434	42 524	44 720	47 025
Osobní náklady	4 391	4 398	5 026	5 143	5 857	5 974	6 094	6 398	6 718	7 054	7 407	7 777	8 166	8 575
Úpravy hodnot dlouhodobého majetku	1 673	1 913	1 728	1 728	2 149	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751	2 751
Ostatní provozní výnosy	2	88	48	47	54	55	57	59	62	65	69	72	76	80
Ostatní provozní náklady	1 254	748	263	776	892	910	928	974	1 023	1 074	1 128	1 184	1 243	1 306
Provozní výsledek hospodaření	5 046	4 730	9 114	9 040	11 487	11 130	11 380	12 017	12 687	13 380	14 128	14 903	15 716	16 571
Nákladové úroky a podobné náklady	190	289	326	276	317	323	330	346	364	382	401	421	442	464
Splátka úvěru - Raiffeisenbank, NRB	-	-	-	-	3 718	3 718	3 718	5 647	5 647	1 929	1 929	1 929	1 929	1 929
Ostatní finanční výnosy	7	235	50	100	115	117	120	126	132	138	145	153	160	168
Ostatní finanční náklady	28	130	151	106	122	124	127	133	140	147	154	162	170	178
Finanční výsledek hospodaření	- 211	- 184	- 427	- 281	- 4 042	- 4 049	- 4 055	- 6 001	- 6 018	- 2 318	- 2 338	- 2 358	- 2 380	- 2 402
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 835	4 546	8 687	8 759	7 444	7 081	7 325	6 017	6 669	11 071	11 790	12 544	13 337	14 168
Daň z příjmu - 19%	919	864	1 651	1 664	1 414	1 345	1 392	1 143	1 267	2 104	2 240	2 383	2 534	2 692
Výsledek hospodaření za účetní období	3 916	3 682	7 036	7 095	6 030	5 736	5 933	4 874	5 402	8 968	9 550	10 161	10 803	11 476

Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát v tisících – pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet plánovaného zisku a ztrát byl stanoven následovně. Hodnoty Tržby z prodeje výrobků a služeb byly stanoveny na základě plánovaného odhadu tržeb. Hodnoty Spotřeba materiálu a energie, Služby a Osobní náklady byly vypočteny jako podíl ku Tržbám z prodeje výrobků a služeb v předchozích letech. Do hodnot Úpravy hodnot dlouhodobého majetku se promítly odpisy haly. Vznikla nová položka Splátka úvěru – Raiffeisenbank, NRB. Základem pro výpočet hodnot Nákladové úroky a podobné náklady, Ostatní provozní výnosy, Ostatní provozní náklady, Ostatní finanční výnosy a Ostatní finanční náklady byla průměrná hodnota z let 2019-2021. V následujících letech se tyto hodnoty zvyšují na základě ročního procentuálního nárůstu tržeb.

Z tabulky je patrné, že společnost dosáhne, i přes náklady na investici, kladného hospodářského výsledku v každém z plánovaných let. Pro společnost doporučuji, zejména v prvních letech splácení úvěru, nevyplacení podílů na zisku a celkový výsledek hospodaření ponechat ve společnosti jako nerozdělený zisk, případně doporučuji tvorbu finančních rezerv pro případ poklesu ekonomického vývoje a s tím spojených dopadů.

8.7 Cashflow pro finanční plánování

Na základě hodnot v plánovaném výkazu zisku a ztrát jsem v následujících tabulkách 9 a 10 sestavil plán finančních toků společnosti v budoucích obdobích.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	180 000	205 000	221 400	239 112	251 068	263 621	276 802	290 642	305 174	320 433	336 455
Ostatní provozní výnosy	47	54	59	63	67	70	73	77	81	85	89
Ostatní finanční výnosy	100	115	124	134	141	148	155	163	171	180	189
Cizí finanční zdroje	30 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příjmy celkem	210 147	205 169	221 583	239 309	251 275	263 839	277 031	290 882	305 426	320 698	336 732
Spotřeba materiálu a energie	134 328	152 985	165 224	178 442	187 364	196 732	206 569	216 897	227 742	239 129	251 086
Služby	29 032	31 685	34 330	37 186	39 115	41 140	43 265	45 498	47 842	50 303	52 887
Osobní náklady	5 143	5 857	6 326	6 832	7 173	7 532	7 909	8 304	8 719	9 155	9 613
Ostatní provozní náklady	776	892	963	1 040	1 092	1 147	1 204	1 264	1 328	1 394	1 464
Nákladové úroky a podobné náklady	276	317	342	370	388	408	428	449	472	495	520
Splátka úvěru - Raiffeisenbank NRB	-	3 718	3 718	3 718	5 647	5 647	1 929	1 929	1 929	1 929	1 929
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	1 651	1 664	1 414	1 481	1 677	1 443	1 582	2 434	2 587	2 748	2 917
Výdaje celkem	203 933	197 118	212 318	229 070	242 457	254 048	262 886	276 776	290 618	305 153	320 415
Saldo cashflow	6 214	8 051	9 265	10 240	8 818	9 790	14 145	14 107	14 808	15 544	16 318
Kumulované cashflow	6 214	14 265	23 530	33 770	42 588	52 379	66 524	80 630	95 438	110 983	127 301

Tabulka 9 - Cashflow pro finanční plánování v tisících – optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	180 000	205 000	209 100	213 282	223 946	235 143	246 901	259 246	272 208	285 818	300 109
Ostatní provozní výnosy	47	54	55	57	59	62	65	69	72	76	80
Ostatní finanční výnosy	100	115	117	120	126	132	138	145	153	160	168
Cizí finanční zdroje	30 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příjmy celkem	210 147	205 169	209 273	213 458	224 131	235 338	247 104	259 460	272 433	286 054	300 357
Spotřeba materiálu a energie	134 328	152 985	156 045	159 166	167 124	175 480	184 254	193 467	203 140	213 297	223 962
Služby	29 032	31 685	32 346	33 020	34 740	36 546	38 443	40 434	42 524	44 720	47 025
Osobní náklady	5 143	5 857	5 974	6 094	6 398	6 718	7 054	7 407	7 777	8 166	8 575
Ostatní provozní náklady	776	892	910	928	974	1 023	1 074	1 128	1 184	1 243	1 306
Nákladové úroky a podobné náklady	276	317	323	330	346	364	382	401	421	442	464
Splátka úvěru - Raiffeisenbank NRB	-	3 718	3 718	3 718	5 647	5 647	1 929	1 929	1 929	1 929	1 929
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	1 651	1 664	1 414	1 345	1 392	1 143	1 267	2 104	2 240	2 383	2 534
Výdaje celkem	203 933	197 118	200 731	204 601	216 622	226 922	234 403	246 869	259 216	272 181	285 794
Saldo cashflow	6 214	8 051	8 542	8 857	7 509	8 416	12 702	12 591	13 217	13 874	14 564
Kumulované cashflow	6 214	14 265	22 807	31 664	39 173	47 589	60 291	72 882	86 099	99 973	114 536

Tabulka 10 - Cashflow pro finanční plánování v tisících – pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek 9 a 10 je patrné, že společnost v obou navržených variantách dosáhne v každém roce pozitivního cashflow. Společnost bude tedy mít dostatek finančních prostředků na celkový chod společnosti. Tímto byla prokázána schopnost společnosti splácet úvěry.

8.8 Výpočet návratnosti investice

Výpočtem návratnosti investice jsem se snažil dokázat za jakou dobu se společnosti investice do vlastní výrobní haly vrátí. Pro vypočtení návratnosti investice jsem využil metodu čisté současné hodnoty s diskontní mírou 6 %. Diskontní faktor byl stanoven na základě předpokládaných výnosů z ušlé příležitosti.

8.8.1 Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru – za celou společnost

Při prvním výpočtu cashflow návratnosti investice jsem bral v úvahu cashflow celé společnosti. Vzhledem k tomu, že je téměř nemožné vyčlenit cashflow pouze pro výrobní halu, počítal jsem s celkovými příjmy a výdaji společnosti, tudíž jsou následující tabulky jsou pouze ilustrativní.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	205 000	221 400	239 112	251 068	263 621	276 802	290 642	305 174	320 433	336 455
Ostatní provozní výnosy	-	54	59	63	67	70	73	77	81	85	89
Ostatní finanční výnosy	-	115	124	134	141	148	155	163	171	180	189
Příjmy celkem	-	205 169	221 583	239 309	251 275	263 839	277 031	290 882	305 426	320 698	336 732
Spotřeba materiálu a energie	-	152 985	165 224	178 442	187 364	196 732	206 569	216 897	227 742	239 129	251 086
Služby	-	31 685	34 330	37 186	39 115	41 140	43 265	45 498	47 842	50 303	52 887
Osobní náklady	-	5 857	6 326	6 832	7 173	7 532	7 909	8 304	8 719	9 155	9 613
Ostatní provozní náklady	-	892	963	1 040	1 092	1 147	1 204	1 264	1 328	1 394	1 464
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	1 664	1 414	1 481	1 677	1 443	1 582	2 434	2 587	2 748	2 917
Výdaje celkem	32 728	193 083	208 257	224 982	236 422	247 994	260 529	274 398	288 218	302 729	317 966
Saldo cashflow	- 32 728	12 087	13 326	14 328	14 853	15 845	16 502	16 485	17 208	17 969	18 767
Kumulované cashflow	- 32 728	- 20 641	- 7 316	7 012	21 866	37 711	54 212	70 697	87 905	105 874	124 640
Diskontované cashflow	- 32 728	11 402	11 860	12 030	11 765	11 840	11 633	10 963	10 797	10 636	10 479
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 21 326	- 9 466	2 564	14 330	26 170	37 803	48 766	59 563	70 198	80 678

Tabulka 11 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – za celou společnost – optimistická varianta.
Zdroj: Vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	205 000	209 100	213 282	223 946	235 143	246 901	259 246	272 208	285 818	300 109
Ostatní provozní výnosy	-	54	55	57	59	62	65	69	72	76	80
Ostatní finanční výnosy	-	115	117	120	126	132	138	145	153	160	168
Příjmy celkem	-	205 169	209 273	213 458	224 131	235 338	247 104	259 460	272 433	286 054	300 357
Spotřeba materiálu a energie	-	152 985	156 045	159 166	167 124	175 480	184 254	193 467	203 140	213 297	223 962
Služby	-	31 685	32 346	33 020	34 740	36 546	38 443	40 434	42 524	44 720	47 025
Osobní náklady	-	5 857	5 974	6 094	6 398	6 718	7 054	7 407	7 777	8 166	8 575
Ostatní provozní náklady	-	892	910	928	974	1 023	1 074	1 128	1 184	1 243	1 306
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	1 664	1 414	1 345	1 392	1 143	1 267	2 104	2 240	2 383	2 534
Výdaje celkem	32 728	193 083	196 689	200 553	210 629	220 911	232 092	244 539	256 866	269 810	283 401
Saldo cashflow	- 32 728	12 087	12 584	12 905	13 502	14 427	15 012	14 921	15 566	16 244	16 956
Kumulované cashflow	- 32 728	- 20 641	- 8 058	4 847	18 350	32 776	47 788	62 709	78 275	94 520	111 476
Diskontované cashflow	- 32 728	11 402	11 199	10 835	10 695	10 780	10 583	9 923	9 766	9 615	9 468
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 21 326	- 10 126	709	11 404	22 185	32 768	42 691	52 457	62 072	71 540

Tabulka 12 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – za celou společnost – pesimistická varianta.
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek 11 a 12 je patrné, že saldo cashflow i diskontované saldo cashflow bude v obou navržených variantách kladné v každém roce. Kumulované cashflow i kumulované diskontované cashflow se v obou variantách do kladných hodnot dostane během 3. roku užívání výrobní haly. Čistá současná hodnota bude činit na konci 10. roku v optimistické variantě 80 678 000 Kč, v pesimistické 71 540 000 Kč. Výpočet vnitřního výnosového procenta je v tomto případě irelevantní.

8.8.2 Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru – za celou společnost

V tomto případě jsem do výpočtu cashflow návratnosti investice zahrnul výši úroků, kterou společnost bude v jednotlivých letech bankám splácet.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	205 000	221 400	239 112	251 068	263 621	276 802	290 642	305 174	320 433	336 455
Ostatní provozní výnosy	-	54	59	63	67	70	73	77	81	85	89
Ostatní finanční výnosy	-	115	124	134	141	148	155	163	171	180	189
Příjmy celkem	-	205 169	221 583	239 309	251 275	263 839	277 031	290 882	305 426	320 698	336 732
Spotřeba materiálu a energie	-	152 985	165 224	178 442	187 364	196 732	206 569	216 897	227 742	239 129	251 086
Služby	-	31 685	34 330	37 186	39 115	41 140	43 265	45 498	47 842	50 303	52 887
Osobní náklady	-	5 857	6 326	6 832	7 173	7 532	7 909	8 304	8 719	9 155	9 613
Ostatní provozní náklady	-	892	963	1 040	1 092	1 147	1 204	1 264	1 328	1 394	1 464
Splátka úroků - Raiffeisenbank	-	727	580	426	264	95	-	-	-	-	-
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	1 664	1 414	1 481	1 677	1 443	1 582	2 434	2 587	2 748	2 917
Výdaje celkem	32 728	193 810	208 837	225 408	236 686	248 089	260 529	274 398	288 218	302 729	317 966
Saldo cashflow	- 32 728	11 360	12 746	13 902	14 589	15 750	16 502	16 485	17 208	17 969	18 767
Kumulované cashflow	- 32 728	- 21 368	- 8 622	5 280	19 869	35 619	52 120	68 605	85 813	103 782	122 548
Diskontované cashflow	- 32 728	10 717	11 344	11 672	11 556	11 769	11 633	10 963	10 797	10 636	10 479
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 22 011	- 10 667	1 005	12 561	24 330	35 963	46 926	57 723	68 359	78 838

Tabulka 13 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – za celou společnost – optimistická varianta.
Zdroj: Vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	205 000	209 100	213 282	223 946	235 143	246 901	259 246	272 208	285 818	300 109
Ostatní provozní výnosy	-	54	55	57	59	62	65	69	72	76	80
Ostatní finanční výnosy	-	115	117	120	126	132	138	145	153	160	168
Příjmy celkem	-	205 169	209 273	213 458	224 131	235 338	247 104	259 460	272 433	286 054	300 357
Spotřeba materiálu a energie	-	152 985	156 045	159 166	167 124	175 480	184 254	193 467	203 140	213 297	223 962
Služby	-	31 685	32 346	33 020	34 740	36 546	38 443	40 434	42 524	44 720	47 025
Osobní náklady	-	5 857	5 974	6 094	6 398	6 718	7 054	7 407	7 777	8 166	8 575
Ostatní provozní náklady	-	892	910	928	974	1 023	1 074	1 128	1 184	1 243	1 306
Splátka úroků - Raiffeisenbank	-	727	580	426	264	95	-	-	-	-	-
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	1 664	1 414	1 345	1 392	1 143	1 267	2 104	2 240	2 383	2 534
Výdaje celkem	32 728	193 810	197 269	200 979	210 893	221 006	232 092	244 539	256 866	269 810	283 401
Saldo cashflow	- 32 728	11 360	12 004	12 479	13 238	14 332	15 012	14 921	15 566	16 244	16 956
Kumulované cashflow	- 32 728	- 21 368	- 9 364	3 115	16 353	30 684	45 696	60 617	76 183	92 428	109 384
Diskontované cashflow	- 32 728	10 717	10 683	10 478	10 486	10 709	10 583	9 923	9 766	9 615	9 468
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 22 011	- 11 328	- 850	9 635	20 345	30 928	40 851	50 617	60 232	69 701

Tabulka 14 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – za celou společnost – pesimistická varianta.
Zdroj: Vlastní zpracování

Saldo cashflow a diskontované saldo cashflow bude v obou variantách opět po celou dobu kladné. Z tabulky 13 lze zaznamenat, že kumulované diskontované cashflow se v optimistické variantě dostane do kladných hodnot až ke konci 3. roku užívání výrobní haly. V pesimistické variantě se kumulované diskontované cashflow dostane do kladných hodnot ve 4. roce užívání výrobní haly. Čistá současná hodnota na konci 10. roku užívání haly činí v optimistické variantě 78 838 000 Kč, v pesimistické variantě 69 701 000 Kč. Pro tento výpočet je opět výpočet vnitřního výnosové procenta irelevantní.

8.8.3 Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru – pouze hala

Ve snaze vypočítat návratnost investice, kterou společností výstavba nové haly přinese, jsem vytvořil model, ve kterém jsem vyčíslil pouze příjmy a výdaje, které vzniknou výstavbou haly a následným zvýšením výroby.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	29 763	46 163	63 875	75 831	88 384	101 565	115 405	129 937	145 196	161 218
Příjmy celkem	-	29 763	46 163	63 875	75 831	88 384	101 565	115 405	129 937	145 196	161 218
Spotřeba materiálu a energie	-	19 038	31 277	44 495	53 417	62 785	72 622	82 950	93 795	105 182	117 139
Služby	-	6 478	9 123	11 979	13 908	15 933	18 058	20 291	22 635	25 096	27 680
Osobní náklady	-	831	1 300	1 806	2 147	2 506	2 883	3 278	3 693	4 129	4 587
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	800	551	618	814	579	718	1 570	1 724	1 884	2 053
Výdaje celkem	32 728	27 147	42 250	58 898	70 286	81 803	94 281	108 089	121 846	136 291	151 458
Saldo cashflow	- 32 728	2 616	3 913	4 977	5 545	6 581	7 284	7 316	8 091	8 905	9 759
Kumulované cashflow	- 32 728	- 30 112	- 26 199	- 21 222	- 15 677	- 9 096	- 1 812	5 504	13 595	22 499	32 258
Diskontované cashflow	- 32 728	2 468	3 483	4 179	4 392	4 918	5 135	4 865	5 076	5 271	5 449
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 30 260	- 26 778	- 22 599	- 18 207	- 13 289	- 8 154	- 3 289	1 788	7 058	12 508

Tabulka 15 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – pouze hala – optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	29 763	33 863	38 045	48 709	59 906	71 664	84 009	96 971	110 581	124 872
Příjmy celkem	-	29 763	33 863	38 045	48 709	59 906	71 664	84 009	96 971	110 581	124 872
Spotřeba materiálu a energie	-	19 038	22 098	25 219	33 177	41 533	50 307	59 520	69 193	79 350	90 015
Služby	-	6 478	7 139	7 813	9 533	11 339	13 236	15 227	17 317	19 513	21 818
Osobní náklady	-	831	948	1 068	1 372	1 692	2 028	2 381	2 751	3 140	3 549
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	800	551	482	528	279	403	1 240	1 376	1 520	1 670
Výdaje celkem	32 728	27 147	30 736	34 581	44 611	54 844	65 974	78 368	90 638	103 523	117 052
Saldo cashflow	- 32 728	2 616	3 127	3 464	4 098	5 062	5 689	5 641	6 332	7 058	7 821
Kumulované cashflow	- 32 728	- 30 112	- 26 985	- 23 521	- 19 423	- 14 361	- 8 672	- 3 031	3 302	10 360	18 181
Diskontované cashflow	- 32 728	2 468	2 783	2 908	3 246	3 783	4 011	3 752	3 973	4 178	4 367
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 30 260	- 27 477	- 24 569	- 21 323	- 17 540	- 13 529	- 9 778	- 5 805	- 1 627	2 740

Tabulka 16 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – pouze hala – pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty v tabulce 15 a 16 vznikly odečtením hodnot z roku 2021 od hodnot v letech 2023 až 2032.

Hodnoty salda cashflow a diskontovaného salda cashflow dosahují v obou navržených variantách opět kladných hodnot. Návratnost investice do výrobní haly v případě optimistické varianty je 8 let. Na konci 10. roku užívání výrobní haly bude čistá současná hodnota činit 12 508 000 Kč. Vnitřní výnosové procento po 10 letech činí 5,7 %. V případě pesimistické varianty dojde k návratnosti investice během 10. roku užívání výrobní haly. Na konci 10. roku užívání výrobní haly činí čistá současná hodnota 2 740 000 Kč, míra výnosového procenta 1,4 %.

8.8.4 Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru – pouze hala

V následujících tabulkách 17 a 18 je v modelu simulujícím výši příjmů a nákladů spojených s novou halou přidán výdaj na splátku úroků bance.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	29 763	46 163	63 875	75 831	88 384	101 565	115 405	129 937	145 196	161 218
Příjmy celkem	-	29 763	46 163	63 875	75 831	88 384	101 565	115 405	129 937	145 196	161 218
Spotřeba materiálu a energie	-	19 038	31 277	44 495	53 417	62 785	72 622	82 950	93 795	105 182	117 139
Služby	-	6 478	9 123	11 979	13 908	15 933	18 058	20 291	22 635	25 096	27 680
Osobní náklady	-	831	1 300	1 806	2 147	2 506	2 883	3 278	3 693	4 129	4 587
Splátka úroků - Raiffeisenbank	-	727	580	426	264	95	-	-	-	-	-
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	800	551	618	814	579	718	1 570	1 724	1 884	2 053
Výdaje celkem	32 728	27 874	42 830	59 324	70 550	81 898	94 281	108 089	121 846	136 291	151 458
Saldo cashflow	- 32 728	1 889	3 333	4 551	5 281	6 486	7 284	7 316	8 091	8 905	9 759
Kumulované cashflow	- 32 728	- 30 839	- 27 506	- 22 955	- 17 674	- 11 188	- 3 904	3 412	11 503	20 407	30 166
Diskontované cashflow	- 32 728	1 782	2 966	3 821	4 183	4 847	5 135	4 865	5 076	5 271	5 449
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 30 946	- 27 979	- 24 158	- 19 975	- 15 129	- 9 994	- 5 128	52	5 219	10 668

Tabulka 17 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – pouze hala – optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Tržby	-	29 763	33 863	38 045	48 709	59 906	71 664	84 009	96 971	110 581	124 872
Příjmy celkem	-	29 763	33 863	38 045	48 709	59 906	71 664	84 009	96 971	110 581	124 872
Spotřeba materiálu a energie	-	19 038	22 098	25 219	33 177	41 533	50 307	59 520	69 193	79 350	90 015
Služby	-	6 478	7 139	7 813	9 533	11 339	13 236	15 227	17 317	19 513	21 818
Osobní náklady	-	831	948	1 068	1 372	1 692	2 028	2 381	2 751	3 140	3 549
Splátka úroků - Raiffeisenbank	-	727	580	426	264	95	-	-	-	-	-
Náklady na výstavbu výrobní haly	32 728	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daň z příjmu	-	800	551	482	528	279	403	1 240	1 376	1 520	1 670
Výdaje celkem	32 728	27 874	31 316	35 007	44 875	54 939	65 974	78 368	90 638	103 523	117 052
Saldo cashflow	- 32 728	1 889	2 547	3 038	3 834	4 967	5 689	5 641	6 332	7 058	7 821
Kumulované cashflow	- 32 728	- 30 839	- 28 291	- 25 254	- 21 420	- 16 453	- 10 764	- 5 123	1 210	8 268	16 089
Diskontované cashflow	- 32 728	1 782	2 267	2 550	3 037	3 712	4 011	3 752	3 973	4 178	4 367
Kumulované dis kontované cashflow	- 32 728	- 30 946	- 28 679	- 26 128	- 23 091	- 19 380	- 15 369	- 11 617	- 7 644	- 3 466	901

Tabulka 18 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – pouze hala – pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování

I v případě, že do výpočtu zahrneme výši splátky úroků, v obou navržených variantách saldo cashflow i diskontované cashflow nabývá kladných hodnot.

V optimistické variantě dosáhne společnost kladného kumulovaného diskontovaného cashflow na začátku 9. roku. Čistá současná hodnota bude na konci 10. roku činit 10 668 000 Kč. Míra výnosového procenta bude činit 4,8 %. V pesimistické variantě společnost dosáhne kladných hodnot kumulovaného diskontovaného cashflow až během 10. roku. Na konci 10. roku bude čistá současná hodnota činit 901 000 Kč, míra výnosového procenta pouze 0,4 %.

9 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikání s sebou přináší i spoustu rizik. Mohou společnost potkat kdykoliv a dopadnout do kterékoliv její oblasti, některé může společnost sama ovlivnit a na některé nemá žádný vliv. V rámci tohoto podnikatelského plánu jsem definoval základní rizika, která by mohla vzniknout jak z vnitřních, tak i vnějších příčin.

V rámci této práce jsem uvedl, že současný stav řízení považuji za dlouhodobě neudržitelný a jako zásadní považuji stanovení pozice vedoucího výroby a s tím spojené delegování pracovních činností z jednatele na tuto pozici. Riziko z vnitřních příčin spařuji v tom, že pokud společnost tuto navrhovanou změnu neuskuteční nebo ji uskuteční pouze částečně, bude v rámci plánovaného rozšíření výroby dále docházet k zanedbávání obchodních činností a náležitostí s tím spojených. Dojde tak ke snížení kvality výroby, nedodržování lhůt na dodání služeb a tím ke snížení počtu zakázek a ke zhoršení jména samotné společnosti.

Další riziko v rámci této změny je spojeno se samotným výběrem zaměstnance do pozice vedoucího výroby. Může dojít ke špatnému odhadu kvality předpokladů vybraného zaměstnance. Zde může společnost toto riziko minimalizovat v rámci vlastní kontroly a včas učinit opatření ke změně.

Rizikům z vnějších příčin nelze předejít a nelze je ani ovlivnit. Za základní vnější riziko považuji zhoršení ekonomické situace, pokles ve stavebnictví a s tím spojený nedostatek zakázek. V případě, že k této situaci dojde, tak hrozí, že společnost nebude schopna splácet úvěr, což ovlivní chod celé společnosti a její další existenci. Dalším rizikem je i skutečnost, že se rozšíří konkurence v oblasti specializace výroby armokošů.

Zásadním rizikem je i samotné neposkytnutí úvěru a nemožnost financování výstavby. Vzhledem k tomu, že v horizontu 2–3 let bude společnost nucena opustit užívané prostory, jiné obdobné prostory je téměř nemožné zajistit, a sama nedisponuje finančními prostředky na výstavbu nové haly, mohlo by to ovlivnit i samotnou další existenci společnosti.

10 ZÁVĚR

Cílem práce bylo vyhodnotit, zda společnost má předpoklady k tomu, aby zajistila financování svého podnikatelského plánu, případně navrhnout změny v organizační struktuře této společnosti.

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj „společnosti A“, která je v současné době v situaci nejistoty dalšího užívání cizích prostor, které užívá k výrobní činnosti. Na základě výsledků hospodaření z minulých let se rozhodla pro investiční záměr na výstavbu nové vlastní výrobní haly spojené s navýšením množství výroby. Společnost tak odstraní riziko, které je spojené s tím, že nebude mít kde vykonávat svoji činnost a nedojde k ohrožení její existence.

S ohledem na znalost chodu společnosti jsem vyhodnotil, že současný stav organizační struktury je nevyhovující. Jednatel zajišťuje několik činností najednou a již teď dochází k zanedbávání obchodních činností. Je tedy nezbytné, aby byla organizační struktura změněna. Pro její změnu bude jako podklad sloužit můj návrh uvedený v praktické části bakalářské práce.

Investice do výstavby vlastní výrobní haly je s ohledem na nejistý vývoj ekonomiky do jisté míry riziková. Pokles ve stavebnictví může být spojený s nedostatkem zakázek. Situace, kdy „společnost A“ nebude schopna z těchto důvodů splácet úvěr, může ohrozit až její existenci.

Na základě dostupných ekonomických údajů a plánu tržeb na 10 let jsem však i přes tuto skutečnost vyhodnotil, že „společnost A“ má předpoklady k tomu, aby uskutečnila svůj záměr na výstavbu výrobní haly a s tím spojené rozšíření výroby a v budoucnu splnila svůj závazek a úvěr splatila. Dospěl jsem k závěru, že návratnost investice je v rozmezí 9 až 10 let a z tohoto důvodu považuji tuto investici za správné rozhodnutí.

Rozšířením a zkvalitněním výroby tak bude mít „společnost A“ možnost upevnit si přední postavení na trhu. Zde je však důležité, aby docházelo k průběžnému sledování trhu a k oslovení dalších potenciálních zákazníků.

11 SEZNAM ZDROJŮ

- [1] PELIKÁNOVÁ, Irena a Robert PELIKÁN. § 420 (Definice podnikatele). In: ŠVESTKA, Jiří, Jan DVOŘÁK, Josef FIALA aj. *Občanský zákoník: Komentář, Svazek I, (§ 1-654)* [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-5-15]. ASPI_ID KO89_a2012CZ. Dostupné v Systému ASPI. ISSN: 2336-517X.
- [2] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [3] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [4] ASPI – Právní informační systém ASPI
- [5] [online]. [cit.2022-05-10]. Dostupné z:
https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/2022/1/Zprava-o-PP_2020.pdf
- [6] [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR | Vývoj malých a středních podniků v období 2010 – 2019, resp. 2020. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR | Informační servis pro malé a střední firmy [online]. Copyright © 2017 AMSP ČR [cit. 15.05.2022]. Dostupné z:
<https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>
- [7] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Přeložil Jiří TOLMAN. Praha: Readers International Prague, 1993. Business guides: průvodce pro malé a střední podnikatele. ISBN 80-901454-1-8.
- [9] Projektová dokumentace ke stavebnímu povolení
- [10] Indikativní nabídka Raiffeisenbank

Další zdroje:

- Účetní závěrky 2015–2021 - [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- Nezveřejňovaná data společnosti
- HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR dle počtu zaměstnanců	21
Tabulka 2 - Předpokládané náklady na výstavbu výrobní haly	49
Tabulka 3 - Výše ročních splátek	51
Tabulka 4 - Porovnání nákladů současných a budoucích	52
Tabulka 5 - Odpisy haly	53
Tabulka 6 - Optimistická a pesimistická varianta odhadu tržeb	53
Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztrát v tisících – optimistická varianta	55
Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát v tisících – pesimistická varianta	55
Tabulka 9 - Cashflow pro finanční plánování v tisících – optimistická varianta	56
Tabulka 10 - Cashflow pro finanční plánování v tisících – pesimistická varianta	56
Tabulka 11 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – za celou společnost – optimistická varianta	57
Tabulka 12 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – za celou společnost – pesimistická varianta	57
Tabulka 13 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – za celou společnost – optimistická varianta	58
Tabulka 14 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – za celou společnost – pesimistická varianta	58
Tabulka 15 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – pouze hala – optimistická varianta	59
Tabulka 16 - Cashflow návratnosti investice bez vlivu úvěru v tisících – pouze hala – pesimistická varianta	59
Tabulka 17 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – pouze hala – optimistická varianta	60
Tabulka 18 - Cashflow návratnosti investice s vlivem úvěru v tisících – pouze hala – pesimistická varianta	60

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Životní cyklus podniku dle D. Millera a P. Friesena	22
Obrázek 2 - Greinerův model vývoje podniku	24
Obrázek 3 - Vzorec čisté současné hodnoty	30
Obrázek 4 - Současná organizace společnosti	44
Obrázek 5 - Nová organizační struktura společnosti.....	45
Obrázek 6 – Zákres výrobní haly do mapy.....	46

14 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Množství zpracované betonářské oceli v tunách.....	37
Graf 2 - Výrobní portfolio 2017	38
Graf 3 - Výrobní portfolio 2018	38
Graf 4 - Výrobní portfolio 2019	39
Graf 5 - Výrobní portfolio 2020	39
Graf 6 - Výrobní portfolio 2021	40
Graf 7 - Výrobní portfolio 2017-2021	41
Graf 8 - Obrat za účetní období 2015-2021 v tisících.....	42

15 PŘÍLOHY

Příloha 1. Půdorys výrobní haly + rozmístění strojů

Příloha 2. Pohledy