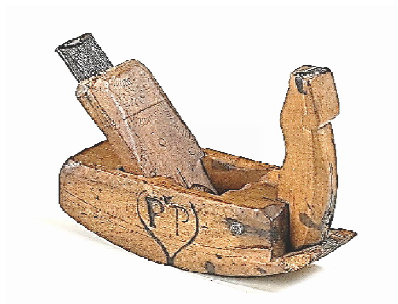




ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Podnikatelský plán pro rozvoj truhlářství



Business plan for development of joinery

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových
podnicích
Vedoucí práce: Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D.

Matyáš Olmr

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Olmr Jméno: Matyáš Osobní číslo: 409428
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Podnikatelský plán pro rozvoj truhlářství

Název bakalářské práce anglicky:
Business plan for development of joinery

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Sestavit podnikatelský plán pro rozvoj truhlářské firmy.

Přínos: Podklady pro rozvoj truhlářské firmy.

Struktura: Teoretická část: vymezení základních pojmů a struktura podnikatelského plánu. Praktická část: představení podnikatelského záměru, analýza trhu, obchodní a marketingový plán, investiční rozpočet, finanční plán a finanční analýza.

Seznam doporučené literatury:

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.

VEBER, Jaromír a Jiřka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
<http://statnisprava.eu/podnikani/podpora-podnikani-pro-zacinajici-podnikatele-na-rok-2017>.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D. MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018


_____ Podpis vedoucí(ho) práce

_____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

_____ Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____ Datum převzetí zadání

 _____ Podpis studenta(ky)



OLMR, Matyáš. Podnikatelský plán pro rozvoj truhlářství.
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci „Podnikatelský plán pro rozvoj truhlářství“ vypracoval samostatně, pod vedením Mgr. Lucie Dobrucké Ph.D. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne: 4.5. 2017

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Lucii Dobrucké Ph.D. za pečlivé vedení, poznámky a čas, který mi věnovala.

Dále bych rád velmi poděkoval mé rodině a blízkým, kteří mě podporují po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Podnikatelský plán pro rozvoj truhlářství“ je firma Truhlářství Trol, která působí na českém trhu od roku 1992. Zabývá se zakázkovou výrobou nábytku do interiérů a exteriérů bytových jednotek i firem. Cílem bakalářské práce je sestavení rozvojového plánu pro konkurenceschopnost podniku ve sféře výroby zakázkového nábytku. Forma práce je zvolena metodou praktického popisu podnikatelského plánu s teoretickými příspěvky pod čarou.

Klíčová slova

podnikatelský plán, truhlářství, rozvoj, analýza, marketing, zakázková výroba, konkurenceschopnost

Abstract

The subject of the bachelor thesis "Business plan for development of joinery" is the company TruhlářstvíTrol which is actively working on the Czech market since 1992. It deals with custom furniture production for interiors and exteriors of accommodation units as well as companies. The purpose of the bachelor thesis is the construction of a development plan for competitiveness of the company in the sphere of custom-made furniture. Conceptually I chose the method of practical description of business plan with theoretical footnotes.

Key words

business plan, joinery, development, analysis, marketing, custom production, competitiveness



Obsah

Úvod	6
Podnikání	7
Malé a střední podnikání	7
Živnostenské podnikání	9
Společnost s ručením omezeným	10
Truhlářství Trol	12
Podnik Truhlářství Trol	13
Popis podniku	13
Historie	16
Účel zpracování dokumentu	17
Popis stavu a potencionálních řešení	18
Podnikatelské cíle	20
Analýzy prostředí	24
Porterova analýza konkurenčních sil	24
SWOT Analýza	32
Marketingová strategie	33
Marketingový mix	34
Investice a zdroje krytí	37
Rekonstrukce	37
Inovace v technologiích	38
Výrobní hala	40



Výkazy	44
Odpisy	44
Kalkulace	46
Rozvaha	48
Výkaz zisků a ztát	49
Cash-Flow	50
Finanční analýza	51
Rizika	55
<i>Závěr</i>	<i>57</i>
<i>Seznam použité literatury</i>	<i>58</i>
<i>Seznam obrázků</i>	<i>61</i>
<i>Seznam tabulek</i>	<i>62</i>
<i>Evidence výpůjček</i>	<i>63</i>



Úvod

Podnikatelská činnost je jedna z nejzodpovědnějších povolání, a to proto, že podnikatel zodpovídá nejen za sebe a úspěch svého podnikání, ale často i za své kolegy a zaměstnance. Aby byl podnik úspěšný, je třeba splňovat řadu náročných kritérií a pravidel, které jsou pro úspěch nezbytné.

Tato bakalářská práce je koncipována do formy podnikatelského plánu. Téma bylo zvoleno účelně, s předpokladem budoucí seberealizace autora v podobné podnikatelské činnosti. Práce se věnuje konkrétní a již fungující truhlářské firmě. Ta by ráda na přání majitele firmy rozvinula svou podnikatelskou činnost, kterou nyní poskromnu provozuje v přestavěné budově bývalé zemědělské haly. Majitel je sám součástí výrobního procesu. Firma postrádá manažera, tudíž není nikdo, kdo by s patřičným nadhledem reagoval na ekonomické a marketingové příležitosti firmy

Hlavním cílem této práce je navrhnout rozvojové metody a vytvořit nový podnikatelský koncept truhlářství. To co je pro podnikatele důležité je ověření veškerých kroků. Zda je navrhovaný podnikatelský záměr ziskový, reálně uskutečnitelný a zda idea majitele obstojí ve srovnání s konkurencí.

Na prvních listech práce je charakterizováno malé a střední podnikání a podnikání samotné. Následná forma práce je vedena jako dokument podnikatelského plánu, přičemž teoretický základ práce, je průběžně navázaný formou poznámek pod čarou. Tyto poznámky čerpají z odborných textů, učebnic i internetových zdrojů a zaobírají se oblastmi financí, marketingu, ekonomie i lidských vztahů. V závěru dokumentu je podnikatelský plán zhodnocen pomocí poměrových ukazatelů.

Celý souhrnný dokument bude předán vedení firmy, která se chystá využít tento podnikatelský plán pro vlastní účely.

Podnikání

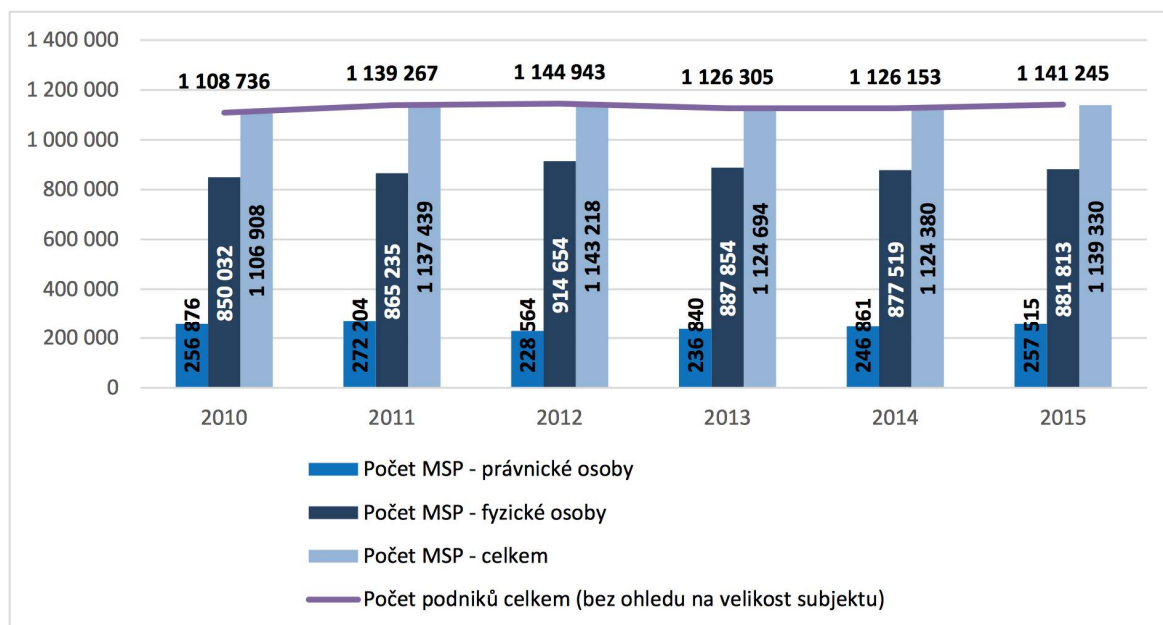
Malé a střední podnikání

Malé a střední podnikání je hnací silou každé vyspělé ekonomiky a pro společnost je důležité zejména z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu. Malé a střední podnikání se v České republice věnuje více jak 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnává více jak 60% zaměstnanců. Tato oblast významně přispívá nejen k růstu a podpoře české ekonomiky, ale i k inovacím a konkurenceschopnosti v porovnání s evropskými státy.

Podnikatelskou činnost vykazovalo k 31.12. 2015 v České republice celkem 1 139 330 právnických a fyzických osob.

V celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů byl tedy v roce 2015 podíl malých a středních podniků 99,84%.

Obrázek 1 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2010–2015



(Český statistický úřad, 2015)

„Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství.“

Nařízení Komise (ES) č. 70/2001

Malé a střední podniky jsou definovány jako podniky, které:

- mají méně než 250 zaměstnanců
- mají roční obrat nepřesahující 50 mil Eur

Nařízení Komise (ES) č. 96/280

Díky důležitosti svých ekonomických příspěvků české ekonomice je malé a střední podnikání zpětně podporováno skrze dotační příspěvky. Pro specifikaci velikosti jednotlivých podniků, jsou vytvořeny tři kategorie, které jsou definovány výší ročního obratu firmy a počtem zaměstnaných osob.

Mikro podnik

Podnik, který nezaměstnává více než 10 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR

Malý podnik

Podnik, který nezaměstnává více než 50 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR

Střední podnik

Podnik, který nezaměstnává více než 250 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR

Nařízení Komise (ES) č. 651/2014

Živnostenské podnikání

Podnikání bylo definováno jako soustavná samostatně výdělečná činnost pod vlastním jménem v obchodním zákoníku, který byl zrušen ke dni 1.1.2014. Nyní se o podnikání pojednává pouze v občanském zákoníku, kde platí:

„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“

Zákon č.89/2012 Sb.

Druhým termínem je živnost, jinak používané také živnostenské podnikání, které se definuje v živnostenském zákoníku:

„Obecným veřejnoprávním předpisem, který upravuje základní podmínky podnikání fyzických osob, je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.“

Horzinková (2010, s.7)

Živnost

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Zákon č.455/1991 Sb.

Obecné vymezení subjektů živnostenského podnikání praví, že:

„Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (dále jen „podnikatel“) státní povolení k provozování živnosti (dále jen „koncese“) se vyžaduje jen v případě vymezených tímto zákonem.“

Zákon č.455/1991 Sb.

Osoba provozující živnost je povinna:

- dosáhnout plnoletosti - 18 let
- být způsobilá k právním úkonům
- být bezúhonná
- doložit, že nemá žádné daňové nedoplatky
- doložit, že nemá žádné nedoplatky na platbách zdravotního a sociálního pojistného a příspěvcích na státní politiku

Zákon č. 455/1991 Sb.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným má pro podnikatelovy záměry značnou výhodu. Na rozdíl od OSVČ společnost s ručením omezeným ručí pouze základním kapitálem, který je vložen při začátku podnikání.

Z důvodů zvažovaného firemního převodu majetku z fyzické osoby na právnickou, jsem popsal tento postup a jeho nutné sounáležitosti.

„Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku“

Zákon č. 513/1991 Sb.

Pro založení s.r.o. společnosti je nutné:

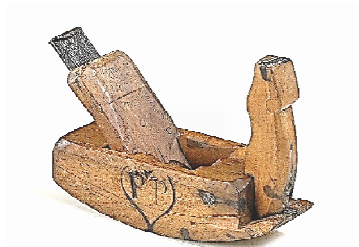
- uzavřít společenskou smlouvu formou notářského zápisu
- složit základní jmění společnosti, nebo jeho část
- vlastnit živnostenské oprávnění
- zapsat společnost do obchodního rejstříku
- registrovat společnost u finančního úřadu

Preferovanou variantou, vhodnou pro tyto případy, transformace právní formy podniku je založení nové s.r.o. společnosti s postupným převodem majetku současného živnostníka.

Podnikatel založí novou s.r.o. společnost, pod jejímž jménem začne podnikat. Jeho současné živnostenské oprávnění nadále zůstává zapsáno v rejstříku, pod identifikačním číslem osoby (IČO), na kterém dále, paralelně s novou s.r.o. společností, formálně podniká. A to do té doby, dokud nejsou všechny jeho obchodní záležitosti, závazky, pohledávky, nedokončené zakázky, účetně vyřízeny. Poté může podnikatel ukončit podnikání fyzické osoby a dále fungovat pouze jako s.r.o.

Zákon č. 513/1991 Sb.

Truhlářství Trol¹



název: Podnikatelský plán Trol 2017

rok založení: 1992

autorem: Matyáš Olmr

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství firmy. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána bez písemného souhlasu autora.²

¹Pro účely této bakalářské práce si zkoumaná firma nepřála být bližší specifikována. Proto jsou veškeré citlivé údaje smyšlené.

²Na titulním listu má být uveden název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčové osoby, datum založení apod. Srpová (2011)

1. Podnik Truhlářství Trol

1.1. Popis podniku³

Truhlářství Trol je malá truhlářská firma, vyrábějící dřevěné výrobky. Zaměstnává čtyři truhláře, kteří se věnují především zakázkové výrobě nábytku. Klíčovou osobností, zodpovědnou za výsledky firmy je majitel, který se osobně podílí na výrobě.

Výrobní proces

Potencionální zákazník zahajuje spolupráci s truhlářstvím formou požadavku na výrobek. Po důkladné osobní konzultaci zákazníka s hlavními truhláři se produkt dostává do výrobního procesu. Po zhotovení výrobku dochází k montáži a úpravám konečného vzhledu výrobku.

Mezi produkty, které truhlárna produkuje nejčastěji patří výroba vestavěných skříní, kuchyňských linek a mobiliář kanceláří a prodej.

Zákazníci

Zákazníky truhlářství jsou soukromníci i firmy. U obou sektorů se jedná především o zakázkovou výrobu nábytku, neboť se samotný zákazník podílí na návrhu a designu výrobku.

Více v kapitole Zákazníci.

³Popisem podniku bychom měli stručně charakterizovat předmět činnosti podniku, jeho zákazníky, výrobu, umístění. Jelikož se jedná o fungující podnik, je povinnost, zmínit jeho historii. Novotný (2003)

Umístění

Truhlářství se nachází na okraji Prahy, nezasahuje však do jejího katastrálního území, což je podstatné pro možnost čerpání podpory z dotačních fondů. Poloha firmy je výhodná nejen proto, že sídlí v blízkosti průmyslových zón, kde se nachází dodavatelé veškerého truhlářského materiálu, ale i proto, že okres Praha-východ je velmi oblíbenou destinací pro výstavbu rodinných domků.

Nové bydliště pro domácnosti a následně potencionální zákazník truhlářství.

Obrázek 2 Umístění sídla firmy



Zdroj: Český statistický úřad

Majetek

Nemovitost v podobě pozemku a výrobní haly patří majiteli firmy. Budova je rozdělena do dvou částí. Výrobní hala, kde se odehrávají výrobní procesy a kancelář, ve které se plní ostatní úkony. Nezbytným majetkem pro vykonávání truhlářské činnosti jsou dřevoobráběcí stroje, které se nachází ve výrobní hale.

Pro bližší charakteristiku ekonomické stránky firmy byla provedena počáteční rozvaha ke dni 31.12. 2016

Tabulka 1 Počáteční rozvaha

ROZVAHA v Kč	2016	
AKTIVA CELKEM	3 190 840	
DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 638 200	Zá-
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	2 638 200	klad-
Pozemky	2 053 650	ní
Stavby	110 400	kapi-
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	474 150	pi-
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	tál
OBĚŽNÁ AKTIVA	552 640	fir-
ZÁSOBY	110 560	my
Materiál	35 489	je
Nedokončená výroba a polotovary	42 565	do-
Výrobky	32 506	sta-
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	teč-
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	123 560	ně
Pohledávky z obchodních vztahů	123 560	vy-
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	318 520	soký
Peníze	15 926	na
Účty v bankách	302 594	zva-
PASIVA CELKEM	3 190 840	žo-
VLASTNÍ KAPITÁL	3 140 700	vání
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	1 900 000	nové
Základní kapitál	1 900 000	in-
VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	1 046 650	ves-
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ	194 050	ti-
CIZÍ ZDROJE	50 140	ce.
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	0	Výše
Jiné závazky (nenávratný cizí kapitál)	0	ne-
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	50 140	roz-
Závazky z obchodních vztahů	33 560	děle
Závazky k zaměstnancům	12 300	le-
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 875	ného
Stát - daňové závazky a dotace	405	zis-
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	ku,
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	vy-
		tvá-

ří příležitost pro budoucí rozvojové kroky v podniku. Firma funguje samostatně, není zatížena žádným finančním závazkem k bankovní instituci.

1.2. Historie

Podnikatelská činnost byla založena roku 1992 obdržením živnostenského oprávnění. Majitel se po předešlých pracovních zkušenostech rozhodl pro nákup dřevozpracujících strojů a vybavení za účelem vybudování malé truhlářské firmy. Firma získávala zakázky především ze soukromého sektoru a to od zákazníků z nejbližšího okolí. Postupně se šířilo dobré jméno firmy, z kterého pramenilo velké množství zakázek i od obchodních firem.

V roce 2007 došlo k poměrně rozsáhlé rekonstrukci výrobní dílny za účelem rozšíření prostor a umístění nového obráběcího stroje. Na přelomu roku 2008 byl zakoupen přístroj na olepování hran páskou ABS, který výrazně zrychlil výrobní proces a zkvalitnil technické parametry nábytku.

V následujících letech přišly další významné zakázky ze sektoru B2B. Truhlářství dlouhodobě spolupracovalo s hračkářskou společností, pro kterou vyrábělo kancelářský nábytek, vestavěné skříně i sérii velkoplošných dřevěných atrakcí pro děti, přímo do prodejen hračkářství. Tato spolupráce trvá i nadále, není ovšem pravidelná. V průběhu roku 2011 zakoupil majitel formátovou pilu, která pomáhá k přesnějším nářezům velkoplošného materiálu. Firma nadále pokračovala především ve výrobě interiérů, vestavěných skříní a kuchyňských linek z lamina, ale zpracovávala i několik zakázek z masivního dřeva, které se většinou týkaly jednotlivých úprav rodinných domů. Stavba přístřešků, zimních zahrad.

V současné době je podnik stále ve stejném složení. Jeden z pracovníků je v důchodovém věku a do dvou let se počítá s jeho odchodem do penze. Tohoto pracovníka majitel plánuje nahradit nově příchozím zaměstnancem.

1.3. Účel zpracování dokumentu

Pro zpracování podnikatelského plánu se majitel firmy rozhodl za účelem rozvoje vlastního podnikání.

Vypracováním celkové analýzy truhlářského podniku, by rád získal informace a zpětnou vazbu k fungování zavedených firemních procesů, které by optimalizoval a přidal nové, pro usnadnění podnikatelské činnosti, které by zvýšili výkonnost firmy a přispěly tak k vyšším ziskům.

Podnikatelský plán je rovněž zpracováván jako souhrnný dokument, který predikuje budoucí stav společnosti. Jelikož se předpokládá plánovaná generační výměna, mohl by tento dokument napomoci novému majiteli ve vedení a budoucím rozhodování ve společnosti. Současný majitel plánuje převedení firmy na svého syna, který by rád jednotlivými kroky inovoval zavedené systémy v podniku a zvýšil konkurenceschopnost firmy.

Dalším důvodem zpracování plánu je i nespokojenost s umístěním výrobní haly na soukromém pozemku v přímé blízkosti rodinného domu. Dochází zde k častému narušení soukromí všech osob obývajících prostory domu a zahrady. Proto je do práce zahrnuta i možnost vybudování nové výrobní haly a přestěhování firmy.

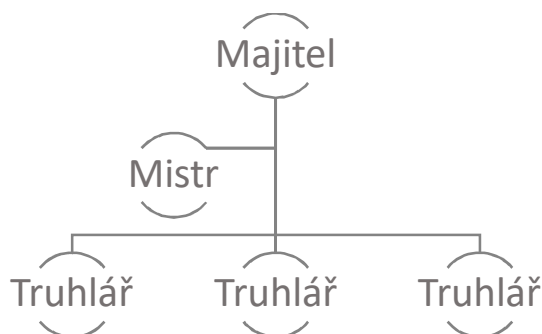
2. Popis stavu a potenciálních řešení

Podnik se potýká s absencí **zaměstnanecké struktury**, která není pouze o nadřazenosti jednotlivých pracovních pozic, ale slouží hlavně k specifikaci a rozdělení daných pracovních úkonů a odpovědností.

Právě díky nerozdělení jednotlivých pracovních pozic, není výrobní proces plynulý a ani zdaleka nedochází k naplnění možné pracovní kapacity. Tomu má napomoci reorganizace pracovních postupů i nová pracovní síla.

Plánovaná struktura v podniku

Obrázek 3 Struktura podniku



Zdroj: 1 Vlastní zpracování

Majitel firmy se bude moci soustředit čistě na vedení firmy a úkony s tím spojené. Zaměří se na ekonomickou stránku, marketing, a ostatní činnosti majitele firmy. Prioritní je pro podnik dostatek zákazníků, který přináší firmě přísun zakázek, z čehož vzniká výdělek. Ve výrobní činnosti přebere rozhodovací právo nejzkušenější truhlář – mistr, který ve firmě pracuje již několik let.

Truhlářství nevyužívá marketingové nástroje a nedochází zde k jakékoli propagaci vlastních produktů a služeb potencionálním zákazníkům. **Analýzou marketingového prostředí** majitel pokusí získat relevantní informace, které by využil nejen k propagaci a zisku nových klientů. Vytvořením webového zázemí se firmě otvírají nové dimenze komunikace se zákazníky.

Dosavadní prostory truhlářství ne zcela vyhovují moderním technikám výroby nábytku. V důsledku zamýšleného přestěhování truhlářské výroby, je ekonomicky nerelevantní investovat významnou částku do **rekonstrukce stávající budovy**. Proto se kalkuluje s drobnými opravami, které dostatečně umožní zvýšit kapacitu firmy.

Strategií firmy je setrvání v dosavadní výrobní hale po dobu tří let, ve kterých bude střídat finanční prostředky na výstavbu nové haly.

V důsledku využití marketingových prostředků se předpokládá zvýšený zájem o služby truhlářství. Pro konkurenceschopnost firmy je důležitá **inovace v technologiích**, jmenovitě obměna, pro výrobu významných dřevoobráběcích strojů, vedoucí k zrychlení, zpřesnění a zkvalitnění truhlářské práce.

Největší podnikatelskou příležitostí je plánovaná **výstavba nové výrobní haly**, která by zajistila přesídlení zázemí podniku. Pro novou halu je třeba zajistit vhodný stavební pozemek, umístění nedaleko stávajícího sídla firmy.

3. Podnikatelské cíle⁴

Pro celkové znázornění jsem vytvořil hierarchickou strukturu podnikových cílů pomocí pyramidy, která graficky znázorňuje jednotlivé úrovně. Současné cíle majitele firmy, které jsou podrobněji rozpracovány pomocí SMART metody, tak i konečnou vizi, které by chtělo Truhlářství Trol dosáhnout.

Obrázek 4 Hierarchická struktura cílů



Zdroj: 2 Vlastní zpracování

⁴Pro jednotlivé cíle firmy je vhodné definovat celkovou vizi, představu o tom, kam bude firma směřovat, kde se vidí v budoucnu. Od vize se poté odvíjejí stanovené dílčí cíle. Srpová (2011)

S M A R T cíle⁵

do roku 2018

- získat nové pracovníky
- získat 20 nových zakázek z nejbližšího okolí
- vytvořit marketing - web - propagaci
- zlepšit pracovní procesy - využívat IT technologie
- zvýšit obrat firmy na 3,5 mil Kč

Podrobnější rozpracování jednotlivých cílů.

- *Nová pracovní síla*

Získáním alespoň dvou nových pracovníků, by se firmě dařilo lépe reagovat na nově přichozí zakázky. V minulých letech se mnohdy stávalo, že firma musela odmítnout, nebo dohadovat dlouhé dodací termíny novým zákazníkům, kteří se proto raději obrátili na konkurenci. Za předpokladu fungování nové reklamy, by se firma neměla obávat o nedostatek práce. Navýšením počtu pracovníků by si mohla dovolit přijímat více zakázek.

Příchodem nové pracovní síly by se obměnil kolektiv dílny. Majitel musí dopředu počítat s vysokým věkem jednoho z pracovníků a získat tak čas pro potřebné zapracování nových truhlářů.

⁵ Podle Armstronga (2010) metoda SMART shrnuje žádoucí charakteristiku cíle, která splňuje tato kritéria:

- „S“ specific = konkrétní, jasný, jednoznačný, přímočarý, podmětný
- „M“ measurable = měřitelný - kvalita, kvantita, čas, peníze
- „A“ achievable = dosažitelný, podnětný, náročný
- „R“ relevant = důležitý - z hlediska cílů organizace
- „T“ timed = časově určený, dosažitelný v určitém termínu

- *Noví zákazníci z nejbližšího okolí*

Z údajů, které budou zveřejněny v kapitole o výstavbách v okrese Praha - Východ, se předpokládá nárůst počtu nových obyvatel, pro truhlářství potencionálních zákazníků, kteří budou nově zařizovat své bydlení. Pomocí reklamních bannerů a letáků v okolí, by firma ráda přilákala nové zákazníky. Při spokojenosti klientů v okolí se rychle rozkřikne dobré jméno firmy a noví zákazníci o firmě budou jistě informováni. Nejde jen o jednorázové vybavení nových bytových jednotek, ale vytvoření zákaznického portfolia. Klienti, kteří budou spokojeni, nebudou mít potřebu vyhledávat konkurenci při vyhledání truhlářských prací.

- *Marketing*

Nejčastějším místem, kde nový zákazník vyhledává truhlářské práce je internet. Truhlářství nevyužívá žádné webové stránky ke své propagaci a komunikaci s potencionálními klienty. Vytvořit a zajistit správu webových stránek, kde budou základní informace o firmě, kontaktní údaje, sídlo firmy, reference, fotografie případně ceník služeb aj. Atraktivita webových stránek je důležitá pro kontakt s novým zákazníkem.

V okolí firmy je velký tržní potenciál. Vytvořením bannerů a letáků, které by visely na veřejných nástěnkách a prostorech sousedních měst, by se firma dostala do podvědomí nejužšího okolí obyvatel.

- *IT technologie*

Co ve firmě absolutně chybí je technická podpora počítačů a IT zařízení. Do kancelář je třeba vybavit stolním počítačem. Ten by měl sloužit především pro emailovou komunikaci se zákazníky, objednávku materiálu u dodavatelů. Hlavním důvodem by mělo být zakoupení softwaru, ve kterém by truhláři tvořili návrhy jednotlivých zakázek. Software je schopen vytvářet přesné nářezové plány a automaticky shromažďovat potřebný materiál na zakázku. Položka není finančně tolik nákladná avšak velice užitečná. Měla by být pořízena jako první.

- *Zvýšit obrat firmy*

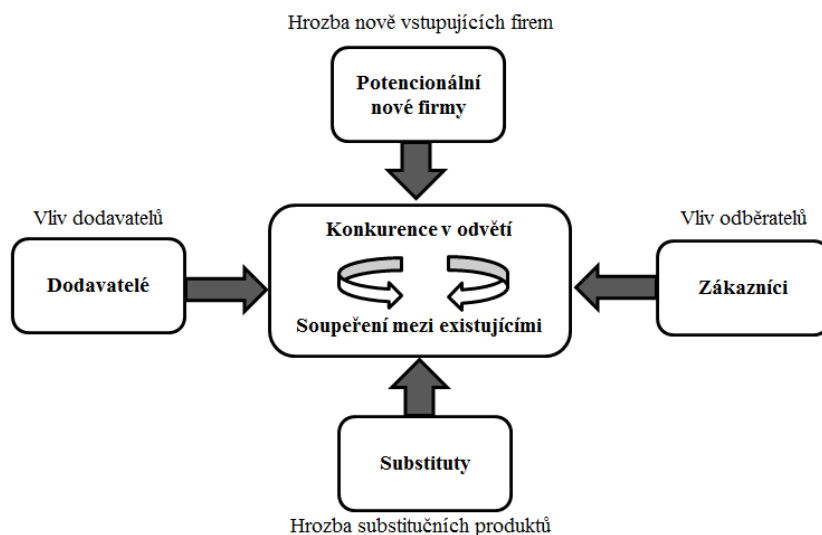
Rozhodující stránkou podniku jsou finance, proto by majitel rád zvýšil obrat firmy i díky jednotlivým předešlým krokům. Při přijetí nových pracovníků se značně zvýší provozní náklady, další investicí bude vybavení kanceláře PC jednotkou a softwarem a v neposlední řadě finance, které vynaloží za reklamní činnost. To vše by mělo přispět ke zvýšenému počtu zakázek a vyššímu obratu. Nynější obrat firmy se pohybuje okolo 2,5 milionů korun. Majitel by rád do konce roku 2018 zvýšil tento obrat ke 3,5 milionům. Finanční stránce podniku se budou věnovat v dalších kapitolách.

4. Analýzy prostředí

Analýza vnitřního a vnějšího firemního prostředí přinese podnikateli souhrnné informace o fungování stávajících procesů samotné firmy, ale i stanoviska konkurentů a jiných podniků. Analyzované údaje o marketingovém prostředí pomohou firmě k vymezení zákaznických segmentů.

4.1. Porterova analýza konkurenčních sil⁶

Obrázek 5 Porterův model 5ti sil



Zdroj: 3 Kozel, *Moderní marketingový výzkum*

⁶ Porterova analýza slouží ke zmapování tzv. konkurenční pozice firmy. Určována je především působením pěti sil, faktorů:

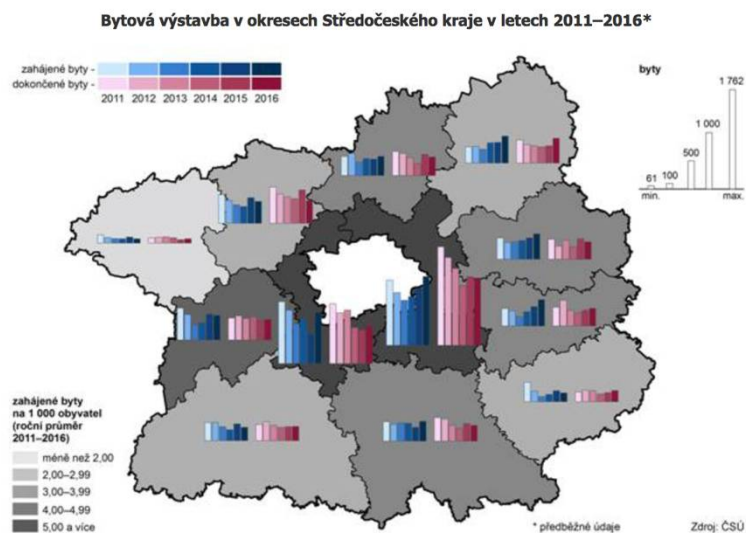
1. Vliv odběratelů - Zákazníci
2. Vliv dodavatelů - Dodavatelé
3. Hrozba nově vstupujících firem - Potencionální nové firmy
4. Hrozba substitučních produktů - Substituty
5. Konkurence v odvětví - Soupeři na trhu

Hanzelková (2009)

Zákazníci

V posledních letech se zde výrazně zvětšila zástavba rodinných domů a směřují sem noví potencionální zákazníci truhlářství. V roce 2016 byla ve Středočeském kraji podle předběžných údajů zahájena výstavba celkem 5 547 bytů a v porovnání s předchozím rokem to přesahovalo meziroční nárůst zhruba o 17%.

Obrázek 6 Bytová výstavba v okresech Středočeského kraje



Zdroj: 4 Český statistický úřad

Data pro demografický vývoj ve Středočeském kraji, přesněji pro zájmovou oblast Praha – Východ jsou v tabulce níže. Pro rok 2017 zatím nejsou uvedena přesná data, proto je zařazen odhad v podobě pravděpodobného procentuálního nárůstu obyvatel dle předběžného odhadu ČSÚ.

Tabulka 2 Demografický vývoj v okrese Praha - Východ

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	4177	4237	3839	2711	+ 9.8%

Zdroj 5 Český statistický úřad

Nejdůležitějším zákazníkem pro truhlářství jsou domácnosti v nejbližším okolí firmy. Lidé, které neuspokojuje nabídka sériově vyráběných produktů. Potencionální zákazníci mají zájem o odlišný nábytek, který se nenabízí na prodejních, ale je vyráběn na přání. Typický zákazník truhlářství vznesne požadavek, který konzultuje s truhlářem a poté se obě strany dohodnou na podmínkách. Vytvořením základní segmentace zvolí truhlářství různé metody propagace svých produktů.

Nově přistěhovalí obyvatelé

Jak je uvedeno výše, firma se nachází na okraji Prahy, kde dochází k velké výstavbě rodinných domů a bytů. K cílené propagaci na tyto zákazníky by firma mohla cílit za pomoci spolupráce s realitní kanceláří, či jednotlivými realitními agenty, kteří by nabízeli klientům služby truhlářství.

Stávající domácnosti

Obyvatelé, kteří žijí v širším okolí firmy je třeba uvědomit o možnosti poskytnutí truhlářských služeb, neboť se předpokládá, že je v budoucnu budou vyhledávat pro možné opravy nebo přestavby. Mnoho z těchto obyvatel může vlastnit jinou nemovitost, která potřebuje další úpravy.

Firmy

V tomto segmentu je nejčastěji poptáván nábytek pro vybavení kancelářských prostor, ale také skříně, knihovny a jiné produkty sloužící k úschově. Truhlářství má zkušenosti s výrobou velkoplošných atrakcí pro děti do obchodních center, kompletní zařízení hotelů i vybavení kanceláří a obchodní hal.

Developerské společnosti

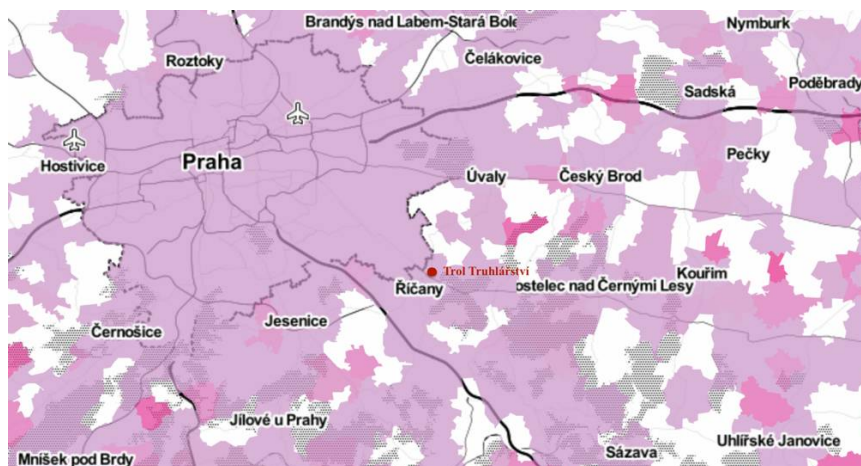
Úplně novým obzorem pro Truhlářství Troj je šance prorazit do segmentu developerských společností, které zajišťují výstavbu v okolí firmy. Navázáním spolupráce by podnik mohl docílit stálého přísunu zakázek. Znamenalo by to však velký závazek, pakliže by přišel velký a náhlý zájem o truhlářské služby.

Konkurence v odvětví

Dle statistických údajů ČSÚ se ve středočeském okrese vyskytuje 8064 podniků které se hlásí k Truhlářské a Podlahářské živnosti. Není však dobře známo, kolik těchto subjektů se věnuje jaké činnosti a zda jsou vůbec podnikatelsky aktivní. Proto jsou tyto údaje pouze informativní.

Mapa konkurence Truhlářství⁷

Obrázek 7 Koncentrace konkurence v okolí Truhlářství



Zdroj: <http://samizdat.cz>

⁷ Mapa konkurence ukazuje koncentraci Truhlářských firem v lokalitě.

BARVA3 a méně podniků na 10km²

BARVA4 až 6 podniků na 10km²

BARVA7 a více podniků na 10km²

Pro truhlárství Trol je největší konkurencí malé, či středně velké podnikání, které nabízí zákazníkům podobné truhlářské služby a cílí na stejný zákaznický segment. V tomto ohledu ovlivňuje rozhodování zákazníka několik faktorů. Jednotlivými kritérii jsou celkový klientský servis truhlárství, cena, kvalita zpracování a termíny dodání zakázky. Následuje však spousta dalších faktorů, podle kterých si klient vybírá svého dodavatele.

Přímá konkurence

V nejbližším okolí doposud existuje přes 20 aktivních firem, které se věnují stejné podnikatelské činnosti. Podniky jsou různě velké svým ročním obrátem či počtem zaměstnanců, ale každý z nich částečně působí na stejný segment zákazníků jako truhlárství Trol.

A. Boučekinterier, s.r.o.

Je středně velká truhlářská firma, která se zabývá kompletním vybavením interiérů. Truhlárna má přibližně 10 zaměstnanců, kteří se věnují výhradně výrobě. Další zaměstnanci jsou určeni na montáž zhotoveného nábytku, objednávky a přípravu a vizualizaci projektů. Početnější zaměstnaneckou sférou si může truhlárství Bouček dovolit přijímat náročnější zakázky. Jejich výrobní dílna je plně vybavena automatickými počítačově řízenými stroji. Technologie, která zvyšuje na přesnosti a kvalitě zpracovaného materiálu, tak i na množství odvedené práce. Díky této strojové technice je truhlárství připraveno na sériovou výrobu nábytku. Na rozdíl od svých konkurentů nabízí svým zákazníkům jako jediné truhlárství i komplexní sklenářské služby.

Truhlárna s.r.o.

Obdobně velká truhlářská firma, která se věnuje zakázkové výrobě veškerého nábytku do bytových prostor. Výrobní hala je vybavena modernějšími stroji, nikoli však počítačově řízenými. Veškeré pracovní postupy jsou dělány ručně stejně tak jako v truhlárství Trol. Stejně tak nabízejí zákazníkům výrobky z LTD lamina i masivního dřeva. Zakladatel firmy má letité zkušenosti s manažerskou pozicí v podobném odvětví. Velkou výhodou jsou velmi pěkně zpracované webové stránky, s kterými se zákazník dostává jako první do kontaktu při vyhledávání truhlářské pomoci.

Nepřímá konkurence

Alternativou pro zakázkovou výrobu jsou sériově vyráběné produkty, které nepřímo konkurují truhlářským firmám. Velké nadnárodní řetězce produkují obrovské množství variant nábytku, který je finančně dostupnější, je však typizovaný, mnohdy nekvalitní a není možné ho upravovat podle svých přání.

Specializovaná studia, která se zaměřují na výrobu kuchyňských linek, nabízejí z výběru všech dostupných materiálů a přečnávají konkurenci v precizní vizualizaci projektů. Nabízejí však typizované řešení, které se mnohdy neshoduje přímo s prostorem zákazníka. Veškeré atypizované úpravy jsou za příplatek. Společnosti sice lákají své zákazníky na levné kuchyně, ale výsledná částka je po všech netradičních úpravách vyšší než výroba přímo na zakázku.

Odbornost, zkušenosti a osobní přístup ke každému projektu převyšuje kvalitu veškerých sériově vyráběných produktů. Truhlářství cílí především na zákazníky, kteří mají zájem o individuálně řešený nábytek vysoké jakosti.

Potencionální nové firmy

Pro vstup nové konkurence na trh je zapotřebí velkého vstupního kapitálu. Rozhodujícími faktory pro úspěšnost podniku v tomto oboru je hned několik. Patří k nim technologie, odborná znalost, zkušenosti i pracovní postupy. Pro nastupující konkurenty bude získání těchto faktorů velice obtížné. Proto jsem zatím v oblasti firmy nezaznamenal žádný podnět, který by vedl ke vstupu nové konkurence na trh.

Dodavatelé

Pro truhlářství Trol jsou rozhodující dvě výrobní sféry a to práce s LTD laminem a s masivem. Vzhledem k tomuto základnímu rozdělení spolupracuje s dvěma významnými dodavateli. Hlavními produkty jsou výrobky z lamina, které obstarávají přes 80 % zakázek truhlářství. Veškerý materiál potřebný k této výrobě obstarává majitel u firmy DemosTrade a.s.

DemosTrade a.s.

Je obchodní společnost s více jak 20ti letou praxí. Specializuje se především na dodávky plošných materiálů, nábytkového kování a nábytkových hran. Zaměřuje se na komplexní a ucelené dodávky materiálů svým zákazníkům, kterými jsou výrobci bytových zařízení a truhláři.

Truhlářství Trol spolupracuje se svým obchodním zástupcem společností DemosTrade. Podmínky, které si majitel firmy s dodavatelem domluvil, jsou součástí know-how firmy a není je vhodné zveřejňovat. Co můžeme říci je fakt, že i díky zvýhodněným cenám materiálu je truhlářství schopné konkurovat větším firmám. Konečná cena materiálu je závislá na objemu jednotlivých objednávek a je předpokládáno, že zvýšením produkce by majitel získal lepší podmínky pro další vyjednávání se svým obchodním zástupcem.

Významnou součástí zakázek truhlářství je i elektrotechnické zařízení, které je montováno do korpusu kuchyňských linek. Konkurenční výhodou Truhlářství Trol by mohlo být navázání nové obchodní dohody se společností prodávající spotřebiče. Majitel by při sestavování zakázek nabídl klientům zvýhodněnou cenu elektrospotřebičů, kterou by mohli díky komplexní nabídce truhlářství uplatnit.

ASKO řezivo a.s.

Pokud přichází na řadu výroby z masivního dřeva jedná firma s dodavatelskou společností ASKO řezivo a.s. která má kompletní nabídku řeziva pro truhláře. Jedná se o moderní logistické centrum zastávající vedoucí postavení v dřevozpracujícím průmyslu v České republice. Díky dlouhodobé spolupráci má majitel zákaznickou slevu na objednaný materiál.

Obě tyto společnosti, od kterých truhlářství odebírá materiál, nabízejí firmám své logistické služby. Truhlářství Trol jich však nevyužívá a odebírá materiál přímo v prodejnách. To se v budoucnu musí změnit. Jednak majitel nevlastní nákladní automobil, do kterého se vejdu velké rozměry plošných materiálů, tak nedochází k časové ani výrazné finanční úlevě. Čas, který stráví truhláři dovozem materiálu, by měly věnovat odborné činnosti ve výrobní dílně.

Substituty

V zakázkové výrobě kuchyňských linek a vestavěných skříní nelze mluvit o známém substitutu, který by komplexně nahradil dřevěný materiál, ze kterého jsou truhlářské výrobky zhotovovány. Samozřejmě je možné nahradit určité prvky jiným než dřevěným materiálem. U kuchyňských linek se často objevují skleněné a kovové komponenty, které se využívají na úkor dřeva, nejedná se však o celistvý produkt. V tomto ohledu bude vždy základem dřevo. Za materiálový substitut můžeme považovat sklo, které je schopné vyplnit prostory interiéru vlastními produkty. nebývá to ovšem v takové míře. Jedná se spíše o vysoce designové produkty, kterým mnohdy chybí praktické využití.

U nábytku, který je směřován především do venkovních prostorů na terasy, zahrady a jiné je situace odlišná. Za substituty jsou považovány především materiály jako kov a plast. V segmentu zahradního nábytku je na výběr řada produktů. Za vysoce užívaný nábytek v zahradním segmentu je brán kovový nábytek, který má výrazně delší životnost. Cena těchto produktů je obdobná s dřevěnými. Výrazně levnější nábytek je zhotoven z plastu. Tyto produkty však postrádají kvalitativní a vzhledové aspekty. Upřednostnění určitého materiálu je na potřebách zákazníka. Zahradní nábytek není hlavním segmentem truhlářství.

4.2. SWOT analýza⁸

Obrázek 8 SWOT Analýza podniku

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zavedený podnik ➤ zkušenosti ➤ nízké náklady na provoz ➤ dostatečná technická vybavenost ➤ přímá komunikace se zákazníkem ➤ produkt od zaměření po instalaci ➤ vlastní zdroje financování 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměstnanecká struktura ➤ pracovní procesy ve firmě ➤ specializace ➤ logistika ➤ technologie ➤ špatné obchodní výsledky ➤ marketing
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ reklama - propagace - web ➤ vizualizace ➤ noví dodavatelé ➤ spolupráce s developerem ➤ možnost outsourcingu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ financování - kapitál ➤ málo kvalifikovaných pracovníků ➤ časové termíny zakázek ➤ existence konkurence

Zdroj: 7 Vlastní zpracování

⁸Analýza SWOT patří mezi základní nástroje strategického managementu každého podniku a je jednou z nejpoužívanějších analytických technik. Jedná se o analýzu faktorů působících na podnik. Analýza silných a slabých stránek vychází z vnitřního prostředí firmy z tzv. interní analýzy, kde se vyskytují vlivy jako lidská schopnost, zkušenosti, know-how, technologie a další. Zatímco příležitosti a hrozby jsou síly, které na podnik působí z vnější. Radíme je tedy do tzv. externí analýzy, která zjišťuje, jak je podnik schopný reagovat na podmínky zvenčí.

„Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ Kotler (2007, s.97)

5. Marketingová strategie

V současné době firmě absolutně chybí jakýkoliv marketing. Cílem této kapitoly je nastínit jednotlivé kroky, sestavit alespoň základní marketingovou koncepci, z které pramení reklama a propagace. Charakterizovat čtyři základní položky marketingového mixu, které povedou k sestavení marketingové strategie.

Segmentace Targeting Positioning⁹

Důležitým cílem marketingové strategie je rozpoznat chování zákazníků na trhu. Popsat jejich potřeby a reagovat na ně tak, aby byly co nejlépe uspokojeny.

Vše se dá jednoduše vysvětlit na strategii **STP**.

Kdy **S - segmentace** znamená roztržidění jednotlivých skupin na trhu podle potřeb a stejného nákupního chování zákazníka. V rámci segmentace nejen třídíme segmenty, ale hlavně definujeme jejich potřeby. V kapitole zákazníci jsou již vybrané segmenty zákazníků.

T - Targeting znamená tržní cílení na jednotlivou definovanou skupinu zákazníků, kterou může firma uspokojit lépe než ostatní. Viz v kapitole zákazníci.

P - Positioning znamená strategie umístění produktu na daný segment trhu tak, aby se prezentoval co nejlépe. Tento postup je zohledněn v propagaci u marketingového mixu.

Na strategii STP reaguje marketingový mix, který je základním nástrojem analýzy. Snaží se optimalizovat jednotlivé metody aby co nejvíce vyhovoval trhu, na kterém se firma prezentuje.

⁹**Segmentace**

„Rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix“

Targeting

„Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.“

Positioning

„Cíloví zákazníci produkt vnímají na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podobného marketingového mixu.“

Kotler (2007)

5.1. Marketing mix¹⁰

Trh je prakticky jako v každém odvětví naplněný a konkurence je velká. Proto je potřeba ukázat potencionálním zákazníkům ty nejsilnější stránky Truhlářství Trol a maximálně uspokojit jejich potřeby. Firma funguje již dvě desítky let a má řadu zkušeností s veškerou výrobou dřevěného nábytku. Pro firmu je důležitá segmentace trhu, díky které zacílí na ty zákazníky, kteří mají zájem o ručně, na zakázku vyráběné produkty. Podnik nemůže soutěžit s cenovou politikou korporátních firem, s produkty, které jsou vyráběné v tisícových sériích. Zajímá je zákazník, který hledá jedinečné řešení podle vlastních přání.

Price

Cena se odvíjí od náročnosti zakázky a je stanovena individuálně u každého projektu a počítá s těmito položkami.

Přímý materiál + přímé mzdy + služby + doprava + zisk = cena

Sestavená kalkulace průměrné zakázky

průměrná zakázka – kuchyňská linka Trol										
přímý materiál	+	přímé mzdy	+	služby	+	doprava	+	zisk	=	cena
58 400 Kč	+	42 800 Kč	+	4 700 Kč	+	13 600 Kč	+	44 500 Kč	=	164 000 Kč

¹⁰ Marketingový Mix 4P je nejdůležitější nástroj marketingového řízení. Je sestavován podle silných stránek firmy tak, aby co nejlépe působil na trh. Obsahuje podstatné informace, s čím se chce firma prezentovat na trhu, jací zákazníci jsou klienty firmy, jakým způsobem a na jakých místech dochází ke kontaktu s produkty a jak je distribuován.

Základní složky marketingového mixu jsou.

Price (cena)

Place (místo)

Product (produkt)

Promotion (propagace)

Kotler (2007)

Place

Pomocí nově zavedených technologií bude firma schopná komunikovat se zákazníkem na více místech. Nově vybudované webové stránky uspokojí interaktivní uživatele, kteří budou mít zájem získat informace o firmě. Vyplněním poptávkového formuláře bude odeslána předběžná nabídka zakázky. Telefonickou komunikací zodpoví firma dotazy zákazníků. Pro vše ostatní bude využíván prostor kanceláře, kde má firma umístěný software s vizualizací projektů. Každá zakázka je odborně konzultována přímo na konečném místě určení.

Product

Truhlářství nevyvíjí své vlastní produkty, nemůžeme zde hledat konkurenční výhodu v materiálech ani převratných technologiích. To čím má firma možnost zaujmout je vysoce kvalitní zpracování každé zakázky. Díky zkušenostem i schopnostem pracovníků firmy může nabídnout zákazníkům vhodné řešení a poradit při plánování projektu. Každá zakázka vzniká společně se zadavatelem se kterými se dohodne nejlepší možné řešení. Komplexní služby od zaměření po montáž i instalaci spotřebičů.

Promotion

Propagací zajišťuje podnik informovanost okolí o produktech a službách, které vytváří. I když Truhlářství doposud neinformuje veřejnost o své činnosti, i tak má dostatek zakázek. Poptávka ovšem není trvalá a může nastat situace, kdy firma nebude mít práci. Propagací by si Truhlářství mělo zajistit zvýšený zájem služby a stálý přísun práce.

Tím, že se firma doposud neprezentuje na webových portálech, je tu velká potencionální možnost získat nové zákazníky právě touto cestou. Internet je pro firmy nejdůležitější informační kanál, pro každou společnost je vlastní internetová stránka jako první kontakt s veřejností. Proto je důležité vybudovat kvalitní webový portál firmy. Stránky musí být přehledné, barevně laděné úměrně k podnikání a hlavně plně informativní. Kontaktní údaje, informace o výrobě, zkušenosti, produkty, reference a vše ostatní.

Náklady na zařízení Internetových stránek.

Tabulka 3 Zařízení internetových stránek

Činnost	Cena za měsíc
Vytvoření webových stránek	13200 Kč *
Doména + webhosting	480 Kč
PCC reklama	8 600 Kč
Inzerce na portálech	642 Kč

* částka je jednorázový výdaj

Zdroj: 8 Vlastní zpracování

Nově přistěhovalí obyvatelé

V tomto segmentu si firma slibuje největší potenciální klientelu společně se stávajícími domácnostmi. Proto je třeba vytvořit co nejlepší možnou propagaci. Majitel chce využít nově vytvořené webové stránky. Pro zviditelnění využije služeb Performance advertising specialisty, který pomocí PPC reklamy zatraktivní propagaci a obsadí doménu na první pozice.

Stávající domácnosti

Pro stávající domácnosti je možné využít reklamní bannery, které by byly umístěny na viditelných místech. Například formou plakátu na nástěnkách úředních desek úřadů vesnic a měst v okolí.

Firmy

V tomto prostředí je velice sledovaná propagace v internetovém prostředí. Majitel by vyhledával výběrová řízení, kde by se snažil uplatnit zkušenosti firmy a individuální řešení zakázek.

Pro zefektivnění by pravděpodobně došlo k využití služeb profesionální reklamní agentury, která by nabídla zajímavé řešení.

Developerské společnosti

Pro malou společnost jakou je Truhlářství Trol je nemožné splnit požadavky všech zákazníků najednou. Proto by se skrze developera prezentovala jako tvůrce a kreativec nábytku na míru.

6. Investice a zdroje krytí

6.1. Rekonstrukce

Jedním z úvodních zásahů do společnosti by měla být částečná rekonstrukce prostor nynější výrobní haly. Předpokládá se, že v této budově bude truhlářství minimálně rok působit, ale zároveň se do budoucna počítá s výstavbou nové. Proto tyto rekonstrukce nebudou výrazné, ale žádoucí, s ohledem na úsporu finančních prostředků pro následující roky. Prostory by měly být upraveny podle představ majitele a to především pro lepší manévrování se stroji a získání nových skladových prostor.

Rekonstrukce je navržena z důvodů nevyhovujícího způsobu rozmístění ve strojovně a nevyužívání možného skladovacího prostoru v zadní části budovy, s ohledem na plánované zvýšení provozu firmy.

Rozpočet rekonstrukce

Tabulka 4 Rekonstrukce současné budovy

Rekonstrukce	Cena
Přeprava strojů	14 600 Kč
Bourací práce	18 720 Kč
Zateplení	28 300 Kč
Podlaha	114 240 Kč
Zařízení	22 700 Kč
CELKEM	198 560 Kč

Zdroj: 91 Vlastní zpracování

Zdroj krytí

Celá tato investice by měla být hrazena z vlastních zdrojů firmy. Předpokládané finanční nároky jsou do 200 000 korun.

6.2. Inovace v technologiích

S ohledem na náročnost výroby při plánovaném zvýšení, je třeba inovovat výrobní proces a to v oblasti strojové technologie. Ta by zajistila výrazné urychlení pracovních činností a zvýšila produktivitu práce.

Pro truhlářství byla navržena obměna některých strojů nejen kvůli zvýšení kapacity, ale i pro zlepšení kvality obráběných dílců. Nové stroje vykazují daleko větší přesnost, která se odrazí na celkové kvalitě výrobku.

Navrhované inovace v technologiích

Tabulka 5 Navrhované stroje

Nový stroj	Cena
ABS olepování hran	398 899 Kč
CNC Vrtací centrum	820 950 Kč
PC sestava	12 640 Kč
Software	7 299 Kč
Agentura	6 849 Kč
CELKEM	1 246 637 Kč

Zdroj 10 Vlastní zpracování

Technologie, která se zabývá olepováním hranou ABS zaznamenala v posledních letech značný vývoj a získala několik nových funkcí, které vedou k lepším vlastnostem zhotoveného výrobku. Truhlárna by využila nový ABS stroj s před-frézou, která eliminuje nepřesnosti vzniklé ručním formátováním plošného materiálu. Mezi páskou ABS a plošným materiálem vzniká malá skulina, která by byla pomocí před-frézy odstraněna.

CNC vrtací centrum, je automatický obráběcí stroj, řízený formou počítačového souřadnicového systému, který truhlář zadává pomocí klávesnice a myši. Nedotýká se tedy materiálu při samotném vrtání pouze manipuluje s dílcem. Na jedno vložení dílce do obráběcího centra je stroj schopen zhotovit všechny potřebné spoje. Do dílce se vrtá na plochu i do hran materiálu. Úkony, které truhlář dělá na jednotlivé etapy, stroj vykoná najednou. Velká časová úspora a milimetrová přesnost jde na úkor pořizovací ceny.

Zdroje krytí

Na celkovou investici do nových technologií není ve firmě dostatek kapitálu. Proto by se majitel obrátil s prosbou o finanční výpomoc na agentury, které zařizují firmám dotační příspěvky.

Pro tuto investici se nabízí možnost programu **ROZVOJ**¹¹.

Program, který je určen malým a středním podnikatelům, nabízí finanční podporu vedoucí ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a to především díky zlepšování procesů výroby a investic do hmotného i nehmotného majetku. Maximální výše podpory činí 20 milionů korun.

¹¹Operační program průmysl a podnikání

Hlavní myšlenkou podpory z evropských fondů je snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony. Evropská unie finančně podporuje znevýhodněné regiony. Kritériem může být vysoká nezaměstnanost, špatná infrastruktura, venkovské oblasti aj.

Evropský fond regionálního rozvoje. (ERDF)

Jeden ze čtyř strukturálních fondů, který by měl pomoci svými prostředky k rozvoji malých a středních podniků. Investice mají sloužit ke konkurenceschopnosti MSP a vzniku nových pracovních míst.

Podnikatelé mohou žádat o podporu v podnikání a to zejména v programu Operační program průmyslu a podnikání. Žadatel o podporu musí vytvořit projektovou dokumentaci, která obsahuje potřebné specifikace. Následně podá celou žádost na příslušný orgán.

U podnikatelských projektů se předpokládá minimální 50 % spoluúčast financování. Není důležitý charakter finančního zdroje, tudíž nezáleží, jestli má podnikatel vlastní zdroje či požádá o úvěr některou z bankovních institucí.

<http://www.mpo.cz>

Program ROZVOJ napomáhá dotacemi do technologického vybavení urychlit rozvoj malých a středních podniků. Pomocí investic do moderních technologií program podněcuje rozvoj firem ve vybraných regionech a odvětvích české ekonomiky.

<http://www.czechinvest.org>

6.3. Výrobní hala

Jako řešení na již zmiňovaný problém s umístěním provozní činnosti v blízkosti rodinného domu, majitel navrhuje investovat do nové výrobní haly, která by se nenacházela na tomto soukromém pozemku. Za předpokladu, že se kladně projeví předešlé rozvojové metody a dojde tak ke zvýšení zisku firmy, by se tímto krokem odklonila provozní činnost do modernější a prostornější budovy.

Majitel se zajímá o pozemek v dojezdové vzdálenosti 15 km od současného sídla firmy, neboť by tyto prostory mohly sloužit jako sklad materiálu a techniky či jako doplňková rukodílna.

Do návrhu jsem vložil pozemek, který by vyhovoval kritériím a byl by vhodným místem pro výstavbu haly. K pozemku vede příjezdová cesta a v blízkosti je elektrická přípojka.

Navrhovaný pozemek

Obrázek 9 Mapa umístění nového pozemku



Zdroj: 2Nahlizenidokn.cuzk.cz

Koupě pozemku v okolní lokalitě je finančně velmi nákladná. Přibližná cena za m² se odhaduje na 1200 - 1500 Kč. Minimální velikost pozemku potřebná pro výstavbu nové haly s přistavenou parkovací plochou a komunikací je 1140 m². Předpokládaná částka pozemku se odhaduje na 1 400 000 Kč.

Stavbu haly by firma zadala externí společnosti, která se zabývá výstavbou montovaných ocelových konstrukcí s opláštěním. Jednoduchá konstrukce ocelových hal umožňuje demontáž a přemístění budovy, či její zvětšení. Společnost nabízí realizování projektu na přání a vše se odvíjí od potřeb průmyslového odvětví a konečného vybavení haly.

Firmě Haly-HWT byly zadány základní parametry projektu, ve kterém byly uvedeny tyto požadavky.

Výrobní hala o velikosti 24m x 8m x 4m se zatepleným opláštěním s počtem dvou vchodových dveří o velikosti 1x2m, vjezdových vrat o velikosti 3,5x3 m a 10ti kusy plastových izolačních oken s dvojsklem o velikosti 2x1 m.

Tabulka 6 Cenová kalkulace haly (Haly HWT)

Cenová kalkulace společnosti Haly-HWT	
Realizační projekt	1 Kč
Ocelová konstrukce	368 480 Kč
Klempířská konstrukce	81 075 Kč
Okapový systém	26 900 Kč
Střešní plášť	150 000 Kč
Stěnový plášť	213 780 Kč
Těsnění	5 630 Kč
Spojovací materiál	16 890 Kč
Vrata	67 612 Kč
Dveře	33 620 Kč
Okna	82 680 Kč
Montáž ocelové konstrukce	210 600 Kč
Doprava	25 816 Kč
Mechanizace - jeřáb, plošina	134 670 Kč
CELKEM	1 417 754 Kč

Zdroj: 3 HWT s.r.o.

Rozpočet firmy Haly-HWT zahrnuje hrubou výstavbu haly bez drobných povrchových úprav, základové desky, osvětlení, klimatizace a dalších potřebných úkonů.

Položky v doplňkové kalkulaci jsou počítány na základě poptávky od jiných zřizovatelů.

Tabulka 7 Cenová kalkulace haly (ostatní)

Doplňková kalkulace	
Pozemní úpravy základů	38 500 Kč
Kanalizace	273 080 Kč
Vybavení	49 740 Kč
Zpevnění příjezdové cesty	38 460 Kč
Parkovací plocha	33 240 Kč
Drátkobetonová podlaha	186 000 Kč
Osvětlení	73 640 Kč
Centrální odsávání	51 800 Kč
Oplocení	16 700 Kč
Přeprava a montáž strojů	8 600 Kč
CELKEM	769 760 Kč

Zdroj: 4 Vlastní zpracování

Zdroje krytí

Firma nemá dostatek vlastního kapitálu na financování takto rozsáhlé výstavby i s koupí pozemku. Proto by chtěl vlastník financovat tento projekt za pomoci dotací z Evropské unie.

Maximální výše příspěvku dosahuje 50ti % celkových nákladů, do finanční částky 500milionů korun. Větší část projektu by majitel pokryl podnikatelským úvěrem od bankovní instituce.

Projekt může majitel schválit pouze v případě možnosti částečného financování z dotačních fondů. Pro tuto příležitost by zvolil program **REALITY**¹² z Evropského fondu regionálního rozvoje.

U projektů, které vlastníci financují z jedné poloviny dotací z druhé poloviny cizím kapitálem se postupuje následovně.

Podnikatel požádá banku o podnikatelský úvěr v plné výši projektu. (V tomto případě je celkový projekt odhadován na 3 500 000 korun.)

¹² Program REALITY umožňuje podnikatelům získat finanční podporu na výstavbu a rozvoj podnikatelských zón, regeneraci nedostatečně využívaných území a výstavbu nebo rekonstrukci objektů.

<http://www.czechinvest.org>

Banka schválí výši úvěru s tím, že polovina poskytovaného úvěru bude splacena po obdržení dotace, protože finanční prostředky z evropských fondů jsou poskytovány až po dokončení projektu. Zbytkovou část úvěru by firma splácela měsíčními splátkami po dobu 96 měsíců, jak je vykázáno v tabulce níže.

Projekt se uzavírá až po dokončení stavby. V průběhu stavby majitel čerpá finanční prostředky z bankovní instituce a splácí pohledávky projekční společnosti postupně po částkách.

Až po dokončení stavby a závěrečné kolaudaci dochází k uzavření podnikatelského úvěru a začínají splátky.

Modelace bankovního úvěru

Tabulka 8 Modelace bankovního úvěru

Typ splácení	lineární			
Objem úvěru CZK	1 800 000 Kč	Zaplaceno na úrocích		385 467 Kč
Měsíců čerpání	6	Cena za vyřízení úvěru		15 000 Kč
Sazba p.a.	4,90%	Zaplaceno celkem		2 200 467 Kč
Počet splátek	90			
splátka	splátka jistiny v Kč	zůstatek jistiny v Kč	úroky v Kč	splátka celkem Kč
1	0	1500000	6125,00	6125,00
10	20000	1720000	7023,33	27023,33
20	20000	1520000	6206,67	26206,67
30	20000	1320000	5390,00	25390,00
40	20000	1120000	4573,33	24573,33
50	20000	920000	3756,67	23756,67
60	20000	720000	2940,00	22940,00
70	20000	520000	2123,33	22123,33
80	20000	320000	1306,67	21306,67
90	20000	120000	490,00	20490,00
96	20000	0	0,00	20000,00
Celkem	1 800 000 Kč		385 467 Kč	2 185 467 Kč

Zdroj: 5Raiffeisenbank a.s.

7. Výkazy

7.1. Odpisy

Výpočty odpisových tabulek vychází ze zákonem daných pravidel, která stanoví maximální možnou výši odpisu, i dobu, po kterou je dlouhodobý hmotný majetek odepisován.

Tabulka 9 Odpisové tabulky

Rekonstrukce sk. 3 (10let)			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2017	187 640	10 921	10 921
2018	166 792	20 848	31 769
2019	145 944	20 848	52 617
2020	125 096	20 848	73 465
2021	104 248	20 848	94 313
2022	83 400	20 848	115 161
2023	62 552	20 848	136 009
2024	41 704	20 848	156 857
2025	20 856	20 848	177 705
2026	8	20 848	198 553

Stroje sk. 2 (5let)			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	1 109 507	137 131	137 131
2019	832 131	277 376	414 507
2020	554 755	277 376	691 883
2021	277 379	277 376	969 259
2022	3	277 376	1 246 635

Hala sk. 3 (10let)			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	2 067 201	120 314	120 314
2019	1 837 513	229 688	350 002
2020	1 607 825	229 688	579 690
2021	1 378 137	229 688	809 378
2022	1 148 449	229 688	1 039 066
2023	918 761	229 688	1 268 754
2024	689 073	229 688	1 498 442
2025	459 385	229 688	1 728 130
2026	229 697	229 688	1 957 818
2027	9	229 688	2 187 506

Kodiaq sk. 2 (5let)			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2019	711110	87890	87 890
2020	533333	177 777	265 667
2021	355556	177 777	443 444
2022	177779	177 777	621 221
2023	2	177 777	798 998

V roce 2016 stále dochází k odpisům dlouhodobého hmotného majetku, který je zobrazen ve výkazech.

7.2. Kalkulace

V následující tabulce jsou spočítány roční fixní náklady Truhlářství Trol.

Tabulka 10 Kalkulace nákladových položek

Fixní náklady - FN			
<i>Náklad</i>	<i>rok 2017</i>	<i>rok 2018</i>	<i>rok 2019</i>
Energie	54 860 Kč	84 270 Kč	94 350 Kč
Účetní	67 200 Kč	67 200 Kč	67 200 Kč
Internet	5 400 Kč	6 200 Kč	6 200 Kč
Telefon	7 680 Kč	7 680 Kč	7 680 Kč
Automobil	34 270 Kč	42 600 Kč	58 400 Kč
Zaměstnanec	214 032 Kč	214 032 Kč	214 032 Kč
Finanční náklady	688 Kč	15 830 Kč	540 Kč
Úroky	- Kč	100 776 Kč	75 950 Kč
Celkem	384 130 Kč	538 588 Kč	524 352 Kč

Variabilní náklady níže jsou závislé na samotné zakázce.

Variabilní náklady - VN	
<i>Náklad</i>	
přímý materiál	58 400 Kč
přímé mzdy	42 800 Kč
doprava	4 700 Kč
služby	13 600 Kč
Celkem	119 500 Kč

V minulých letech Truhlářství Trol vyrobilo přibližně 15 kuchyňských linek za rok. S předpokladem investice a navýšení pracovního výkonu by se měly zvednout počty vyrobených zakázek. Příznivou prognózou truhlářství je zhotovení přibližně 27 průměrných zakázek v roce 2018. Tento počet by měl díky výrazným investicím do podnikání stoupat a v roce 2019 by se mohl pohybovat okolo 35 průměrných zakázek za rok.

7.3. Rozvaha¹³

Uvedena na následující straně

7.4. Výkaz zisků a ztrát¹⁴

Uveden na následující straně

¹³ Rozvaha

zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Při sestavování podnikatelského plánu se doporučuje sestavit počáteční rozvahu, která odpovídá současnému stavu podniku. V dalších obdobích je zvykem sestavovat rozvahu vždy k 31.12. daného roku. V rozvaze se zobrazují Aktiva (má dáti) na levé straně, kde figuruje dlouhodobý majetek a oběžná aktiva firmy, dále Pasiva (dal) na pravé straně, kde je znázorněno, z jakých zdrojů je podnik financován, a to v podobě vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vochozka (2012)

¹⁴ Výkaz zisků a ztrát

umožňuje podnikateli sledovat náklady, výnosy a celkový hospodářský výsledek za dané období. Informuje ho tedy o tom, zda je podnik ziskový či ztrátový. Výkaz zisků a ztrát je povinnou účetní uzávěrkou každého podnikatele. Náklady a výnosy často neodpovídají reálným peněžním výdajům a příjmům. Tyto veličiny zachycuje jiný ukazatel, tzv. cash-flow, což je výkaz peněžních toků v hotovosti. Vochozka (2012)

$$\begin{array}{l} \text{výnosy} - \text{náklady} = \text{hospodářský výsledek} \\ \text{příjmy} - \text{výdaje} = \text{cash-flow} \end{array}$$

Tabulka 11 Rozvaha Truhlářství Trol

ROZVAHA v Kč	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	3 190 840	3 411 727	7 820 544	7 929 455
DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 638 200	2 732 761	7 195 541	7 286 561
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	2 638 200	2 732 761	7 195 541	7 286 561
Pozemky	2 053 650	2 053 650	3 453 650	3 453 650
Stavby	110 400	279 639	2 307 591	2 038 655
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	474 150	399 472	1 434 300	1 794 256
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	552 640	678 966	625 003	642 893
ZÁSoby	110 560	130 117	170 842	212 655
Materiál	35 489	45 552	54 693	72 655
Nedokončená výroba a polotovary	42 565	46 685	60 253	70 000
Výrobky	32 506	37 880	55 896	70 000
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	123 560	119 000	117 240	172 820
Pohledávky z obchodních vztahů	123 560	119 000	117 240	172 820
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	318 520	429 849	336 921	257 418
Peníze	15 926	21 492	16 846	12 871
Účty v bankách	302 594	408 357	320 075	244 548
PASIVA CELKEM	3 190 840	3 411 727	7 820 544	7 929 455
VLASTNÍ KAPITÁL	3 140 700	3 338 842	3 588 293	3 889 910
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
Základní kapitál	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	1 046 650	1 240 700	1 438 842	1 688 293
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ	194 050	198 142	249 451	301 617
CIZÍ ZDROJE	50 140	72 885	4 232 252	4 039 545
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	0	0	2 417 076	2 417 076
Jiné závazky (nenávratný cizí kapitál)	0	0	2 417 076	2 417 076
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	50 140	72 885	135 176	182 469
Závazky z obchodních vztahů	33 560	56 305	118 596	165 889
Závazky k zaměstnancům	12 300	12 300	12 300	12 300
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 875	3 875	3 875	3 875
Stát - daňové závazky a dotace	405	405	405	405
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	0	1 680 000	1 440 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	1 680 000	1 440 000

Tabulka 12 Výkaz zisků a ztrát Truhlářství Trol

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY Kč	2016	2017	2018	2019
Výkony	2 584 580	2 642 800	4 423 000	5 843 200
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 584 580	2 642 800	4 423 000	5 843 200
Výkonová spotřeba	2 053 758	2 096 205	3 432 641	4 493 950
Spotřeba materiálu a energie	975 223	995 955	1 659 290	2 175 099
Služby	1 078 535	1 100 250	1 773 351	2 318 851
Přidaná hodnota	530 822	546 595	990 359	1 349 250
Osobní náklady	214 032	214 032	214 032	214 032
Mzdové náklady	147 600	147 600	147 600	147 600
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 932	19 932	19 932	19 932
Sociální náklady	46 500	46 500	46 500	46 500
Daně a poplatky	4 860	4 860	4 860	4 860
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	93 078	103 999	371 371	708 880
Provozní výsledek hospodaření	228 572	233 424	409 816	431 198
Výnosové úroky	265	372	261	364
Nákladové úroky			100 776	75 950
Ostatní finanční náklady	543	688	15 830	768
Finanční výsledek hospodaření	-278	-316	-116 345	-76 354
Daň z příjmů za běžnou činnost	34 244	34 966	238 762	415 569
- splatná	34 244	34 966	44 021	53 227
- odložená	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	228 294	233 108	293 471	354 844
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	194 050	198 142	249 451	301 617
EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	228 294	233 108	293 471	354 844

7.5. Cash-Flow¹⁵

Tabulka 13 Cash-Flow Truhlářství Trol

položka	CASH FLOW		
	2017	2018	2019
BANKA ZAČÁTEK	318 520 Kč	429 849 Kč	336 921 Kč
Zisk	198 142 Kč	249 451 Kč	301 617 Kč
Závazky	22 745 Kč	62 291 Kč	47 293 Kč
Pohledávky	-4 560 Kč	-1 760 Kč	55 580 Kč
Zásoby	19 557 Kč	40 725 Kč	41 813 Kč
Odpisy	103 999 Kč	371 371 Kč	708 880 Kč
CF provozní	309 889 Kč	644 148 Kč	960 397 Kč
Dotace (stroj)		623 319 Kč	
Dotace (hala + pozemek)		1 793 757 Kč	
Úvěr čerpání		1 800 000 Kč	
Úvěr splátka		120 000 Kč	240 000 Kč
Kodiaq			799 900 Kč
Investice (rekonstrukce)	198 560 Kč		
Investice (hala a pozemek)	0	3 587 514 Kč	
Investice (stroje)		1 246 637 Kč	
CF mimořádné	-198 560 Kč	-737 076 Kč	-1 039 900 Kč
CF celkem	111 329 Kč	-92 928 Kč	-79 503 Kč
BANKA KONEC	429 849 Kč	336 921 Kč	257 418 Kč

¹⁵ Stanovení peněžních toků, neboli Cash-Flow je jedním z neobtěžnějších kroků. Je však jednou z nejdůležitějších metod hodnocení investičních projektů. Proto je pro firmu velice podstatné, na jeho základě se totiž rozhoduje pro investici.
Fotr, Souček (2005)

8. Finanční analýza¹⁶

Ve finanční analýze jsou ukazatele, které predikují vývoj finančních prostředků firmy. Snažil jsem se zařadit ty, které nejvíce vypovídají o tomto podniku a mají velký význam pro majitele firmy. Jedná se zejména o ukazatele návratnosti kapitálu a dobu návratnosti investice, která je důležitá zejména i pro věřitele, kteří poskytují kapitál firmě.

¹⁶Finanční analýza monitoruje informace o finanční situaci v podniku. Při sestavování rozvojového plánu je jednou z klíčových charakteristik. Zde se totiž projevuje celkové finanční zdraví podniku. Objevují se zde silné stránky, které by měla firma vyhodnotit jako potenciální příležitosti do budoucna a naopak slabé stránky, které by měla eliminovat, neboť se mohou stát budoucí hrozbou pro podnik.

Finanční analýza vychází především z informací čerpaných z minulosti, jedná se ovšem o nástroj budoucího rozhodování. Pro doslovné vyjádření se mi nejvíce zamlouval následující výrok.

„Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.“

Blaha, Jindřichovská (1994, s.11)

ROE¹⁷ (return on commonequity) *rentabilita vlastního kapitálu*

$$ROE = \frac{EAT \text{ (Zisk po zdanění)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$ROE_{2017} = \frac{198\,142}{3\,338\,842} = 0,059 \text{ na } 1 \text{ Kč}$$

$$ROE_{2018} = \frac{249\,451}{3\,588\,293} = 0,070 \text{ na } 1 \text{ Kč}$$

$$ROE_{2019} = \frac{301\,617}{3\,889\,910} = 0,078 \text{ na } 1 \text{ Kč}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je důležitý především pro vlastníky a věřitele, které zajímá, jak se zvýhodní vlastní kapitál.

¹⁷ *Rentabilita vlastního kapitálu měří efektivnost vlastního vloženého kapitálu do podnikání. Ukazuje jak se zhodnotí vložený kapitál v zisku. Výnosnost vlastního kapitálu musí být vyšší než úrokové sazby cizího kapitálu.*

<http://www.businessvize.cz>

BREAK EVEN POINT¹⁸

$$Q * P = FN + VN * Q$$

$$Q_{2017} * 164\ 000 = 384\ 130 + 119\ 500 * Q$$

$$Q_{2017} = 8,6\ ks$$

$$Q_{2018} * 160\ 040 = 538\ 588 + 119\ 500 * Q$$

$$Q_{2018} = 12\ ks$$

$$Q_{2018} * 164\ 000 = 524\ 352 + 119\ 500 * Q$$

$$Q_{2018} = 11,7\ ks$$

Breakeven point neboli bod zvratu nám říká, množství produktů, které musí podnik vyrobit, aby pokryl své náklady. Od tohoto momentu, začíná firma vytvářet zisk.

Tento propoččet je v našem případě trochu zkreslený, neboť je počítáno s průměrnou cenou produktu. V zakázkové výrobě je cena každého produktu odlišná.

¹⁸Break even point, nebo-li bod zvratu kalkuluje s objemem prodeje produktu. Zjišťuje kritický bod objemu prodeje, při kterém se tržby rovnají nákladům.

POHOTOVÁ LIKVIDITA¹⁹

Pohotová likvidita = oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$PL_1 = \frac{678\,966 - 130\,117}{72\,885} = 7,53$$

$$PL_2 = \frac{625\,003 - 170\,842}{135\,176} = 3,36$$

$$PL_3 = \frac{642\,893 - 212\,655}{182\,469} = 2,35$$

U tohoto ukazatele je třeba mít hodnoty vyšší než 1, neboť to značí schopnost včasného splácení pohledávek. U podniku se zakázkovou činností jsou zásoby materiálu velmi pomalu prodejné. Tato likvidita vypovídá o tomto podniku nejvíce, ostatní nejsou pro zakázkové truhlářství relevantní.

¹⁹Likvidita stanovuje míru schopnosti podniku, splácet své závazky.

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem oběžných aktiv, do kterých se nezapočítávají zásoby a krátkodobých závazků. <http://www.businessvize.cz>

9. Rizika

Podnikání je ovlivněno řadou okolností, které je třeba v co nejkratším časovém termínu charakterizovat a správně na ně reagovat. To jakým způsobem podnik reaguje se projevuje v její úspěšnosti. To, jaké riziko podnik podstoupí, aby dosáhl vytyčených cílů, je vždy na rozhodnutí podnikatele. Míra rizika většinou zvyšuje hodnotu výtěžku, ovšem když se projekt nevydaří o to větší nese podnik důsledky.

Úspěch této firmy je závislý na objemu zakázek. Pro to aby podnik prosperoval musí mít neustálý přísun práce, z kterého se odvíjí zisk. Na pracovních příležitostech je závislá odpovědnost pracovníků a jejich schopnosti. Dalším kritériem je zapracování nových pracovníků do firmy. To je vnímáno jako jedno z hlavních rizik. Na trhu práce je povolání truhlář - tesař, velice vyhledáváno, a proto nebude vůbec lehké sehnat kvalitní pracovní sílu do firmy. Nyní se může majitel firmy spolehnout na své zaměstnance, kteří mají letité zkušenosti a odvádí dobrou práci. Firma se musí prezentovat kvalitními produkty, aby prorazila na trh a stala se známou značkou. Proto je výběr a zapracování nového truhláře, náročný a odpovědný úkol.

Rozvojové projekty jsou financovány z dotačních fondů evropské unie. Samotná žádost je dlouhodobý a náročný proces, ve kterém musíte splnit veškeré podmínky zadavatele. Ten se podle žádosti rozhoduje o přidělení finančních prostředků a o jejich procentuální výši.

Pokud by truhlářství nevyhovělo požadavkům zadavatele a nesplnilo tak podmínky - nezískalo by dotační podporu, pravděpodobně by neinvestovali do takto finančně náročných projektů.

Majitel by uvažoval o nižší výrobní řadě strojů, na úkor obráběcí-hocentra, které však postrádají některé z funkcí, nebo by pořídil pouze část.

Rozhodnutím majitele využít možnosti bankovních úvěrů a financovat tak alespoň část projektů pomocí cizích zdrojů, podstupuje podnik riziko, že v budoucnu nebude schopen tyto závazky splácet.

Míra rizika je vyjádřena hodnotou majetku, kterou podnikatel ručí bance za své dluhy.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit souhrnný podnikatelský dokument, který na základě dosavadního fungování firmy, analyzuje její možnosti a pomocí rozvojových kroků navrhne budoucí stav.

Analyzováním prostředí firmy jsem charakterizoval důležité zákaznické segmenty a nastínil cílenou marketingovou strategii. Zhodnotil jsem tak potencionální možnosti firmy a z toho zjistil, že má firma přívětivé možnosti realizovat své podnikové cíle, za předpokladu uskuteční-li navrhované rozvojové metody.

Navržené technologické inovace by měly dopomoci k zvýšení konkurenceschopnosti podniku a vyšší atraktivitě pro potencionální zákazníky. Nově vybudovaná hala by vyřešila nespokojenost s dosavadním umístěním firmy na soukromém podniku v blízkosti rodinného domu.

Analyzováním stávajících i nově přichozích příležitostí pro podnik jsem nastínil možný rozvoj Truhlářství. Zjistil jsem, pokud bude firma vhodně reagovat na podněty, je schopna výrazně zvýšit nejen svůj obrat, ale také vylepšit své postavení na trhu.

Přínosem této práce je její samotné využití ve společnosti Truhlářství Trol, kde majiteli firmy představí řešení změny sídla firmy a zvýšení výkonů a zlepšení technologické infrastruktury.



Seznam použité literatury

Armstrong, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 8025311988.

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Jak posoudit finanční zdraví firmy: Finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603624.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: GradaPublishing, 2005. rExpert (Grada). ISBN 8024709392.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8074001202.

HORIZINKOVÁ, Eva. Živnostenský zákon v praxi: 2010/2011. 8. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2010. ISBN 8072636154.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 8024743728.

KRAUSEOVÁ, Jaruše. Finanční projekt firmy: do kapsy. Praha: Bilance, spol. s r.o., 2013. ISBN 9788086371573.

NOVOTNÝ, Jiří. Nauka o podniku I. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 8021030909.

PINSON, Linda. Anatomy of a business plan: a step-by-step guide to building a business and securing your company's future. 6th ed. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing, c2005.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024741032.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přepracované a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8074003361.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710692.



VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 8024743728.

Administrativní registr ekonomických subjektů [online]ARES-ekonomické subjekty ©2013.[cit. 28.4.2017] Dostupné na:http://wwwinfo.mfcbnir.cz/ares/ares_es.html.cz

Asko a.s. [online]. Praha: O nás, ©2004.[cit.28.4.2017] Dostupné na: <http://www.asko-as.cz>

Business Vize [online] Finanční analýza ©2010. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Czech Invest[online] Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: <http://www.czechinvest.org/op-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>

Český statistický úřad.[Online] Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2010-2015. 2015. Dostupné na:https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-_malych_aktivnich_subjektu_v_cr

Český statistický úřad [online] Bytová výstavba ve střeďočeském kraji ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xs/bytova-vystavba-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2015>

Český statistický úřad [online] Rozvoj malého a středního podnikání ©2015. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-3_1_2_rozvoj_maleho_a_stredniho_podnikani

Český statistický úřad [online] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ©2016. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/csu_a_asociace_malych_a_strednich_podniku_a_zivnostniku_cr

Demos-trade a.s. [online] O společnosti ©2016.[cit. 28.4.2017] Dostupné na:<http://www.demos-trade.cz/o-spolecnosti/spolecnost.html>

Haly HWT [online] Montované výrobní haly ©2016. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:<http://www.haly-hwt.cz/cs/m-9-vyrobnihaly>



Informační portál o dotacích pro podnikatele [online] Dotační programy ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:
<http://www.oppik.cz/dotacni-programy>

Ipodnikatel.cz [online]. Role malého a středního podnikání ve společnosti ©2011. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:
<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/role-maleho-a-stredniho-podnikani-ve-spolecnosti.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: Živnostenské podnikání, ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:
<http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: Dotace a podpora podnikání, ©2016. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>

Nahlížení do katastru nemovitostí [online] Vyhledání parcely ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na:
<http://nahlizidenidokn.cuzk.cz/VyberParcelu.aspx>

Nářízení Komise (ES) č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001

Nářízení Komise (ES) č. 96/280 ze dne 3. dubna 1996

Nářízení Komise (ES) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014

Samizdat [online] Velká mapa malého podnikání ©2017. [cit. 28.4.2017] Dostupné na: <https://samizdat.cz/rozjezdy>

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník (Obecné ustanovení)

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník (Společnost s ručením omezeným)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2010–2015.....	7
Obrázek 2 Umístění sídla firmy	14
Obrázek 3 Struktura podniku	18
Obrázek 4 Hierarchická struktura cílů	20
Obrázek 5 Porterův model 5ti sil	24
Obrázek 6 Bytová výstavba v okresech Středočeského kraje.....	25
Obrázek 7 Koncentrace konkurence v okolí Truhlářství.....	27
Obrázek 8 SWOT Analýza podniku	32
Obrázek 9 Mapa umístění nového pozemku	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počáteční rozvaha	15
Tabulka 2 Demografický vývoj v okrese Praha - Východ.....	26
Tabulka 3 Zařízení internetových stránek	36
Tabulka 4 Rekonstrukce současné budovy	37
Tabulka 5 Navrhované stroje	38
Tabulka 6 Cenová kalkulace haly (Haly HWT)	41
Tabulka 7 Cenová kalkulace haly (ostatní)	42
Tabulka 8 Modelace bankovního úvěru	43
Tabulka 9 Odpisové tabulky	44
Tabulka 10 Kalkulace nákladových položek	46
Tabulka 11 Rozvaha Truhlářství Trol	48
Tabulka 12 Výkaz zisků a ztát Truhlářství Trol.....	49
Tabulka 13 Cash-Flow Truhlářství Trol	50



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Matyáš Olmr

V Praze dne:

podpis:

Jméno	katedra / Pracoviště	Datum	Podpis