



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY
ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT UNIVERSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. RICHARD SOPKO

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sopko Richard, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. 1. vyd. Praha : Europa. 1992. ISBN 80-85424-83-5.

VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2011

ABSTRAKT

V práci je navrhnutý podnikateľský zámer pre ďalší rozvoj existujúceho podniku. Zaoberá sa a skúma príležitosti v príbuznom oboru za využitia firemného know-how a snaží sa navrhnuť projekt, ktorý by prispel k väčšej ziskovosti, k ďalšiemu rozšíreniu a stabilizácii súčasného tržného podielu a taktiež upevnil meno spoločnosti. Poslaním tejto práce je teda na základe analýz navrhnuť taký zámer, v ktorom bude využitých doterajších výsledkov k zlepšení konkurencieschopnosti a k ďalšiemu rozvoju spoločnosti.

ABSTRACT

The thesis suggests a business plan for the future development of existing company. It deals and explores with opportunities in a related field using corporate know-how and try to suggest a project that would contribute to greater profitability, to further spread and stabilization of the current market share and also strengthens the company name. The aim of my thesis therefore is, on the base of an analysis, suggest such a project, where previous experiences are going to be used to improve the competitiveness and further company development.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikateľský zámer, plánovanie, investícia, projekt.

KEYWORDS

Business plan, planning, investment, project.

SOPKO, R. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 77 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých zdrojov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 SB., o právu autorskému a o právach súvisiacim s právom autorským).

V Brne dňa.....

.....
podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rád poďakoval Ing. Ondřejovi Žižlavskému, Ph.D. za jeho cenné pripomienky, rady a odborné vedenie pri spracovaní diplomovej práce. Ďalej by som chcel poďakovať pánu Ing. Janovi Husovi, ekonomickému riaditeľovi spoločnosti CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s., za poskytnutie interných informácií a materiálov potrebných pre spracovanie tejto diplomovej práce.

OBSAH

Úvod	9
1 Vymedzenie problému a ciele práce.....	10
1.1 Charakteristika spoločnosti.....	10
1.1.1 Výpis predmetu činnosti z obchodného registra:.....	12
1.1.2 História podniku.....	12
1.1.3 Výskum a vývoj	13
1.1.4 Charakteristika a uplatnenie súčasného produktu.....	14
1.1.5 Organizačná štruktúra	16
1.2 Analýza odvetvia a hodnotenie rizík	16
1.2.1 Analýza SLEPTE	16
1.2.2 Analýza odborového prostredia – Porterov model	17
1.3 SWOT analýza.....	20
1.4 Základná a alternatívna stratégia a možné riziká.....	21
2 Teoretické východiská	22
2.1 Životný cyklus podniku	22
2.1.1 Fáza založenia.....	22
2.1.2 Fáza rastu	22
2.1.3 Fáza stabilizácie.....	23
2.1.4 Fáza poklesu.....	23
2.1.5 Fáza zániku	23
2.2 Podnikateľský plán	24
2.2.1 Štruktúra podnikateľského plánu	24
2.2.2 Požiadavky na podnikateľský zámer	29
2.2.3 Ako zatraktívniť podnikateľsky plán pre banky alebo investorov.....	30
2.3 Analytické postupy	30
2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia.....	30
2.3.2 Analýza odborového prostredia – Porterov model	33
2.3.3 Analýza vnútorného prostredia	33
2.3.4 SWOT analýza.....	34
3 Analýza problému a súčasnej situácie	35
3.1 Charakteristika zámeru	35

3.2	Ciele riešenia problému	35
3.2.1	Ciele projektu z hľadiska výroby	36
3.2.2	Ciele projektu z hľadiska množstva	37
3.2.3	Ciele projektu z hľadiska ľudských zdrojov	37
3.2.4	Ekonomické ciele projektu	37
4	Vlastný návrh riešenia, prínos návrhu riešenia	38
4.1	Exekutívny súhrn	38
4.2	Popis projektu	39
4.2.1	Marketingový mix	39
4.2.2	Odhad objemu predaja	49
4.3	Finančný plán	52
4.3.1	Náklady a výdaje súvisiace s investíciou	52
4.3.2	Spôsob financovania	53
4.3.3	Mzdy	58
4.3.4	Doba návratnosti	60
5	Harmonogram realizácie návrhu	63
5.1	Časový harmonogram realizácie návrhu	63
5.2	Hodnotenie kladov a nedostatkov návrhu	63
	Záver	65
	Zoznam použitej literatúry	67
	Zoznam obrázkov	69
	Zoznam tabuliek	69
	Zoznam grafov	70
	Zoznam príloh	71

Úvod

Neustále a rýchlo meniace sa technológie a globalizácia trhu nútia inovovať a odlišovať sa svojimi výrobkami alebo rozširujúcimi sa službami od konkurencie. Nech sa už jedna o stavbu či vývoj alebo zavedenie nového produktu, taktiež zavedenie stratégie na zníženie nákladov. Pre všetky projekty je spoločné, že k určitému dni bude definovaný jasný výsledok alebo výstup.

Pretože rozširovanie a expandovanie na trh je prostriedkom konkurencieschopnosti a zdroj ziskovosti i prežitia firmy na trhu, preto sa táto práca zameriava práve na podnikateľský zámer, kde cieľom je rozšírenie už existujúcej firmy. Úmyslom podnikateľského zámeru je zvýšiť konkurencieschopnosti na domácom a taktiež na zahraničných trhoch formou zabezpečenia kvality výrobkov, garancie ich konkurencieschopnej ceny a formou flexibility, efektívnosti rozšíriť výrobu.

Podnikateľský zámer obsahuje všetky dôležité informácie týkajúce sa rôznych aspektov podnikania – ciele, financovanie, rizikové faktory, silné a slabé stránky, konkurenciu či stratégie smerujúce k dosiahnutiu stanovených cieľov. Pomáha sa orientovať ako aj na začiatku tak aj v priebehu podnikateľského zámeru. Existujú rôzne varianty a záleží na podnikateľovi, akú formu bude podnikateľský plán mať.

CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s. sa zaoberá výrobou polypropylénových vlákien, ktoré neustále inovuje a zlepšuje ich vlastnosti, vďaka čomu sa darí umiestňovať až 90% produkcie na zahraničnom trhu. Podnikateľský zámer je zameraný na rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy a začiatok zavádzania novej firemnej stratégie, ktorou je finalizácia výrobkov spojená so zhodnotením odpadu neštandardného polypropylénového textilného vlákna vo výrobe drobných pletiarських výrobkov, kde počiatočný sortiment textilnej výroby budú tvoriť dámske, pánske vychádzkové a pracovné ponožky a možnosťou rozšírenia o úplety a hadice.


Táto diplomová práca by mala poskytnúť odpoveď či je možné možnosť rozšírenia doterajšej výrobnjej činnosti využiť a zrealizovať, poprípade za akých podmienok.

1 Vymedzenie problému a ciele práce

Svet plný zmien núti každú spoločnosť, ktorá chce prežiť a prosperovať, k inováciám a teda k rozvíjaniu a rozširovaní svojej činnosti a taktiež rozsahu svojich služieb. Práve riešením tejto práce je táto skutočnosť a zameriava sa na problematiku ďalšieho rozvoja podniku.

Hlavným a základným cieľom tejto práce je na základe analýz a ich výsledkov navrhnuť taký projekt, ktorý prispeje k rozšíreniu zákazníkov, zvýšeniu obratu a tým aj k vyššej ziskovosti a stabilite na súčasnom trhu v oboru.

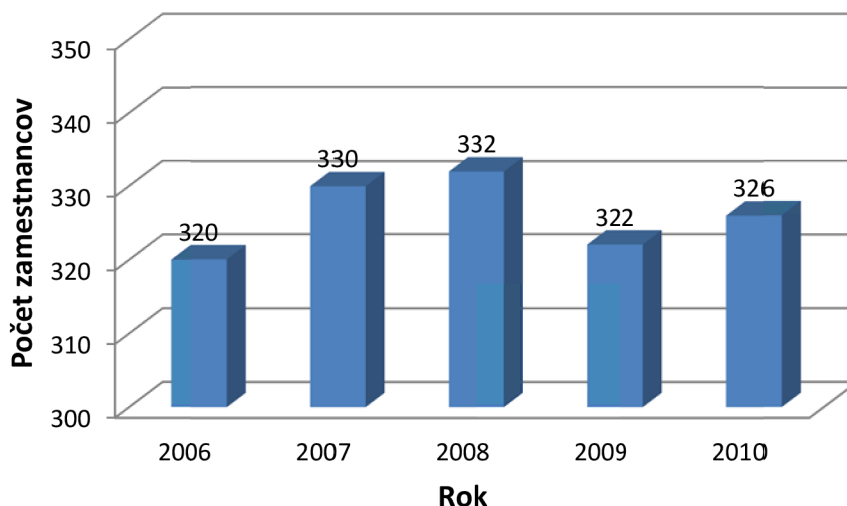
1.1 Charakteristika spoločnosti

Názov :	CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s.
Právna forma :	Akciová spoločnosť
Logo:	
Sídlo:	Štúrova 101, Svit 059 21
IČO:	31 736 327
Zapísané:	Obchodný register Okresného súdu v Prešove: oddiel: Sa, vložka číslo: 298/P
Deň vzniku:	13.11.1996
Základné imanie:	6 638 780 EUR
Orgány spoločnosti:	predstavenstvo, dozorná rada, valná hromada
Štatutárny orgán:	predstavenstvo predseda - Ing. Vladimír Balog podpredseda - Ing. Milan Baláž člen - Ing. Italo Fabro
Dozorná rada:	predseda - Ing. Michal Lach podpredseda - Dott. Sabrina Fabro člen - Dana Graňáková
Výkonný riaditeľ:	Ing. Jozef Kochan
Počet zamestnancov:	326

Tabuľka 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2006 až 2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zamestnancov	320	330	332	322	326

Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.

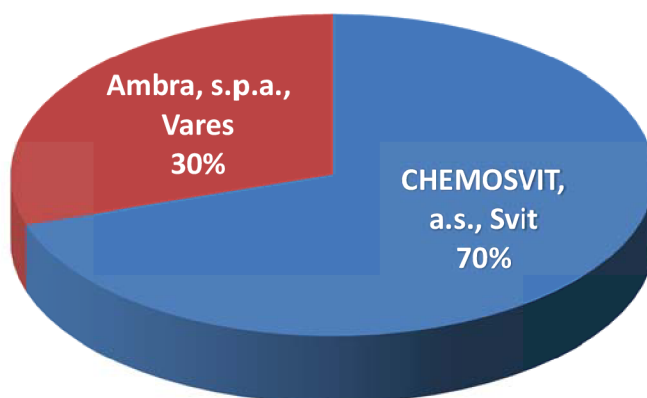


Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2006 až 2010 (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).

Vlastnícka štruktúra:

70%-ný – podiel vlastní CHEMOSVIT, a.s., Svit, Slovensko

30%-ný – podiel vlastní spoločnosť Ambra, s.p.a., Varese, Taliansko



Graf 2: Vlastnícka štruktúra CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. Svit, Slovensko (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).

1.1.1 Výpis predmetu činnosti z obchodného registra:

- úprava a spriadanie textilných vlákien,
- súkanie a úprava hodvábu, súkanie a tvarovanie syntetických priadzí,
- konečná úprava textílií,
- výroba konfekčného textilného tovaru /okrem odevov/, pančuchového tovaru, pleteného ošatenia, ostatného ošatenia a odevných doplnkov z textilného materiálu, farbív a pigmentov, umelých vlákien,
- výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied,
- výroba pleteného tovaru,
- veľkoobchod s chemickými výrobkami v rozsahu voľných živností,
- montáž, rekonštrukcia, oprava a údržba elektrických zariadení v rozsahu: objekty bez nebezpečenstva výbuchu, objekty s nebezpečenstvom výbuchu, zariadenia s napätím do 1000 V vrátane bleskozvodov,
- montáž a opravy meracej a regulačnej techniky do 1000 V,
- veľkoobchod a maloobchod v rozsahu voľných živností,
- sprostredkovanie obchodu,
- leasingové činnosti,
- zásielkový predaj v rozsahu voľných živností (10).

1.1.2 História podniku

CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. je dcérska spoločnosť CHEMOSVITU a. s., ktorá sa zaoberá výrobou Polypropylénového hodvábu. Prvé výsledky vývoja a výskumu Polypropylénových vlákien (POP txh) začiatkom 70-rokov vo VÚCHV vo Svite umožnili realizovať prvú poloprevádzku tohto vlákna na Slovensku v š. p. CHEMOSVIT v roku 1973. V rokoch 1973-1980 sa realizovala výstavba samostatného výrobného cechu POP txh s kapacitou 4000 ton ročne. V máji 1980 bolo vyrobené prvé vlákno vo veľkokapacitnej výrobe a začalo sa predávať pod značkou PROLEN.

V rokoch 1980-1984 sa rozšíril sortiment a farebná škála na 140 odtieňov vlákna čo umožnilo plne využívať kapacitu výroby, ktorá bola v roku 1988 prekročená o 600 ton. V roku 1990 začala kríza textilného priemyslu čo sa odrazilo aj v tejto spoločnosti a prinútilo manažment hľadať nové druhy vlákien. Pozornosť sa sústredila na vzduchom tvarované vlákno a vývojom novej technológie sa vyrobilo vlákno s veľmi širokou paletou vlastností

a uplatnenia, ktoré dostalo názov PROLEN VIR. Nový výrobok PROLEN VIR získal v roku 1993 Zlatu cenu INCHEBY.

Od 1.1.1997 sa divízia POP txh stáva dcérskou spoločnosťou s názvom CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s.. Nová forma podnikania prináša ďalší impulz rozvoja. Investície otvárajú cesty k ďalšiemu zefektívneniu výroby POP txh. Kvalita a vlastnosti vlákna posilňujú postavenie na teritóriách, kde je spoločnosť etablovaná v súčasnosti a zároveň otvára cesty pre ďalšie rozšírenie výroby POP txh najmä v ponožkovom, pančuchárskom a pletiarском priemysle.

Agregovanie výrobných postupov, flexibilita vo výrobnom procese a nesporne bohaté KNOW-HOW v oblasti technológie sú základom pre rozvoj tejto výroby.

1.1.3 Výskum a vývoj

Kvalita, originalita, pohodlie a na druhej strane jednoduchosť a primeraná cena, to sú hlavné charakteristiky dnešného životného štýlu.

Viac ako tridsaťročný vlastný výskum a vývoj polypropylénového vlákna (vo svete známe pod značkou Prolen[®]), spolupráca s výskumnými ústavmi, vysokými školami s technickým zameraním a dlhodobé testovanie vlákna u odberateľov a výrobcov najmodernejších textilných strojov, radí spoločnosť CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. medzi lídrov vo výrobe jemných polypropylénových vlákien.

Vysoká svetlostabilita a termostabilita vlákna Prolen[®] umožňuje jeho aplikácie aj v najnáročnejších oblastiach. Významné sú najmä skúsenosti s uplatnením nášho vlákna v automobilovom priemysle pri výrobe autopoťahov.

Najnovší výskum a vývoj umožňuje spoločnosti vyrábať širokú škálu mikrovlákien, výrobu vlákna s antimikrobiálnou úpravou, s UV ochranou a geometricky modifikované vlákna. V programe výroby sú tiež vlákna so zníženou horľavosťou.

Spolupráca s textilnými výskumnými ústavmi priniesla vývoj nových kombinácií vlákna Prolen[®] s inými vláknami, napr. s bavlnou a lykrou, ktoré majú jedinečné vlastnosti a zaručujú zákazníkovi komfort.

Zameranie vývoja a riešenie nových technológií je úzko determinované požiadavkami a potrebami zákazníkov. V týchto vzťahoch spoločnosť uprednostňuje dlhodobosť a spoločný postup pri riešení nových aplikácií a vývoji nových typov vlákna.

Najnovšie vývojové trendy sa orientujú na znižovanie jednotkovej dĺžkovej hmotnosti vlákna a na nové geometrické modifikácie.

Vývoj nových farebných odtieňov podľa požiadaviek odberateľov je dnes už samozrejmosťou.

Špičkové tvarovacie stroje, nová linka na prípravu farebných koncentrátov, modernizovanie zvlákňovacích liniek a nová linka na výrobu mikrovlákien patria medzi najvýznamnejšie investície v poslednom období (5).

1.1.4 Charakteristika a uplatnenie súčasného produktu

Podnik sa v súčasnosti orientuje na výrobu polypropylénového textilného hodvábu v rôznom prevedení a širokej farebnej škále.

Polypropylénové textilné vlákna nachádzajú svoje uplatnenie v spotrebnom pletiarstve a tkáčskom priemysle. Vlákno sa používa pri výrobe športového vrchného ošatenia, pančuchovom tovare, posteľnej a spodnej bielizni, oblečení na voľný čas, poťahových tkaninách, stuhách, krajkách a iných technických tkaninách.

CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. je podnikom, ktorý v plnej výške garantuje požadovanú kvalitu svojich produktov, o čom svedčí aj získané certifikáty kvality. Podnik je držiteľom certifikátov ISO 9001 viz Obrázok 1, ISO 14001 (Obrázok 2), Öko-Tex (Obrázok 2) a taktiež na vlákna:

- Hladké textilné vlákno,
- tvarované vysokorozťažné vlákno,
- tvarované nízkorozťažné vlákno,
- vlákno tvarované vzduchom,
- hygienické a ekologické vlastnosti,
- styk s požívateľmi,
- vlákna s antibakteriálnou úpravou Prolen[®] Siltex,
- vlákna s antibakteriálnou úpravou Prolen[®] Bodyfresh.

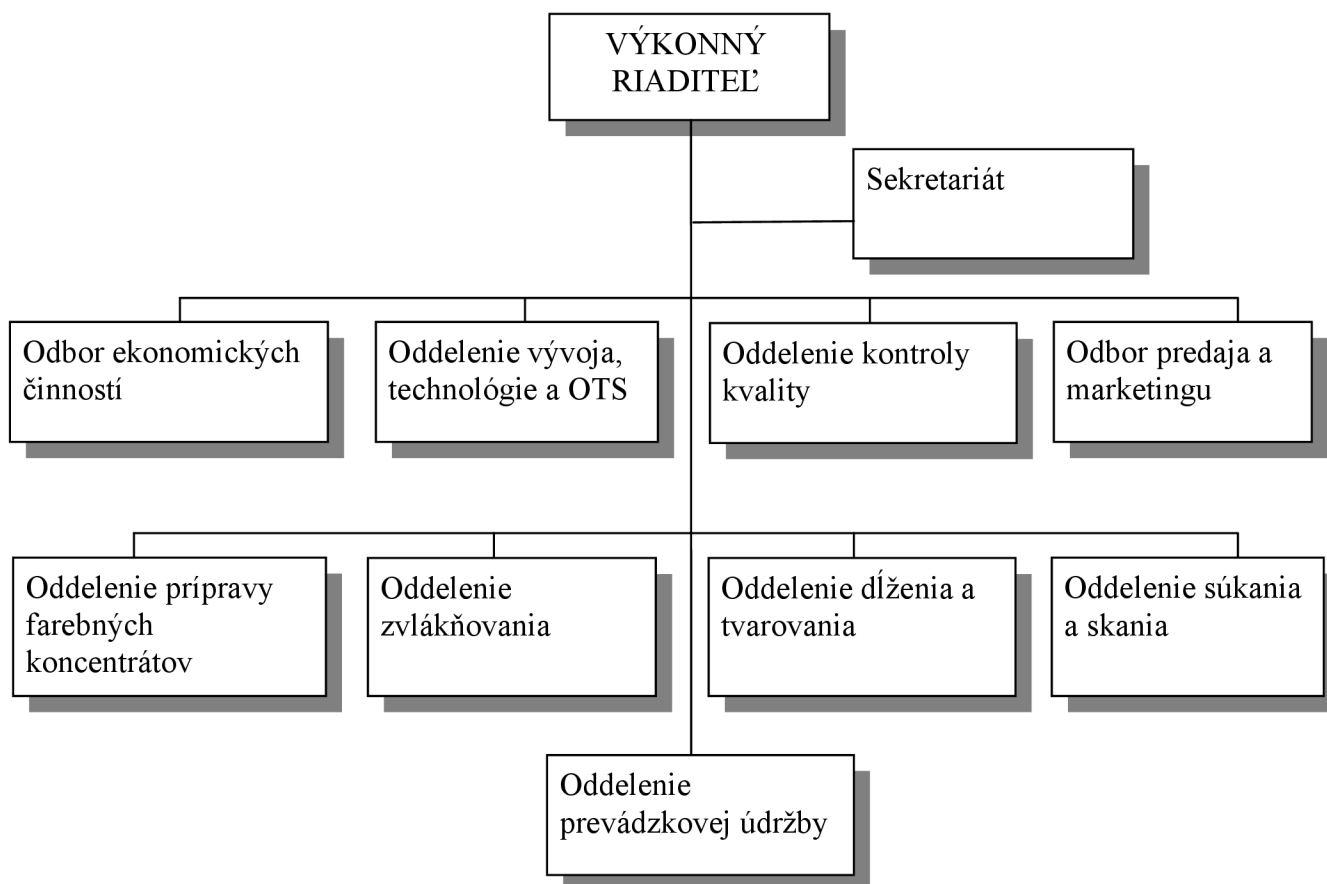


Obrázok 1: Certifikát ISO 9001 (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).



Obrázok 2: Certifikát vľavo ISO 14001, vpravo Certifikát Öko-Tex (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).

1.1.5 Organizačná štruktúra



Obrázok 3: Organizačná štruktúra CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).

1.2 Analýza odvetvia a hodnotenie rizík

1.2.1 Analýza SLEPTE

Sociálny faktor

- vysoký pohyb obyvateľ v sledovanej oblasti, zvyšovanie veku populácie,

Legislatívny faktor

- zlá vymáhateľnosť dlžných čiastok (predovšetkým časová),

Ekonomický faktor

- hospodárska kríža; vízia zlepšenia HDP a rast investícií,

Politický faktor

- nestabilní zákony, vysoká administratíva,

Technologický faktor

- úspornosť, energetickou nenáročnosť,

Ekologický faktor

- dôraz na ekológiu, životné prostredie

1.2.2 Analýza odborového prostredia – Porterov model

Rivalita medzi stavajúcimi konkurentmi

Trhový priestor

Súčasnú dobu je charakterizované širokou ponukou textilného tovaru domácej, ale hlavne zahraničnej produkcie na našom trhu. V oblasti výroby ponožkového tovaru, v ktorej bol monopolným výrobcom a. s. TATRASVIT SVIT - SOCKS. Po roku 1990 došlo k vzniku drobných súkromných výrobcov, ktorí začali vytvárať konkurenciu hlavne v miestnom regióne. Ich sortiment sa orientoval hlavne do klasických dámskych a pánskych ponožiek a ponožiek športového charakteru, ktoré ponúkali v nižšej cenovej relácii, úmerne vo vzťahu ku kvalite ponúkaného tovaru. Časom sa ich počet upravil, niektoré firmy zanikli, iné sa stabilizovali na svojom trhu.

Na základe vykonaného prieskumu trhu spracovaného do marketingovej štúdie odbytovým oddelením spoločnosti je preukázateľné, že na tuzemskom trhu chýba ročne 2 – 3 miliónov párov dámskych a pánskych ponožiek. Táto situácia je riešená dovozom tohto sortimentu zo zahraničia. Predpokladaná výrobná kapacita má teda veľkú príležitosť umiestniť sa na trhu Slovenskej republiky.

Vzhľadom na predpokladanú kvalitu výrobkov je snahou manažmentu podniku presadiť sa aj na zahraničných trhoch. Táto stratégia predpokladá postupný nárast produkcie, čo vyžaduje neustále investície do nákupu technológie, získania a zaškolenia kvalifikovaných pracovníkov. V ďalšom období sa preto predpokladá zakúpenie ďalších nových technologických zariadení určených na výrobu ponožkového tovaru.

Konkurenčné prostredie

Textilný priemysel v bývalej ČSFR ako aj v ostatných krajinách hlavne východného bloku zaznamenal v 80-tych rokoch veľký pokles výroby. Niektoré textilné podniky sa v rokoch 1990 až 1992 dostali do finančných problémov, čím neboli schopné investovať do výroby, prispôbovať sa tak neustálym zmenám a požiadavkám trhu, čoho konečným dôsledkom bola aj likvidácia mnohých z nich. Z tohto dôvodu je v súčasnom období možné zaznamenať pokles konkurencie v tomto odvetví.

Rozpad textilných podnikov v 90-tych rokoch spôsobil súčasný nedostatok ponožkového tovaru na slovenskom trhu. Trhová medzera je momentálne vykrývaná dovozovými výrobkami, ktorých cena však nie je prijateľná a dostupná pre väčšinu slovenskej klientely.

Súčasnú dobu je charakterizované širokou ponukou textilného tovaru domácej a zahraničnej produkcie na našom trhu.

Na Slovensku dnes vyrába ponožky asi 200 malých a niekoľko stredných výrobcov. Z hľadiska existujúcej konkurencie akciovej spoločnosti je možné vymedziť dve základné skupiny konkurencie:

- a) malé firmy produkujúce len určitý sortiment ponožiek
- b) veľkokapacitné výroby ponožiek

Malé firmy sú síce pružnejšie čo sa týka zmeny sortimentu, či reagovania na módné trendy, ale sú vo veľkej nevýhode práve tým, že nepokrývajú celú produkciu, čo sa týka druhov a používaného materiálu. Problémy neraz spôsobuje zastaralý strojní park s obmedzenou výrobnou kapacitou. Ich snahou je ponožky umiestniť predovšetkým v blízkosti svojho pôsobenia, nie je však výnimkou predaj po celom území SR. Viacročnú tradíciu majú firmy Walter- Sečovce, Pekuzo – Hurbanovo, Iža V.Z. , Soc-nad, Winer – Banská Štiavnica, Coloň – Považská Bystrica, Rema – Kamenec pod Vtáčnikom, Viktória – Košice, Fross Trade – Štrba, Black – Želiezovce, Ivana – Malacky, Vrtos – Kysucké Nové Mesto a iní.

Medzi **veľkovýrobcov** a našu konkurenciu sa radí nasledujúci podnik, orientujúce sa na kvalitu produkcie dodávanú do veľkoobchodov, resp. do maloobchodných predajní:

TATRASVIT SVIT - SOCKS, a.s. (výrobca dámskych, pánskych a detských ponožiek)

TATRASVIT SVIT - SOCKS, a.s. predstavuje pre firmu FIBROCHEM CHEMOSVIT a. s. priamu konkurenciu, ale nepredstavuje vážnejšiu konkurenciu, keďže nestačí kapacitne pokryť všetky požiadavky dopytu. Orientácia tejto spoločnosti je výhradne veľkosériová (ročne cca. 20 miliónov párov ponožiek). Výroba ponožiek je realizovaná z nášho štandardného vlákna pri cene cca 6,- EUR/kg. Z hľadiska technologických zariadení ide o zastaralejšiu výrobu, ktorú je potrebné modernizovať.

Okrem domácich výrobcov na slovenskom trhu umiestňujú svoje výrobky aj výrobcovia z ČR, Poľska, Nemecka, Talianska. Značným problémom sú ešte stále výrobky z Juhovýchodnej Ázie, ponúkané väčšinou za nízke ceny. Po 1.1. 2005 došlo tak ako sa očakávalo, k veľkému náporu textilných výrobkov z tohto teritória. Aktuálnym nebezpečenstvom sú ponuky poľských výrobcov zaujímavej škály výrobkov za veľmi konkurencieschopné ceny.

Podľa doterajších informácií je možné umierniť na našom trhu 2 – 3 milióny párov dámskych a pánskych ponožiek. Pre vytvorenie obchodnej siete a získanie zákazníkov je potrebné vytvoriť informačný materiál a ponukové vzorky s cenou. Po ich zhotovení a ponúkaní zákazníkom bude možné konkretizovať ich potreby a požiadavky do druhov, veľkosti a farieb.

Riziko vstupu potencionálných konkurentov

Na základe odhadu a charakteru trhu je riziko z tohto pohľadu relatívne malé, pretože pre zahájenie podnikania v tomto oboru v rozsahu ohrozujúce analyzovanú firmu, sú nutné vysoké počiatočné investície. Ďalším problémom je v tejto oblasti relatívne obsadený trh súčasnou konkurenciou. Je možné teda hodnotiť skôr nepravdepodobné obsadenie trhu novou konkurenciou.

Zmluvná sila odberateľov

V podstate sa s touto variantov nepočíta. Hlavní odberatelia sú koneční zákazníci prípadne drobné firmy, ktoré prevádzajú živnosti. Nepredpokladá sa, že by odberatelia zakladali obchodné činnosti z dôvodu priestorovej a finančnej náročnosti.

Zmluvná sila dodávateľov

Tu existuje riziko vstupu dodávateľov na trh spoločností, predovšetkým internetových obchodov.

Hrozba nahradením substitútu

Substitútov na trhu existuje nespočetné množstvo ako napríklad polyamid, polyakrylonitril, polyetylen, vlna, bavlna, sklenené vlákno a množstvo ďalších textilných vlákien, ale čo sa týka do kvality použiteľnosti a funkčnosti ako ľahkosť, komfort, zdravie, ekológia, odvod vlhkosti patri polypropylén k nenahraditeľným vláknam.

1.3 SWOT analýza

Vnútorne stránky

- **Silné stránky**
 - vlastné technologické know-how
 - vlastná výroba vlákien s možnosťou vzorovania, vyše 300 štandardných farebných odtieňov
 - široký sortiment s vysokou flexibilitou pri plnení požiadaviek zákazníkov
 - vysoko kvalifikovaná pracovná sila
 - vysoká kvalita výrobkov

- **Slabé stránky**
 - zastaralé typy niektorých strojných zariadení
 - nevyužité priestorové kapacity
 - nedostatočná znalosť trhu

Vonkajšie faktory

- **Príležitosti**
 - nové využitie funkčných vlastností vlákna v ponožkách
 - nové sortimenty s vyššou pridanou hodnotou (vysokofunkčné športové ponožky, za ktoré sú zákazníci ochotní zaplatiť viac)
 - možnosť využitia mikrovlákna v ponožkách

- zahraničné trhy
- nové strojné zariadenia
- **Hrozby**
 - zvyšovanie cien vstupov a energií
 - konkurencia z Ázie s veľmi nízkymi cenami a nízka kúpyschopnosť slovenského obyvateľstva
 - dravá politika českých a poľských výrobcov ponožiek
 - presýtený slovenský trh

1.4 Základná a alternatívna stratégia a možné riziká

Základná stratégia – prienik na trh – rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy a zavádzanie novej firemnej stratégie, ktorou je finalizácia výrobkov spojená so zhodnotením odpadu neštandardného polypropylénového textilného vlákna vo výrobe drobných pletiarских výrobkov, kde počiatočný sortiment textilnej výroby budú tvoriť dámske, pánske vychádzkové a pracovné ponožky a bude sa postupne rozširovať o úplety a hadice.

Alternatívna stratégia – odpredaj vzniknutého polypropylénového odpadu spoločnostiam, pre jeho izolačne vlastnosti, na výrobu rôznych druhou zatepl'ovacích prvkov domov, prípadne stavebným spoločnostiam.

2 Teoretické východiská

V tejto kapitole sú popísané základné pravidlá, ktoré je vhodné dodržiavať pri zostavovaní podnikateľského plánu. Jedná sa predovšetkým o obsahové vymedzenie, ktoré by mal úspešný podnikateľský zámer obsahovať.

2.1 Životný cyklus podniku

Na celom svete a taktiež v Slovenskej republike vznikajú neustále nové firmy. Každý súčasná firma sa nachádza v inom cykle svojho vývoja. Životný cyklus firmy má nasledujúce fázy:

- založenie,
- rast,
- stabilizácia,
- pokles,
- zánik.

2.1.1 Fáza založenia

Vznik firmy je často spojený s existenciou myšlienky vo forme projektu. V tejto fáze projektu sa predpokladá určenie cieľov firmy, stanovenie rozpočtu, získanie potrebného kapitálu určeného pre vznik a údržbu chodu firmy, založenie a zahájenie vlastnej činnosti firmy. Fázu založenia firmy môžeme chápať ako činnosť potrebnú k vzniku spoločnosti, napr. výber právnej formy podnikania, stanovenie stratégie, zaistenie potrebných pracovníkov s požadovanými schopnosťami a kvalifikáciou apod.

2.1.2 Fáza rastu

Spočíva v rozšírení množstva predaja, rozšírenia činnosti firmy, dochádza k rastu a k snahe udržania tempa rastu spojených s maximálnou spokojnosťou zákazníkov. Toto obdobie je charakteristické väčšou neistotou, nebezpečenstvom preťaženia, dochádza k nárastom investícií. Výber investícií, ich plánovanie a hodnotenie vyžaduje kapitálové plánovanie s ohľadom na mieru investičného rizika. Tak vysoké tempo rastu a s ním

spojené investičné rozhodovanie vyžaduje zapojenie risk manažmentu pre odhalenie, hodnotenie a obmedzenie rizika.

2.1.3 Fáza stabilizácie

V tejto fáze sa firma vyznačuje dominantným podielom na trhu. Z toho vyplývajú nižšie nároky na investície. Firma dosiahol optimálnu veľkosť v rámci trhu. Firma sa snaží týchto výsledkov dosahovať po čo najdlhšiu dobu formou pokračovania investícií, spokojných a výkonných zamestnancov a v neposlednej rade schopným vedením.

2.1.4 Fáza poklesu

Vzniká, ak nieje dostatočná orientácia na zákazníka i zamestnanca. Nevenovaniu dôležitosti tomuto faktoru spôsobí, že sa firma dostanú do ťažkostí. Tieto ťažkosti potrebujú celkovú zmenu štýlu riadenia. Ak nastane pokles výkonnosti firmy, je potrebné uskutočniť dôkladnú analýzu odvetvia. Ak je pokles zaznamenaný na celom trhu, firma by sa mala snažiť o odkúpenie časti konkurencie, alebo v konkurenčných podmienkach získať podiel. Ak je pokles len v danej firme, manažment spoločnosti by mal uskutočniť reštrukturalizáciu a inováciu produktu. Obecne dochádza k poklesu tržnej hodnoty, likvidity apod.

2.1.5 Fáza zániku

Firma zaniká v deň vymazania z obchodného registru. Zrušením firmy upravuje obchodný zákonník. Firma môže zaniknúť i keď je v úpadku, v konkurzu, resp. vo fáze krízy. Zrušenie môže byť:

- zrušenie bez likvidácie, kde dochádza k prechodu obchodného imania na právneho nástupcu. K tomuto druhu likvidácie dochádza napríklad pri zlúčení, splynutí alebo rozdelení firmy.
- rušenie s likvidáciou, ku ktorej dochádza, ak právnická osoba nemá svojho nástupcu. Účelom likvidácie je speňažiť majetok právnickej osoby, vysporiadať jej záväzky, prípadne vymôcť pohľadávky a v neposlednej rade taktiež rozdeliť medzi spoločníkov podiel zo zostatku (7).

2.2 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán presne definuje, v akej fázy sa myšlienka/podnik nachádza a aké peniaze potrebuje. Inými slovami, podnikateľský plán je dokument, ktorým oslovíte finančný sektor v prípade, že budete chcieť záujem investora či si požičať od banky za účelom rozvoja vašej podnikateľskej myšlienky. Je úplne jedno, či sa jedná o myšlienku, ktorá je zatiaľ iba vo vašej hlave, či o firmu, ktorá už funguje pár rokov a potrebuje kapitál na ďalší rast. V tej najjednoduchšej forme sa ani nejedná o dokument, ale o pár viet, ktoré si budete pamätať tak, aby mohli kedykoľvek, kdekoľvek a komukoľvek povedať o svojich plánoch (3).

V tej najzložitejšej forme to je zväzok okolo päťdesiat strán, ktorý vysvetlí všetko o všetkom – teda o vás, vašich zámeroch, vašej konkurencii a samozrejme o tom, koľko potrebujete a čo za to ponúkate. Podnikateľský plán máva určitú postupnosť, ktorá je daná konvenciami, ale zároveň je to vcelku jednoduchý a logický dokument, ktorý bude schopný pripraviť každý, kto ovláda základné komunikačné a numerické schopnosti. Bez podnikateľského plánu nieje možné získať financie, preto sa dbá na jeho dôkladnom spracovaní.

Podnikateľské plány sa týkajú troch základných otázok:

- **Porozumeniu, kde sme.** Tento aspekt sa týka dôkladnej analýzy situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Jedná sa o analýzu ako aj externého prostredia tak aj interného prostredia.
- **Rozhodnutie, kam chceme ísť.** Obecne sa táto otázka týka oblasti, kam sa má podnik dostať, ale i situácie spojené s obranou podniku ako takú a s obrannou stratégiou, alebo požiadavkám udržať sa na trhu.
- **Plánovanie, ako sa tam dostaneme.** Jedná sa o špecifikáciu jednotlivých druhov zdrojov či metód nutných pre to, aby sme dosiahli vytýčených podnikových cieľov a stratégií (6).

2.2.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Obsah podnikateľského plánu je pre každý podnik individuálnou záležitosťou, niektoré atribúty by však mal obsahovať každý podnikateľský plán, či už je vypracovaný pre akýkoľvek podnik a akúkoľvek skupinu užívateľov.

Doba spracovania podnikateľského plánu je z veľkej miery závislá na znalostiach i skúsenostiach podnikateľa, ktorý ju spracováva. V nasledujúcom textu je uvedená obvyklá štruktúra a členenie podnikateľského plánu i stručné pojedanie o obsahu jednotlivých častí.

Titulná strana

Podáva stručný výklad obsahu podnikateľského plánu. Titulná strana uvádza akúsi základnú koncepciu, ktorú plánuje podnikateľ rozvinúť. Obyčajne by tu mali byť uvedené údaje ako sú:

- názov a sídlo spoločnosti
- mena podnikateľov a kontakty ako je telefón, e-mail,
- popis podniku a povaha podnikania,
- spôsob financovania a jeho štruktúra.

Exkluzívny súhrn

Táto kapitola sa obyčajne spracováva až po zostavení celého podnikateľského plánu v rozsahu niekoľkých stránok. Jej úlohou je v maximálnej možnej miere vytvoriť záujem potenciálnych investorov. Investori sa totiž na základe exkluzívneho súhrnu rozhodujú, či má význam precitať podnikateľský plán ako celok a preto je nutné tejto kapitole venovať mimoriadnu pozornosť.

Analýza odvetvia

V tejto časti je nutné zohľadniť celú radu faktorov. Patrí sem hlavne analýza konkurenčného prostredia, v jej rámci sú uvedení významní konkurenti vrátane ich slabých a silných stránok i možnostiach, ako by mohli negatívne ovplyvniť tržný úspech podniku. Ďalej je nutné detailne analyzovať odvetvie z hľadiska vytvorených trendov a historických výsledkov, uvádzať by sa mali i predpovede vydávané odvetvím alebo vládnyimi orgánmi. A v neposlednej rade je nutné analyzovať zákazníkov. Na základe segmentácie by mal byť vytipovaný cieľový trh pre podnik.

Popis podniku

V tejto časti podnikateľského plánu by mal byť uvedený podrobný popis nového podniku, aby bola potencionálnemu investorovi sprostredkovaná predstava o jeho veľkosti a záberu. Ak už podnik existuje tak by tu mala byť popísaná stručná minulosť firmy, jej súčasnosť a i budúcnosť na základe stratégií a cieľov. Kľúčovými prvkami v tejto časti podnikateľského plánu sú:

- výroby alebo služby,
- umiestenie a veľkosť podniku,
- prehľad personálu podniku a teda organizačne schéma,
- celkové kancelárske zariadenie a jej technické vybavenie,
- príprava podnikateľa – vedomostné vybavenie a predchádzajúca prax či referencie,
- je nutné uviesť informácie o nákladoch a už uzatvorených zmluvách. Pokiaľ bude celú alebo i časť výroby,
- popísať históriu, vývoj finančnej situácie podniku minulosti, prítomnosti a predpokladať ďalší vývoj.

Výrobný plán / obchodný plán

Tu by mal byť zachytený celý výrobný proces. Pokiaľ bude nový podnik realizovať časť výroby formou subdodávok, mal by tu byť uvedený i títo subdodávatelia vrátane odôvodnenia, prečo boli vybraní. Taktiež zaistiť sám podnikateľ, musí tu byť uvedený popis podniku, strojov a zariadení, ktoré budú potrebné, ďalej používané materiály a ich dodávatelia. Pokiaľ nepôjde o výrobný podnik, bude sa táto časť nazývať „obchodný plán“ a mal by obsahovať informácie o nákupe tovaru a služieb, potrebné skladovacie priestory atd. Pokiaľ ide o oblasť poskytovania služieb, bude sa táto časť podnikateľského plánu týkať popisu procesu poskytovaných služieb, väzby na subdodávky a tým opäť hodnotenie vybraných subdodávateľov.

Do tejto časti je vhodné pripojiť zoznam tých produktov, ktoré podnik vyrába či ktoré má v pláne uviesť na trh a ohodnotenie ich konkurencieschopnosti. V neposlednej rade sa na tomto mieste uvádzajú rôzne certifikáty akosti, ktorými podnik disponuje.

Marketingový plán

Táto kapitola je dôležitou súčasťou podnikateľského plánu, lebo obsahuje, akým spôsobom budú výrobky alebo služby distribuované, oceňovanie a propagované. Sú tu uvedené taktiež odhady objemu produkcie alebo služieb, z ktorých možno odvodiť odhad rentability nového podniku. Marketingový plán býva často potencionálnymi investormi považovaný za najdôležitejšiu súčasť zaistenia úspechu nového podniku.

Podľa Microsoftu dobrý marketingový plán definuje spôsob komunikácie s existujúcimi zákazníkmi a spôsob získavania nových zákazníkov. Zároveň umožňuje určiť rôzne typy zákazníkov, na ktorých by ste sa mali zamerať, možnosti kontaktovania týchto zákazníkov a proces sledovania výsledkov, podľa ktorého zistíte postupy zvyšujúce predaj. Svoj plán by sme mali taktiež pravidelne aktualizovať, aby odpovedal meniacim sa tržným hodnotám (6).

Marketingový plán by mal obsahovať:

- Analýzu trhu
 - Výskum trhu
 - Segmentácia trhu
 - Odhady tržieb
- Marketingový mix
 - Produkt
 - Cena
 - Promotion
 - Miesto

Organizačný plán

V tejto časti podnikateľského plánu je popísaná forma vlastníctva nového podniku. V prípade obchodnej spoločnosti je nutné detailne rozviesť informácie o manažmentu podniku a ďalej podľa príslušnej právnej formy údaje o obchodných podieloch. Sú tu uvedené kľúčoví vedúci pracovníci podniku, ich vzdelanie a praktické skúsenosti. Je určená nadriadenosť a podradenosť vedúcich. Všetko znázorňuje organizačná štruktúra podniku. Táto časť podnikateľského plánu by mala obsahovať nasledujúce:

- organizačne schéma s jasným vyjadrením právomocí,

- popísať rolu, vek, schopnosti, kľúčových pracovníkov, resp. poukázať na to, že firma ma kvalitný tím ľudí schopný zvládnuť daný problém,
- popísať formu odmeňovania týchto kľúčových pracovníkov ich hmotnú zainteresovanosť na výkonnosti firmy,
- určenie dlhodobých zámerov a cieľov kľúčových pracovníkov,
- stanoviť kľúčové riadiace pozície so špecifikáciou požadovaných schopností v budúcich dvoch až troch rokoch (firma tým dáva najavo svoju schopnosť plánovať rozvoj podnikateľskej činnosti a získavaniu nových pracovníkov),
- definovanie prístupu riadenia firmy ako centralizované, decentralizované, ľahšie popísať informačný systém pre systém riadenia

Kvalita riadenia je jedným z najdôležitejších aspektov, ktoré investori, poskytovatelia kapitálu najviac posudzujú. Často býva na prvom mieste hodnotenie. Väčšina investorov preferuje priemerný, resp. horší produkt zaistovaný prvotriednym manažérskym tímom pred prvotriednym produktom s priemerným manažérskym tímom (7).

Hodnotenie rizík

Tu je potrebné popísať najväčšie riziká, ktoré môžu vyplynúť z reakcie konkurencie, zo slabých stránok marketingu, výroby či manažérskeho tímu alebo technologického vývoja. Tieto riziká je potrebné analyzovať a pripraviť alternatívnu stratégiu pre ich elimináciu. Pre potencionálneho investora je tento prístup zárukou, že podnikateľ si je takýchto rizík vedomí a je pripravený im v prípade potreby čeliť.

Finančný plán

Finančný plán tvorí dôležitú súčasť podnikateľského plánu. Určuje potrebné objemy investícií a ukazuje, nakoľko je ekonomicky reálny podnikateľský plán ako celok. Finančný plán sa zaoberá tromi najdôležitejšími oblasťami:

- Predpoklad príslušných príjmov a výdajov s výhľadom aspoň na tri roky. Sú tu zahrnuté očakávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostných tokov (cash-flow) v budúcich troch rokoch.
- Odhad rozvahy (bilancie), ktorých poskytuje informácie o finančnej situácii podniku k určitému dátumu.

Záver

Záverečná časť podnikateľského plánu by mala obsahovať zhrnutie základných hľadísk a časový plán realizácie projektu. Zhrnutie by malo predovšetkým obsahovať:

- Celkové strategické zameranie projektu vrátane uvedenia riadenia všetkých hľadísk,
- Uvedenie hlavných a výrazných rysou spoločnosti,
- Stanovenie požiadavkou na kapitálovú potrebu projektu,
- Percentný podiel na vlastníctve firmy.

Poskytovateľ kapitálu by mal z časových plánov vyčítať informácie predovšetkým o dobe výstavby a termínoch potreby finančných prostriedkov.

Prílohy

Tu sú obyčajne uvedené informačne materiály, ktoré nieje možné začleniť do samotného textu podnikateľského plánu (doplnková dokumentácia). Na jednotlivé prílohy by však mali byť v textu odkazy.

Príkladom takýchto informatívnych materiálov môže byť korešpondencia so zákazníkmi, dodávateľmi, taktiež informácie z primárnych výskumov, výpisy z obchodného registra, fotografie produktov, výsledky prieskumu trhu, výpisy z registru trestu, obchodného registru, životopisy kľúčových pracovníkov, výkresy výrobkov, plány, dokumentácie, výkazy zisku a strát, peňažné toky, rozvahu, referencie a podobne (7).

2.2.2 Požiadavky na podnikateľský zámer

Podnikateľský plán by mal splňovať určité požiadavky, aby splnil svoj účel. Ako:

- stručnosť a prehľadnosť (do 50 stránok),
- jednoduchosť (zrozumiteľný pre bankára a investorov),
- mal by poukazovať na výhody produktu či služby pre zákazníka,
- byť vierohodný, nebyť príliš pesimistický ani optimistický,
- odhaliť aj slabé miesta a riziká projektu,
- mal by preukázať svoju schopnosť solventnosti,
- kvalitu, formálne spracovanie.

2.2.3 Ako zatriktívniť podnikateľsky plán pre banky alebo investorov

Je dôležité vedieť, čo banky posudzujú a ako podnikateľský plán vyhodnocujú. Nasledujúce body môžu zvýšiť šancu na kladné vyhodnotenie:

- Podnikateľská vízia musí byť realistická,
- podnikateľsky plán musí byť presvedčivý a zrozumiteľný (bankár ktorý schvaľuje podnikateľský plán väčšinou nemá technické vzdelanie. Preto jazyk textu prispôbime laikom),
- musí byť zdôvodnene, prečo práve môj produkt má šancu presadiť sa na trhu,
- marketingové stratégie musia byť premyslené a perspektívne,
- jednotlivé plany musia byť dôveryhodné a podložené presvedčujúcimi dôkazmi a faktami,
- zvláštnu pozornosť venujú banky manažmentu. Dobrý manažment, sľubná šanca na úspech,
- predstavíme dôležité úlohy, príležitosti i riziká. Sústredíme sa na podstatné veci.

2.3 Analytické postupy

Tu sa zoznámime po teoretickej stránke s analytickými postupmi, ktoré budeme využívať pre hodnotenie efektívnosti projektu. Zoznámime sa s vnútorným a vonkajším okolím podniku a ďalej s efektívnymi metódami vychádzajúce z peňažného toku investícií (zohľadňuje sa v nich všetky príjmy a výdaje súvisiace s investíciou). Sú to čistá súčasná hodnota, index rentability a vnútorné výnosové percento. Mimo tieto spomenuté i iné, taktiež používané.

2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Zmyslom tejto analýzy je zistiť vonkajšie faktory pôsobiace na stanovené ciele podniku. Zmyslom tejto analýzy sú príležitosti a hrozby, ktoré môžu nastať. Obecne vzaté sa jedná o tzv. SLEPTE analýzu, ktorá je tvorená začiatočnými písmenami oblastí, ktoré zahrňuje (16):

- Sociálne,
- Legislatívne (právne),
- Ekonomické,
- Politické,

- Technologické,
- Ekologické.

Sociálny faktor

Tento faktor môže ovplyvňovať dopyt po tovaru a službách a ponuku napr. ochota pracovať. Je dôležité zamerať sa na:

- možnosti pracovnej sily a úrovne vzdelania,
- vývoj obyvateľstva – prebytok alebo úbytok,
- životná úroveň a životný štýl obyvateľstva,
- vzťah obyvateľstva k životnému prostrediu,
- mienka obyvateľstva na organizáciu,
- veková štruktúra obyvateľstva.

Legislatívny faktor

Tu hraj veľkú úlohu štát, ako zákonný, vyhlášky a právne formy, ktoré môžu významne ovplyvniť budúcnosť podniku. Je dôležité zamerať sa predovšetkým na:

- daňové zákony,
- antimonopolne zákony,
- občiansky zákonník,
- regulácie importu a exportu,
- zákon na ochranu životného prostredia.

Ekonomický faktor

Úspešnosť podniku na trhu je ovplyvnená makroekonomickými trendmi a mierou ekonomického rastu. Tieto faktory vyvolávajú množstvo príležitostí, ale aj hrozieb. Preto je potrebné uskutočniť prieskum v tomto prostredí a zamerať sa predovšetkým na:

- úroková miera,
- miera inflácie,
- veľkosť HDP,
- miera ekonomického rastu,
- daňová politika, mena poprípade zmenný kurz,

- miera nezamestnanosti,
- prekážky u importu a exportu.

Politický faktor

Politické faktory môžu znova ovplyvniť rozhodovanie o strategii firmy. Ak bude pre firmu výhodná daná zmena napr. z daňového hľadiska? O tom rozhodujú tieto faktory:

- podpora zahraničného obchodu,
- politická stabilita zeme,
- stabilita vlády,
- daňová politika.

Technologický faktor

Predikcia technického vývoja môže byť významným činiteľom úspešnosti podniku. Tento faktor je dôležitý, pretože podnik sa nachádza vždy v spoločnosti a nieje nikde izolovaný.

Je potrebné zamerať sa na tieto faktory:

- výška výdajov a výška rozpočtu na výskum,
- ochrana osobného vlastníctva,
- podpora štátu v oblasti výskumu,
- rýchlosť zastarávania,
- sústredenie na nevýznamné ciele,
- rýchla zmena tempa technológie.

Ekologický faktor

Otázku životného prostredia má každá zem inak špecifikovanú. Preto je dôležité pri zahájení podnikania túto oblasť analyzovať, aby sa neskôr nedostali do konfliktu s miestnou správou fauny a flóry. Je dôležité zamerať sa na tieto oblasti:

- zdroje energie,
- dostupnosť,
- ochrana životného prostredia,
- spracovanie odpadu (triedenie odpadu),
- zmena klimatických podmienok (16).

2.3.2 Analýza odborového prostredia – Porterov model

Autorom tohto modelu je Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Tento model sa zameriava na faktory ovplyvňujúce podnikanie v konkurenčnom prostredí a poukazuje na možné ohrozenie. Podľa Portera, by podnik, skôr ako vstúpi na trh, mal analyzovať „päť síl“ ohrozujúce jeho vstup. Každé odvetvie podnikania je jedinečné a preto nebude rovnaká dôležitosť u všetkých päť faktorov (16).

Päť síl Porterovho modelu:

- riziko vstupu potencionálnych konkurentov – obtiažnosť vstupu nového konkurenta na trh, bariéry vstupu na trh,
- rivalita medzi stavajúcimi konkurentmi – určuje, aká silná konkurencia je medzi súčasnými konkurentmi,
- zmluvná sila odberateľov – zisťuje, či môžu odberatelia spolupracovať či objednávať väčšie objemy. Pýta sa, aká silná je ich pozícia,
- zmluvná sila dodávateľov – zisťuje silu pozície dodávateľov, ak ide o monopol, množstvo dodávateľov apod.,
- hrozba nahradením substitútu – táto sila určuje nahraditeľnosť našich výrobkov či služieb.

Vďaka Porterovému modelu môžeme určiť obchodnú stratégiu firmy s ohľadom na ich okolité prostredie.

2.3.3 Analýza vnútorného prostredia

Materiálové, ľudské a finančné zdroje tvoria vnútorné prostredie firmy. Faktory vnútorného prostredia sú ovplyvňované a riadené vedením spoločnosti. Analýza v tomto prípade znamená súbor hodnotení realizácie strategických cieľov firmy, finančná situácia a schopnosti, marketingu, techniky a technológie a mnoho ďalších.

Interné prostredie firmy možno hodnotiť napr. metódou VRIO. Táto metóda je zameraná na zdroje a to predovšetkým fyzické (technologické vybavenie, výrobné plochy), ľudské (počet a štruktúra pracovníkov), finančné (likvidita, rentabilita prevádzky, dispotabilny kapitál), nehmotné (znalosť trhu, know-how). Tieto zdroje sa potom posudzujú podľa kritérií:

- Value (hodnotnosť),

- **Rareness** (vzácnosť),
- **Imitability** (napodobiteľnosť),
- **Organization** (schopnosť firmy využitia týchto zdrojov).

Reagovať na príležitosti vznikajúcich v okolí podniku znamená mať strategickú spôsobilosť a schopnosť identifikovať vnútorných zdrojov. Analýza zdrojov je orientovaná na jednotlivé druhy zdrojov a analýza schopností na ich využitie. Všestranne spracovaná analýza vnútorných zdrojov poukazuje na špecifické prednosti podniku ako konkurenčnú výhodu. Pre analýzu schopností sa využíva finančná analýza, hodnotový reťazec a portfólio analýza.

Cieľom analýzy vnútorného prostredia je zoznámenie so schopnosťami firmy, poskytovateľ, vyrábať a predávať produkty a posúdenie zdrojov firmy. Ďalším cieľom hlavne u nových projektov je analýza potencionálnych zdrojov a procesov (9).

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je používaná radou organizácií. Názov je odvodený z počiatočných písmen anglických slov Strengths (prednosti – silné stránky), Weaknesses (nedostatky – slabé stránky), Opportunities (príležitosti), Threats (hrozby). Napovedá, čo je predmetom analyzovania. Táto metóda vychádza z predpokladu, že cesta k úspechu organizácie znamená udržanie (vyvýšenie) silných stránok a príležitosti a eliminácie nedostatkov a hrozieb.

Záver tejto analýzy by mal určiť určitú stratégiu:

SO stratégia – využitie silnej stránky v prospech príležitosti,

WO stratégia – hľadanie a prekonávanie slabej stránky využitím príležitosti,

ST stratégia – využitie silnej stránky k odvracaniu hrozieb,

WT stratégia – vyhýbanie sa a minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa ohrozeniu (9).

3 Analýza problému a súčasnej situácie

3.1 Charakteristika zámeru

Cieľom projektu je rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy o finalizáciu výrobkov spojenú so zhodnotením odpadu neštandardného polypropylénového vlákna vo výrobe drobných pletiarських výrobkov. Počiatočný sortiment textilnej výroby budú tvoriť dámske a pánske vychádzkové a pracovné ponožky s postupným rozšírením o úplety.

Uvedené textilné produkty sú chýbajúcim sortimentom na slovenskom trhu, dopĺňaným v prevažnej miere zahraničnými výrobkami s vysokou cenou, neprístupnou pre značnú časť slovenskej klientely. Následným prínosom je zároveň eliminácia importu uvedených tovarov.

Hlavným zámerom spoločnosti je vytvorenie nových pracovných miest, pričom úprimným záujmom firmy je ich stabilizácia, predovšetkým v dôsledku vysokých nákladov potrebných na zaškolenie nových pracovníkov. Aspekt faktickej stabilizácie pracovných miest v podniku je podmienený prijímaním pracovníkov vyučených v odbore textilnej výroby, ktorých je v súčasnom období na trhu práce v tomto regióne dostatočný počet. Zamestnanie uvedených pracovníkov bude predstavovať výraznú úsporu nákladov, ktoré by bolo potrebné vynaložiť na ich zaučenie. Uvedené finančné prostriedky bude možné efektívne vynaložiť pri ďalšom rozvoji ich osobnostného potenciálu v závislosti od druhu vykonávanej činnosti. Dôraz je preto kladený na vzdelanostné a kvalifikačné predpoklady zamestnancov a je jednou z prioritných aktivít firmy premietnutých do investícií do rozvoja kvality potenciálu každého pracovníka v rozsahu závisiacom od charakteru a náročnosti vykonávanej práce.

3.2 Ciele riešenia problému

Jednou z možností uplatnenia PP hodvábu je výroba ponožkového tovaru. Vyrábaná surovina je používaná na výrobu rôznych druhov drobných pletiarських výrobkov v aplikáciách ako 100%-ný polypropylén alebo v zmesi s prírodnými vláknami.

Väčšina produkcie spoločnosti FIBROCHEM, a. s. – až 90% je exportovaná do zahraničia a po jej finalizácii sú potom tieto výrobky dovážané na náš trh ako vysokokvalitné a cenovo náročné.

Doteraz bola akciová spoločnosť CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. len výrobcom a dodávateľom PP vlákien, pričom pri plnení jednotlivých objednávok dochádzalo k situácii,

že použiteľné vlákna boli zaradené medzi odpad, ktorého ďalšie spracovanie pozostávalo v jeho spálení za úhradu, alebo v realizovaní pre malospotrebiteľov formou odpredaja súkromným osobám za symbolické ceny.

Riešením tejto situácie vzišla šanca presadiť sa ponukou ponožiek. Trhová príležitosť vychádzala jednak z vlastných možností efektívneho zhodnotenia textilného odpadu ako aj z aktuálnej situácie na trhu. Súčasnú situáciu na trhu zo strany spotrebiteľa je možné vymedziť a posudzovať na základe nedostatkového množstva ponožkového tovaru pri vysokých cenových reláciách. Z hľadiska trhu práce je súčasný stav charakterizovaný dostatkom kvalifikovaných pracovných síl, ktoré už majú praktické skúsenosti s takouto výrobou a boli z organizačných dôvodov prepustení z podnikov pôsobiacich v textilnom priemysle v regióne.

Zavedenie takejto výroby finálnych výrobkov vyžaduje značne finančné prostriedky – v rámci rôznych alternatív od 400 po 600 tis. EUR. Kvôli nedostatku úverových zdrojov, resp. neúnosným podmienkam (úrokovej miere a dobe splatnosti) rozhodla sa spoločnosť CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. dlhodobý zámer realizovať postupne formou každoročného investovania do nákupu nových technologických zariadení, resp. do ich modernizácie, s cieľom zvýšenia kapacity výroby, zvýšenia produktivity a kvality produkcie.

3.2.1 Ciele projektu z hľadiska výroby

Cieľom je zhodnotenie neštandardného polypropylénového vlákna do pletiarkeho výrobku vysokej kvality, a tým rozšíriť výrobný sortiment o finálne výrobky pre spotrebiteľa.

Ďalším cieľom spoločnosti pri zavádzaní tejto výroby je oslovenia zákazníka kvalitným a komplexným výrobkom. V súčasnom období chýba na slovenskom trhu približne 2 – 3 miliónov párov ponožiek, ktoré sú dovážané z druhých krajín. V prvej etape sa počíta s prípravou pracoviska na výrobu 600 000 párov ponožiek ročne z dôvodu postupného nábehu výroby a finančných nákladov.

Výroba bude predstavovať mesačne asi 50 000 párov pánskych, dámskych a detských ponožiek a podkolenok, pričom sa predpokladá s postupným nábehom na túto kapacitu. Z tohto hľadiska naša marketingová stratégia bude sústredená výlučne na zákazníka v snahe maximálneho uspokojenia jeho potrieb a požiadaviek z hľadiska kvality, účelu, dizajnu zodpovedajúcemu módnemu trendu.

3.2.2 Ciele projektu z hľadiska množstva

Nízko objemová produkcia umožní flexibilitu výroby a rýchle prispôsobovanie sa meniacim sa potrebám trhu. Neustále bude dôraz kladený na spätnú väzbu zo strany odberateľov ako aj reakcie zákazníkov a konkurencie. Súčasťou každého výrobku bude štítok upovedomujúci zákazníka o účele použitia, zložení výrobku, doplnený tiež praktickými radami a odporúčaniami, prípadne krátkym poradenstvom zo strany podniku.

Perspektívnym cieľom je ďalšie rozšírenie výroby ponožiek, ale taktiež aj rozšírenie vyrábaného sortimentu. V budúcom období chce podnik osloviť zákazníkov komplexným sortimentom pančuchových tovarov, ale i úpletov pre rôzne účely použitia. Pritom bude dodržiavaná zásada výrobkov nadštandardnej kvality za prijateľné ceny. Nákupom ďalších strojných zariadení novej generácie sa zvýši variabilnosť vyrábaných sortimentov.

3.2.3 Ciele projektu z hľadiska ľudských zdrojov

Realizáciou tohto projektu firma vytvorí 17 pracovných miest, z toho príjme 2 - 3 zamestnancov so ZPS, čím prispeje k aktívnej politike zamestnanosti v regióne. Nákupom ďalších strojných zariadení novej generácie sa zvýši počet nových pracovných miest, čo bude mať pozitívny dopad aj na aktívnu politiku zamestnanosti v regióne.

Perspektívne ciele v oblasti ľudských zdrojov sú založené na postupnom rozširovaní vyrábaného sortimentu, čím sa vytvorí predpoklad na prijatie ďalších kvalifikovaných pracovníkov do výroby i pomocných pracovníkov na menej náročné pracovné operácie.

3.2.4 Ekonomické ciele projektu

Ekonomické ciele projektu sú úzko späté s predchádzajúcimi stanovenými cieľmi. V podniku dôjde k nárastu tržieb, vylepšeniu hospodárskeho výsledku a tým aj k navýšeniu vlastného imania spoločnosti. Zlepší sa aj kredit spoločnosti pri nadväzovaní kontaktov s bankovými inštitúciami a obchodnými partnermi.

4 Vlastní návrh řešení, přínos návrhu řešení

Na základě uvedených analýz je plánovaný zámer zhodnotený ako kladný a táto kapitola sa zaoberá popisom tohto investičného zámeru na rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy o finalizáciu výrobkov spojenú so zhodnotením odpadu neštandardného polypropylénového vlákna vo výrobe drobných pletiarських výrobkov.

4.1 Exekutívny súhrn

Táto kapitola popisuje základné parametre plánovaného investičného zámeru pre rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy, ktoré budú v ďalších kapitolách rozvedené podrobnejšie.

Realizuje firma: CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. Svit

Špecifikácia investície

Rozšírenie doterajšej výrobnjej činnosti firmy a začiatok zavádzania novej firemnej stratégie, ktorou je finalizácia výrobkov spojená so zhodnotením odpadu neštandardného polypropylénového textilného vlákna vo výrobe drobných pletiarських výrobkov.

Stratégia výroby:

Celková stratégia výroby ponožiek vo FIBROCHEME a.s. je spropagovať polypropylén a jeho vlastnosti vo finálnych výrobkoch a zhodnocovať vyrobené neštandardné PP vlákno a presadiť sa kvalitou za prijateľné ceny.

Ponúkaný tovar:

Sortiment textilnej výroby budú tvoriť dámske a pánske vychádzkové a pracovné ponožky s možnosťou postupného rozšírenia o úplety a hadice.

Výška investície: 500 000,- EUR

Forma financovania: 300 000,- EUR investičný bankový úver (6% p.a.)-splácanie 7 rokov
200 000,- EUR vlastné zdroje

Predpoklady pre úspešnosť zámeru:

- Tovar zameraný na koncového zákazníka,
- stabilne postavenie firmy na trhu,
- firemné know-how

Finančné vyhodnotenie:

- zvýšenie obratu,
- silnejšie postavenie na trhu,
- zvýšenie tržieb a obchodnej marže,
- návratnosť investície behom 2,5 roka,
- zvýšenie ziskovosti firmy,
- rozšírenie klientely.

Argumenty podporujúce realizáciu tohto podnikateľského plánu:

- zavedenie produkcie finálnych výrobkov s postupným rozširovaním sortimentnej skladby prispeje k zníženiu dovozu týchto druhov tovaru do SR,
- spracovanie odpadu predstavuje zníženie nákladov na jeho likvidáciu,
- efektívne využitie existujúcich priestorov,
- vytvorenie nových pracovných miest v súlade s prioritami regionálneho rozvoja,
- zvýšenie ekonomického potenciálu regiónu a rast životnej úrovne obyvateľov.

4.2 Popis projektu

Špecifikácia finančnej investície

Hodnota Investície:	500 000,- EUR
Doba zahájenia výroby:	júl - september
Spôsob financovania:	investičný bankový úver/vlastné zdroje

4.2.1 Marketingový mix

Produkt - Výrobok

Hlavný výrobný sortiment z hľadiska predkladaného projektu budú tvoriť dámske a pánske ponožky, ktorých podrobný popis a účelové použitie je podrobne uvedené v časti **3.2.1**

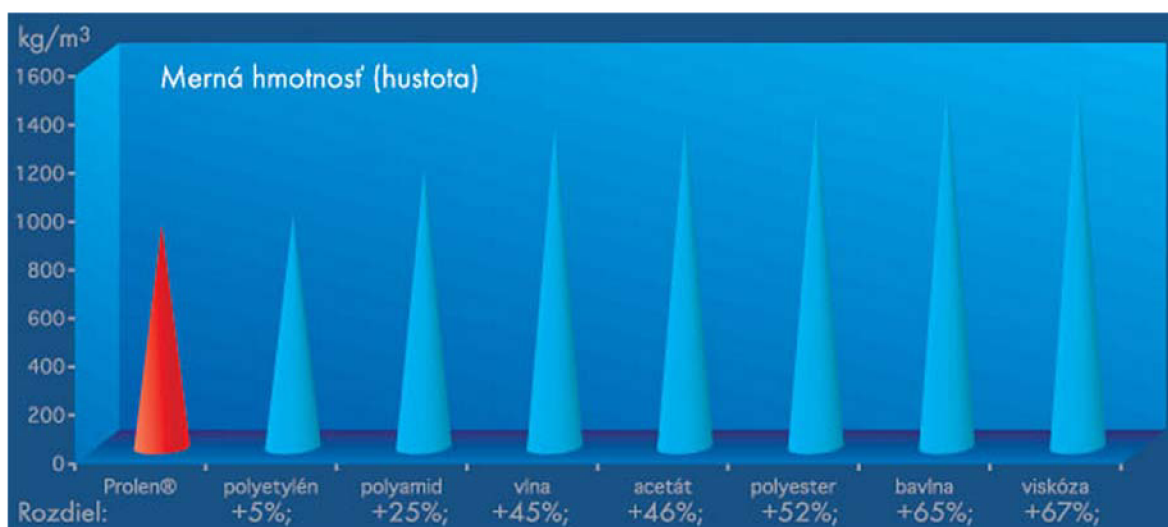
Ciele projektu z hľadiska výroby. V tejto časti sú popísané novo ponúkané textilné produkty, s ktorými firma príde na trh v blízkej dobe.

Doteraz vyrábaná produkcia polypropylénového textilného hodvábu je obsahom časti **1.1.4 Charakteristika a uplatnenie súčasného produktu.**

Vlastnosti vlákna polypropylén

Prolen® je to najľahšie vlákno, ktoré sa kedy vyprodukovalo, o 50% ľahšie ako bavlna, s hustotou nižšou ako voda. Oblečenie z Prolen®-u pláva na jej povrchu.

Vďaka nízkej mernej hmotnosti prináša vlákno Prolen® aj ekonomické výhody v podobe vysokého metrického výnosu, pretože má vyššiu kryciu schopnosť. Z jedného kg Prolen®-u možno vyrobiť najväčšiu plochu textílie zo všetkých vlákien, 1,5-krát väčšiu ako napríklad z polyesteru. Preto aj hmotnosť finálneho výrobku z Prolen®-u je nižšia ako u iných typov vlákien. Jeho prednosti ocenia najmä športovci, ktorí podávajú výkony v extrémnych klimatických podmienkach, a kde sa ráta každý gram. Oblečenie a výstroj, vyrobená z vlákna Prolen®, im uberie z váhy, ktorú by inak museli niesť na svojich chrbtoch až na vrchol.



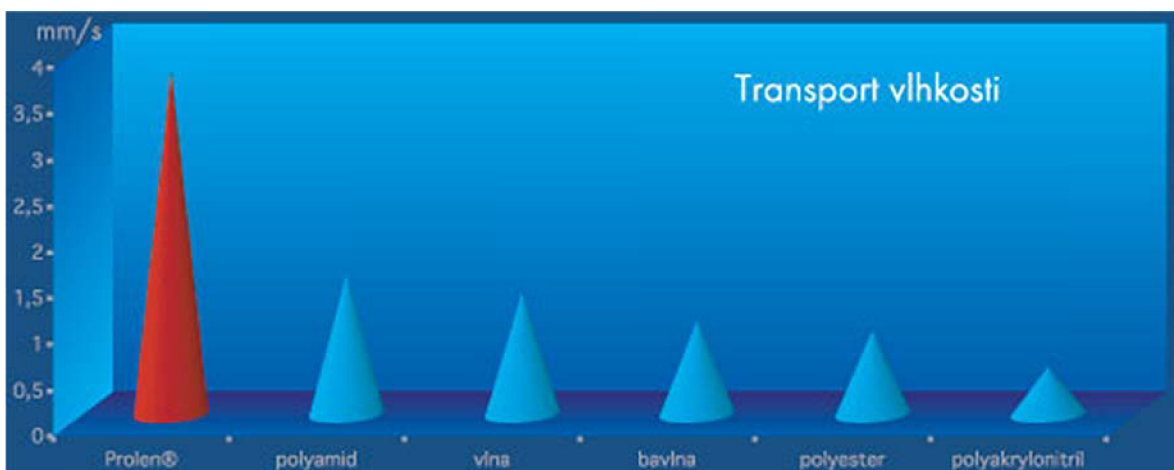
Obrázok 4: Porovnanie mernej hmotnosti (hustoty) rôznych typov textilných vlákien (5).

Kľúčom k pohodliu je udržiavanie ideálnej teploty tela v každej situácii. Má schopnosť udržať ideálnu teplotu pri styku s pokožkou. Prolen® má najnižšiu vodivosť zo všetkých vlákien a vďaka svojej mimoriadnej izolačnej sile zabezpečuje tepelné pohodlie vo všetkých atmosférických podmienkach.



Obrázok 5: Porovnanie tepelnej vodivosti rôznych typov textilných vlákien (5).

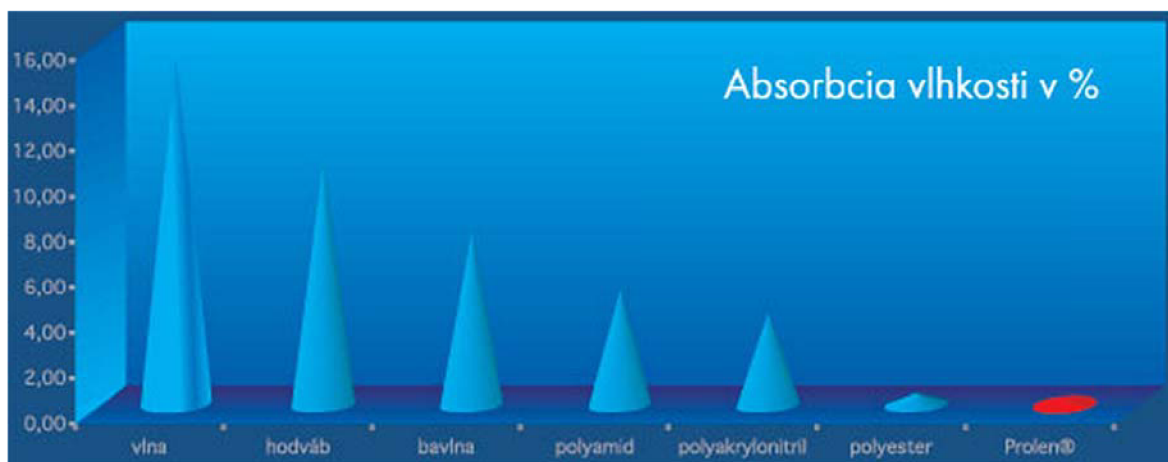
Oblečenie, vyrobené z tohto inovatívneho vlákna zabraňuje nepríjemnému pocitu z potu. Index absorpcie vlhkosti je takmer nulový (iba 0,01% pri vlhkosti vzduchu 65% a teplote 20°C). Prolen® pomocou knôtového efektu transportuje vlhkosť von alebo do ďalšieho savého vlákna (napr. bavlny). Odtiaľ sa postupne odparuje do ovzdušia.



Obrázok 6: Porovnanie schopnosti transportovať vlhkosť rôznych typov textilných vlákien (5).

Priamy styk Prolen®-u s pokožkou odvádza pot a zanecháva pokožku suchú a bez pachov. Zabezpečuje perfektnú rovnováhu teploty a relatívnej vlhkosti aj v najextrémnejších podmienkach. Voľnými kapilárnymi priestormi prúdi k pokožke dostatočné množstvo vzduchu, čím sa vytvára optimálna mikroklíma medzi pokožkou a odevom.

Vlákno Prolen® pomocou najrýchlejšieho knôtového efektu zo všetkých vlákien odvádza vlhkosť z povrchu tela do ďalšej savej vrstvy. Tá ju zhromažďuje a postupne transportuje do ovzdušia alebo ďalších vrstiev oblečenia.



Obrázok 7: Porovnanie schopnosti absorbovať vlhkosť rôznych typov textilných vlákien (5).

Neobyčajná odolnosť Prolen®-u je ďalšou výhodou, ktorú ponúka toto jedinečné revolučné vlákno. Je odolné voči odieraniu, napätiu a potrhaniu. Odolnosť Prolen®-u proti oderu je najmenej 2,5-krát väčšia než u bavlny alebo vlny. Prolen® má vyšší modul pružnosti než iné vlákna, preto si výrobky z neho zachovávajú i po pôsobení vonkajšou silou pôvodný tvar, sú menej krčivé a tvarovo stabilnejšie.

Prolen® odolá zlému počasiu, slnku, potu a vlhkosti a vďaka tomu, že je farbený v hmote, zachová si farebnú sviežosť a silu i po mnohonásobnom praní. Prolen® je chemicky i biologicky odolný.

Do Prolen®-u sú pridávané látky, ktoré sú schopné transformovať absorbovanú svetelnú energiu na iné druhy energie, ktoré preň nie sú škodlivé. Výsledkom pôsobenia UV žiarenia je bezprostredné zmenšenie molekulovej hmotnosti a zväčšenie koncentrácie radikálov v systéme, ktoré iniciujú ďalší oxidačný proces. S cieľom zvýšenia stálosti na svetle sa musí Prolen® stabilizovať. A stabilizuje sa látkami, ktoré ho chránia pred účinkami svetelného žiarenia (absorbéry UV) i pred oxidáciou (antioxidanty).



Obrázok 8: Porovnanie modulu pružnosti rôznych typov textilných vlákien (5).

Oblečenie z Prolen®-u je "priateľom pokožky". Niektoré syntetické vlákna sú príčinou podráždenia. Chemicky inertný Prolen® si však môžu bez problémov obliecť aj najcitlivejší ľudia.

Prolen® je "vznešený" a nereaguje na chemické látky, vytvorené potením. Baktérie spôsobujúce nepríjemný pach sa nemôžu vytvárať. Prolen® bráni rozmnožovaniu baktérií, plesní a mikroorganizmov, je odolný voči hmyzu. Nespôsobuje alergie a je zvlášť vhodný na využitie v zdravotníctve, kde sú vysoké hygienické požiadavky. Prolen® si udržiava mierne záporný elektrický náboj na rozdiel od napr. bavlny alebo polyamidu, čo priaznivo pôsobí na ľudský organizmus.

Prolen® neznečisťuje prírodu a je 100% recyklovateľný. Keďže je farbený v hmote, pri jeho výrobe nevzniká problém znečistenia odpadových vôd.

Oblečenie z Prolen®-u si vyžaduje minimálnu pozornosť. Je odolné voči vlhkosti, nebojí sa škvŕn, oblečenie z Prolen®-u sa nezrazí, nezúži a môžete ho prať v práčke. Škvŕny a nečistoty sa neusádzajú vo vnútri vlákna, ostávajú na jeho povrchu, čím dosiahnete ľahšie a rýchlejšie čistenie. Prolen® nie je elektrostatický a nepriťahuje atmosférický prach. Oblečenie z Prolen®-u rýchlo schne a nemusí sa žehliť. Stačí ho na desať minút po opraní prevesiť, obliecť a pokračovať vo vašich náročných aktivitách.

Okrem vyššieho metrického výkonu (23-52% navyše oproti iným prírodným a syntetickým vláknam) Vám vlákno Prolen® prináša ekonomické výhody v podobe ušetrenej energie, pretože pri jeho spracovávaní sa využívajú nižšie teploty (okolo 100°C) ako u iných druhov vlákien. V porovnaní napríklad s výrobkami z polyesteru sa môže ušetriť až 30% tepla. Keďže je Prolen® farbený v hmote, nevznikajú

Vám žiadne náklady s farbením. V porovnaní napríklad s polyestrom, môžete ušetriť až 30%. Výrobky z Prolen®-u sa nemusia žehliť, čiže opäť ušetríte energiu (5).

Oblasti použitia

Textilný priemysel:

- spodná bielizeň,
- pančuchový tovar,
- bezšvové pleteniny (seamless),
- športové oblečenie,
- oblečenie na voľný čas,
- pleteniny,
- osnovné pleteniny,
- elastoméne nite,
- termobelizeň.

Zdravotníctvo:

- Bandáže,
- úplety,
- rozličné textílie pre kontakt s pokožkou,
- dentálne nite.

Nábytkársky priemysel:

- Nábytkové a čalúnnické tkaniny,
- matracoviny,
- výplnkové tkaniny,
- taslánové priadze.

Automobilový priemysel:

- Poťahové látky na sedadlá,
- čalúnenie interiéru,
- čalúnenie palubnej dosky,
- čalúnenie zadného plató,
- koberce,
- ochranné poťahy.

Potravinársky priemysel:

- Filtračné materiály,
- sitá a plachetky pre cukrovary a mlyny,
- sieťky.

Technické aplikácie:

- Laná,
- povrazy,
- popruhy,
- stuhy,
- pásy,
- šnúry,
- filtračné a technické tkaniny,
- sieťky,
- geotextílie (5).

Cena - Cenotvorba

Naše výrobky bude firma ponúkať v prevažnej miere na domácom trhu. Z toho dôvodu bude cenová stratégia smerovať na tuzemských zákazníkov, ktorých chceme osloviť a získať predovšetkým vysokokvalitnými výrobkami za prijateľnú a dostupnú cenu.

Cenová relácia produkovaných výrobkov sa bude pohybovať v rozmedzí od 1,- až 1,3,- EUR za ponožkový pár v závislosti od zloženia a výšky nákladov vstupných surovín. V porovnaní s výrobkami obdobnej kvality (hlavne zahraničnými, pre ktoré sú charakteristické vysoké cenové relácie) sa stanú výrobky široko dostupnými a predajnými na slovenskom trhu a neskôr aj v zahraničí.

Pánske bavlnené ponožky v zložení ba/PP 70/30 pri použití priadze tex 12x2 bač farbená s materiálom dtex 56x2 PP VR farbené. Pri predpokladanej hmotnosti kalkulačnej veľkosti 35 gramov a materiálového zloženia v pomere 70/30 ba/PP na 6 pletiarских strojov typu Dera 5 pri výkone 140 párov za 8 hodín.

Tabuľka 2: Spotreba materiálu na výrobu pánskej bavlnenej ponožky.

Materiál	Spotreba/1pár	Spotreba/1 stroj/24 hod	Spotreba/6 strojov/24hod
Bavlna	24,5g	10,3Kg	61,8Kg
Polypropylén	10,5g	4,4kg	26,4Kg

Pre týždennú 5 dňovú produkciu je spotreba 310 Kg bavlny a 135Kg PP vlákna.

Pánske vlnené ponožky zmesové vlna/PP pri použití priadze tex 90x1 vlna s materiálom dtex660 PROLENVIR alebo PROLENVEL prevírený na stroji CONORAPID farbený za účelom výroby pracovných ponožiek. Pri predpokladanej hmotnosti kalkulačnej veľkosti 85g a materiálového zloženia 60/40 na dvoch pletiariských strojoch DERA 3W pri výkone 145 párov/8 hodín.

Tabuľka 3: Spotreba materiálu na výrobu pánskej vlnenej ponožky.

Materiál	Spotreba/1pár	Spotreba/1 stroj/24 hod	Spotreba/6 strojov/24hod
Vlnená priadza	51g	22,2Kg	44,4Kg
Polypropylén	34g	14,8kg	29,6Kg

Pre týždennú 5 dňovú produkciu je spotreba 222Kg vlnenej priadze a 150 Kg PP vlákna.

Pri predpokladanej výrobe sortimentu krytých bavlnených ponožiek a vlnených pracovných ponožiek je potrebné nasledovné množstvo materiálu. Predpokladaná mesačná spotreba základných materiálov pri 3-smennej prevádzke (20 pracovných dní).

Tabuľka 4: Celková mesačná spotreba materiálu pri 3-smennej prevádzke.

Materiál	Cena za Kg /EUR/	Spotreba v Kg	Celková cena /EUR/
Prolenvel -štandard	7	480	3360
-neštandard	1,7	640	1088
Vlnená priadza	10	900	9000
Optex	17	160	2720
Bavlnená priadza	16	1 240	19840
Lycra/PP	35	30	1050
Spolu:		3450	37058

Daný výpočet nákladov na vstupné suroviny je platný za predpokladu 100 %-ného využitia výrobných kapacít, čo predstavuje 67 200 párov za mesiac. Z uvedeného vyplýva, že priemerné náklady na vstupné suroviny jedného páru ponožiek sú 0,55,- EUR.

Propagácia

Reklama

Pre vytvorenie obchodnej siete a získanie zákazníkov je potrebné vytvoriť informačný prospektový materiál a ponukové vzorky s cenou. Po ich zhotovení a ponúknutí zákazníkom bude možné konkretizovať ich potreby a požiadavky do druhov, veľkosti a farieb.

Hlavným cieľom reklamy je vybudovať povedomie o výnimočných vlastnostiach Prolen[®]-u u spracovateľa, ale i konečného zákazníka – užívateľa (bežní spotrebitelia, ale aj športovci – rekreační i vrcholoví).

Reklama musí osloviť predovšetkým tých, ktorí rozhodujú o tom, aký druh vlákna sa použije na tú ktorú aplikáciu resp. aké vlastnosti má mať kúpený výrobok, resp. aké vlastnosti má mať kúpený výrobok. Pomôckou pri presvedčaní budú nasledovné skutočnosti:

- Super vlastnosti Prolenu
- Prolen vyhovuje štandardom EKOTEX 100
- Viac ako 300 farebných odtieňov
- Nové špeciality = neustály vývoj
- CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. je certifikovaný podľa noriem ISO 9001:2000.
- CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. je firma s dlhoročnou tradíciou výroby vlákien – vyrobila už viac ako 100.000 ton vlákna pre zákazníkov po celom svete

Čo sa týka aplikácie nášho vlákna v ponožkách, aj konečný zákazník by mal byť informovaný o tom, z čoho je daný výrobok vyrobený. Na to by mali slúžiť aj etikety s vlastnosťami vlákna, ktoré sa nachádzajú na výrobku, obsahujúce jednak zloženie a krátke poradenstvo pre konečného spotrebiteľa, ale taktiež bude zahŕňať aj výrobcu – CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s., Svit.. Naším cieľom je, aby ľudia hľadali výrobky

vyrobené z Prolenu, tak ako mnohí hľadajú výrobky z Coolmaxu alebo textílie Goratex. Sú to odvážne ciele vzhľadom na to, že na rozdiel od firiem, vyrábajúcich spomínané značky, nemožno investovať také veľké finančné prostriedky do celosvetovej reklamy.

Výrobky budú predstavené na výstavách a veľtrhoch, určených pre producentov textilných výrobkov.

Prvoradou snahou nášho podniku je spokojnosť zákazníka, ktorá je tiež zárukou pozitívnych referencií o výrobkoch.

Public relations

Ďalším spôsobom, ako prilákať viac zákazníkov na cieľových teritóriách:

- Aktívna a pasívna účasť na vybraných veľtrhoch, výstavách a odborných konferenciách,
- propagácia vlákna Prolen spojená s predajom športových podujatiach ako sú napr. cyklomaratóny,
- internetová stránka vo viacerých jazykoch s novým dizajnom a so sortimentom.

Distribučný systém

Z hľadiska spôsobu distribúcie bude využívaný kombinovaný spôsob prepravy textilných výrobkov. Podnik si bude zabezpečovať časť prepravy vo vlastnej réžii, predovšetkým pri menších množstvách produkcie a pri väčších objemových množstvách bude spolupracovať so spoločnosťou CHEMOSVIT – CHEDOS, s. r. o.

Produkované výrobky budú mať z hľadiska klientely širokospektrálny záber. Výhradným odberateľom textilnej produkcie bude CHEMOSVIT Trading, s. r. o., Svit, ktorý bude ďalej distribuovať výrobky do veľkoskladov a predajní lokalizovaných v regióne i celej SR. Časť produkcie bude dodávaná do podnikovej predajne a. s. CHEMOSVIT vo Svite.

Zákazníci

Klientelu predstavujú predovšetkým zamestnanci podniku, miestni obyvatelia ako aj blízkeho okolia regiónu Poprad. V budúcom období je plánovaný nárast produkcie, ktorá bude schopná pokryť dopyt aj ďalších regiónov v SR. Perspektívne sa uvažuje aj s exportnou činnosťou, nakoľko výrobky spĺňajú nielen požadované kritéria z hľadiska

kvality, ale sa stanú aj silnou konkurenciou na európskom trhu v dôsledku nízkych cenových relácií, vyplývajúcich s využitia vlastných surovín prostredníctvom zhodnotenia odpadu.

4.2.2 Odhad objemu predaja

Z marketingového prieskumu môžeme odhadovať objem predaja pre nasledujúce obdobie. I tak musíme počítať s optimistickou tak aj s pesimistickou variantov a vychádzať z priemeru medzi týmito predpokladanými možnými stavmi. Zahájenie výroby prvej smeny sa predpokladá na začiatok októbra tohto roku 2011.

Optimistická varianta

Vychádza z predpokladu pozitívneho vývoja s rastúcou tendenciou záujmu o výrobky i navzdory tomu, že došlo k všeobecnému poklesu z dôvodu hospodárskej krízy. Ďalším predpokladom pozitívneho vývoja je plánovane rozšírenie jak strojov tak sortimentu a možnosti pre zákazníkov, tak zvýšiť záujem o nove druhy, čo priláka ďalších klientov. Pokiaľ sa zväžia tieto kritéria, je možné predpokladať zvýšenie záujmu a tým aj nárast tržieb až o 135%.

Tabuľka 5: Optimistický predpoklad tržieb za predaj ponožiek.

OBDOBIE	2011	2012	2013
Výpočet príjmov			
Počet strojov	8	10	14
Priemerná výrobná kapacita: počet párov/1 stroj/8hod.	140	135	130
Max. kapacita výroby v pároch/mes.	67200	81000	109200
Využitelnosť strojov	85%	88%	88%
Priemerná kapacita výroby v pároch/mes.	57120	71280	96096
Počet výrobných mesiacov v roku	4	12	12
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	855	1153
Priemerná cena v tis. EUR/ tis. párov	1,0	1,2	1,4
Tržby za predaj ponožiek tis. EUR	228	1026	1614

Výpočet nákladov na vstupné suroviny			
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	855	1153
Priemerná cena surovín v tis. EUR/ tis. párov	0,55	0,58	0,62
Náklady na vstupné suroviny spolu tis. EUR	125,4	495,9	714,86
Pridaná hodnota tis. EUR	102,6	530,1	899,14

Pozn.: Priemerná výrobná kapacita strojov vyjadrená v počte párov/1stroj/8 hod. v roku, keď nakupujeme nové stroje klesne, aj keď nové stroje majú vyššiu kapacitu, nakoľko tieto vyrábajú len časť roka (nie celých 12 mesiacov)

Pesimistická varianta

Pokiaľ bude braná v úvahy hospodárska kríza, môže sa prejaviť i naďalej v tejto oblasti maloobchodu a veľkoobchodu. Toto môže znamenať, že i vyššie objemu výroby tak i druhov, zostanú tržby skoro na rovnakej úrovni a nedôjde tak k zvýšeniu obratu. Dôvodom môže byť ako aj spomenutá hospodárska kríza a ďalej nasýtenie trhu alebo nezáujem o tento tovar a iné druhy tovaru. V tomto prípade môžeme očakávať zvýšenie tržieb o 25% oproti súčasnému stavu, čo by pokrylo náklady na investíciu, ale bez významného prínosu.

Tabuľka 6: Pesimistický predpoklad tržieb za predaj ponožiek.

OBDOBIE	2011	2012	2013
Počet strojov	8	8	9
Priemerná výrobná kapacita: počet párov/1 stroj/8hod.	140	140	135
Max. kapacita výroby v pároch/mes.	67200	67200	72900
Využitelnosť strojov	85%	88%	88%
Priemerná kapacita výroby v pároch/mes.	57120	59136	64152
Počet výrobných mesiacov v roku	4	12	12
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	710	770
Priemerná cena v tis. EUR/ tis. párov	1,0	1,1	1,1
Tržby za predaj ponožiek tis. EUR	228	781	847
Výpočet nákladov na vstupné suroviny			
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	710	770

Priemerná cena surovín v tis. EUR/ tis. párov	0,55	0,64	0,70
Náklady na vstupné suroviny spolu tis. EUR	125,4	454,4	539
Pridaná hodnota tis. EUR	102,6	326,6	308

Pozn.: Priemerná výrobná kapacita strojov vyjadrená v počte párov/1stroj/8 hod. v roku, keď nakupujeme nové stroje klesne, aj keď nové stroje majú vyššiu kapacitu, nakoľko tieto vyrábajú len časť roka (nie celých 12 mesiacov)

Realistická varianta

Pokiaľ budú brané v úvahu obe možnosti, dá sa priemerne predpokladať zvýšenie záujmu a teda aj tržieb o 65% za najbližšie 3 roky. Z toho predpokladu bude ďalej vychádzané a na základe týchto predpokladov budú ďalej zostavované prepočty i finančné výkazy.

Tabuľka 7: Realistický predpoklad tržieb za predaj ponožíek.

OBDOBIE	2011	2012	2013
Počet strojov	8	9	11
Priemerná výrobná kapacita: počet párov/1 stroj/8hod.	140	140	130
Max. kapacita výroby v pároch/mes.	67200	75600	85800
Využitelnosť strojov	85%	88%	88%
Priemerná kapacita výroby v pároch/mes.	57120	66528	75504
Počet výrobných mesiacov v roku	4	12	12
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	798	906
Priemerná cena v tis. EUR/ tis. párov	1,0	1,1	1,20
Tržby za predaj ponožíek tis. EUR	228	878	1087
Výpočet nákladov na vstupné suroviny			
Priemerná kapacita výroby v tis. párov/rok	228	798	906
Priemerná cena surovín v tis. EUR/ tis. párov	0,55	0,61	0,67
Náklady na vstupné suroviny spolu tis. EUR	125,4	486,78	607,02
Pridaná hodnota tis. EUR	102,6	391,22	479,98

Pozn.: Priemerná výrobná kapacita strojov vyjadrená v počte párov/1stroj/8 hod. v roku, keď nakupujeme nové stroje klesne, aj keď nové stroje majú vyššiu kapacitu, nakoľko tieto vyrábajú len časť roka (nie celých 12 mesiacov)

4.3 Finančný plán

Ekonomicky je firma stabilná. Na základe analýzy je možné firmu radit' medzi stredné až veľké podniky. Podľa prevládajúceho výrobného faktoru patrí firma medzi podniky investične náročné.

Finančný plán je dôležitou súčasťou podnikateľského plánu. Určuje objemy investícií, ktoré podnik potrebuje a ukazuje, či je plán reálny a uskutočniteľný ako celok. Nižšie sú uvedené plánované a predpokladané kapitálové príjmy, ktoré má investícia priniesť.

4.3.1 Náklady a výdaje súvisiace s investíciou

S uvedenou investíciou súvisia výdaje a náklady, ich odhad zaznamenáva nižšie uvedená tabuľka. Sú tu ako aj fixné náklady a výdaje tak aj splátka úveru a úroky, odpisy, administratívne a mzdové náklady. Prevádzkové náklady sú potom uvedené ako samostatná položka a sú v nich obsiahnuté ďalšie náklady, ako sú napríklad dopravné a ostatné náklady (elektrina, voda, telefóny).

Tabuľka 8: Očakávané ročné výdaje a náklady súvisiace s vznikom nového výrobného oddelenia (v tis. EUR).

Rok	2011	2012	2013
Investícia	500 000	0	0
Splátka úveru	30 429	59 571	57 000
Výdaje celkom	530 429	59 571	57 000
Z toho úroky z úveru	9 000	16 714	14 143
Odpisy	0	16 700	16 700
Prevádzkové náklady	6 350	12 700	12 700
Mzdové náklady	51 084	102 168	102 168
Náklady na vstupne suroviny	125 400	486 780	607 020
Náklady celkom	191 834	635 062	752 731

4.3.2 Spôsob financovania

Realizácia projektu kladie vysoké nároky na štartovací kapitál, ktorý a. s. CHEMOSVIT FIBROCHEM nedokáže pokryť z vlastných zdrojov. Preto sa uchádza o poskytnutie dlhodobého úveru vo výške:

300 000,- EURO so splatnosťou 7 rokov,

Finančné zdroje a ich použitie

a) Vlastné zdroje – tvorí pôvodný vklad spoločnosti, zisk s podnikateľskej činnosti firmy z uplynulého obdobia a krátkodobých záväzkov. Celková výška vlastných zdrojov potrebných pre štart projektu predstavuje čiastku: 200 000,- EUR.

b) Dlhodobý úver – čerpaný jednorázovo so splatnosťou do 7 rokov (84 mesiacov) od jeho poskytnutia, úrokovou mierou 6 %. Čerpanie úveru v období od 06/2011 – 05/2018

vo výške..... 300 000,- EUR,

ktorý bude použitý hlavne na nákup technologických zariadení potrebných pre výrobu drobnej textilnej produkcie.

Bankový úver – splátkový kalendár

Tabuľka 9: Splátkový kalendár bankového úveru.

Rok	Počet splátok	Počiatkový stav	Úrok	Úmor	Splátka	Konečný stav
2011	6	300 000	9 000	21 429	30 429	278 571
2012	12	278 571	16 714	42 857	59 571	235 714
2013	12	235 714	14 143	42 857	57 000	192 857
2014	12	192 857	11 571	42 857	54 429	150 000
2015	12	150 000	9 000	42 857	51 857	107 143
2016	12	107 143	6 429	42 857	49 286	64 286
2017	12	64 286	3 857	42 857	46 714	21 429
2018	6	21 429	643	21 429	22 071	0
Spolu	84	x	71357	300000	371 357	x

Tabuľka 10: Použitie a štruktúra finančných zdrojov.

Účel použitia	Finančná čiastka	Zdroj	Finančná čiastka
Nákup technologickej linky	360 0000 EUR	Vlastné zdroje	200 000 EUR
Stavebné úpravy priestorov	130 000 EUR		
Prevádzkové zásoby	6 500 EUR	Úver	300 000 EUR
Rezerva	3 500 EUR		
SPOLU	500 000 EUR	SPOLU	500 000 EUR

Vymedzenie svojho postavenia na trhu

V porovnaní s uvedenými charakteristikami firmy TATRASVIT SVIT - SOCKS, a.s., produkcia podniku bude realizovaná výhradne z nespracovaného textilného odpadu, čo sa výrazne odrazí v cenových reláciách. Odpadové vlákno 1. akosti bude získané v rámci tolerancie objemu vyrábanej produkcie pre jednotlivé zákazky. Doteraz bolo uvedené vlákno zrezávané a predávané pracovníkom podniku alebo súkromníkom na účely zatepl'ovania striech za cenu 1.-Euro/kg. Nové zhodnotenie odpadovej produkcie bude v rámci ponožkovej výroby 100 %-né.

Medzi významnú konkurenčnú výhodu CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. je preto možné zaradiť najmodernejšie technologické zariadenia riadené počítačovou technikou, ktorá výrazne zvýši produktivitu práce i kvalitu výrobou v porovnaní s menšími firmami, ktoré si nemôžu dovoliť modernizáciu strojného parku.

Nemenej významným aspektom zvyrazňujúcim konkurenčnú výhodu na trhu je cenová stratégia podniku, orientovaná na zníženie cenovej hladiny v porovnaní s trhovou cenou TATRASVIT SVIT - SOCKS, a.s. ako aj ďalšími firmami.

Navyše výroba svojou veľkosťou spája výhody malých firiem s veľkovýrobou, jej základnou charakteristikou je flexibilita textilnej produkcie, ktorá sa bude odvíjať výlučne od požiadaviek trhu.

Priestory

Priestory výrobných prevádzok ako aj administratívna časť budovy je prenajímaná od CHEMOSVITU, a. s. Svit na základe nájomnej zmluvy.

Zmluvné strany:

Prenajíateľ : CHEMOSVIT a. s., Štúrova 101, 059 21 Svit
V zastúpení: Ing. Michal Lach, generálny riaditeľ

Nájomca : CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. Štúrova 101, 059 21 Svit
V zastúpení: Ing. Jozef Kochan, výkonný riaditeľ

Predmetom zmluvy je prenájom nehnuteľného a hnutel'ného majetku a. s. CHEMOSVIT, slúžiaceho pre výrobu POP textilného hodvábu a s nimi súvisiace činnosti. Pre výrobu dámskych a pánskych ponožiek bude vyčlenená časť výrobnéj haly, ktorá sa uvoľní efektívnejším usporiadaním súčasných technologických zariadení, pričom daná celková plocha predstavuje cca 850 m².

Vymedzené priestory pre novú činnosť si vyžadujú stavebné úpravy jednak z hľadiska osamostatnenia samotnej výroby, umiestnenia technológie, vytvorenie sociálneho zázemia pre pracovníkov, tak aby vyhovovali platným požiar'nych, hygienickým a bezpečnostným predpisom.

Predpokladané náklady na úpravu priestorov sú vo výške 130 000,- EUR

Technologické zariadenia

Pre zabezpečenie plynulého chodu prevádzky je potrebné zakúpenie technologických zariadení. V súlade s normami systému kvality ISO 9001 bol zrealizovaný výber dodávateľ'ov textilných strojov podľa vopred stanovených kritérií:

- kvalita produkcie
- výkon zariadenia
- poskytovaný záručný a pozáručný servis
- cena

Pri výbere každého strojného zariadenia sa vychádzalo minimálne z troch ponúk dodávateľ'ských firiem.

Výsledný výber najoptimálnejších technologických zariadení, splňajúcich všetky stanovené kritériá je uvedený v nasledujúcej tabuľke :

Tabuľka 11: Výber technologických zariadení.

Typ stroja	Použitie	Cena v EURO	Dodávateľ
DERA 3W-2ks	pletací stroj	42 000	Uniplet a.s Trebič
DERA 5,156ihiel-3ks	pletací stroj	67 000	Uniplet a.s Trebič
DERA 5,168ihiel-3ks	pletací stroj	67 000	Uniplet a.s Trebič
CONTICOMPLET2ks	šijací stroj	46 000	CONTI COMPLET
SOCKMODULE -1ks	formovací stroj	126 000	HELIOT
DECCR 4 1-ks	stroj na našivanie etikiet na ponožky	8 000	TECMA
UNI 1+PC - 1ks	vzorovanie ponožiek	4 000	Uniplet a.s Trebič
Spolu		360 000	

Organizačná štruktúra oddelenia

Výrobky sa budú vyrábať na novom samostatnom výrobnom oddelení s názvom:

Oddelenie výroby pleteného tovaru

Náplňou oddelenia bude spracovanie neštandardného PP vlákna, ktoré je v súčasnom období realizované ako textilný vláknitý odpad.

Oddelenie výroby pleteného tovaru bude zabezpečovať výrobu:

- Zmesových krytých ponožiek Ba/PP,
- zmesových elastických ponožiek Ba/PP/LYCRA,
- zmesových pracovných ponožiek VI/PP,
- zmesových vychádzkových a športových ponožiek a podkoleniek VI/PP,
- ekologických ponožiek pre zdravotníctvo,
- PP hadíc pre zdravotníctvo (sadržovanie).

Tabuľka 12: Budúca štruktúra novovzniknutého oddelenia.

Funkcia	Ranná zmena	Odpoludňajšia zmena	Nočná zmena
Vedúci oddelenia	1	x	x
Technológ	1	x	x
Mechanik	1	1	1
Pletiarica	1	1	1
Šička	1	1	x
Formovačka	1	x	x
Triedenie a balenie	5	x	x
Našívanie etikiet	1	x	x

Tabuľka 13: Popis pracovných náplní a kritérií výberu jednotlivých pracovníkov.

Počet pracovníkov a ich pracovné zaradenie	Pracovná náplň	Kritériá výberu a prijatia
3 mechanici	neustála kontrola stavu strojného parku, zabezpečovať optimálny stav technologických zariadení vykonávanie plánovaných opráv zariadení a ich evidencia odstraňovanie vzniknutých porúch	Vzdelanie: ÚSO technického zamerania
		Prax: 3-5 rokov v odbore
		Osobnostné predpoklady: znalosť problematiky technologických liniek v textilnej výrobe, organizačné schopnosti, flexibilita, samostatnosť pri odstraňovaní vzniknutých porúch
3 pletiariky	obsluha pletacích strojov, čistenie a bežná starostlivosť o zverenú strojné zariadenie	Vzdelanie: ÚSO textilné
		Prax: 5 rokov
		Osobnostné predpoklady: zodpovedný prístup k práci, disciplína
1 formovačka	obsluha formovacích zariadení	Vzdelanie: SO

	na ponožky, čistenie a bežná starostlivosť o zverené strojné zariadenie	Prax: 3 roky Osobnostné predpoklady: zodpovedný prístup k práci, disciplína
5 pracovníkov na triedenie a balenie	vizuálna výstupná kontrola, balenie výrobkov, čistenie a bežná starostlivosť o zverené strojné zariadenia	Vzdelanie: ÚSO s maturitou
		Prax: 5 rokov
		Osobnostné predpoklady: zodpovedný prístup k práci, disciplína
1 pracovník na našívanie etikiet	našívanie papierových etikiet na ponožkové páry čistenie, bežná starostlivosť o zverené strojné zariadenie	Vzdelanie: SO 2- ročné
		Prax: 1 rok
		Osobnostné predpoklady: zodpovedný prístup k práci, disciplína
2 šičky	zošívanie úpletových dielov, finalizácia výrobku, čistenie a bežná starostlivosť o zverené strojné zariadenie	Vzdelanie: SO
		Prax: 3 roky
		Osobnostné predpoklady: zodpovedný prístup k práci, disciplína

4.3.3 Mzdy

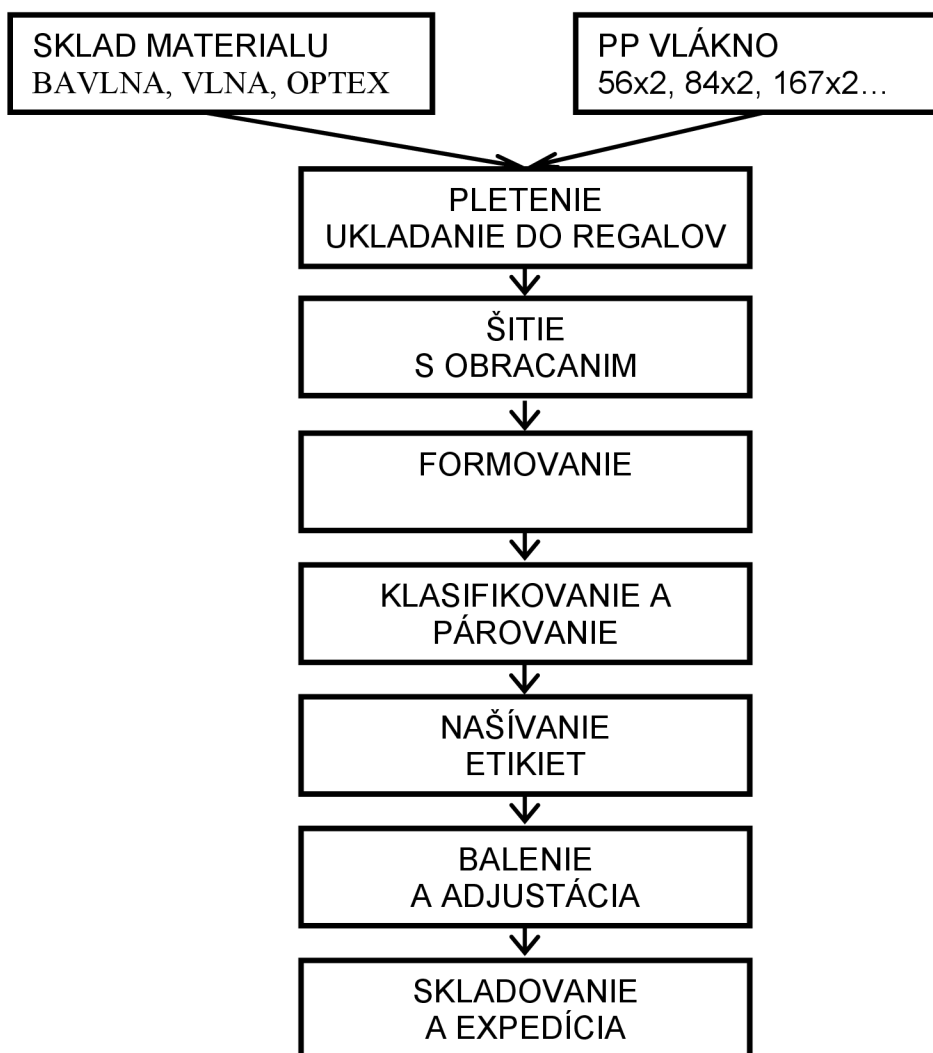
Výpočet mzdových nákladov pracovníkov prevádzky zachytáva nasledujúca tabuľka

Tabuľka 14: Plánované mzdy pracovníkov novovzniknutého oddelenia.

Pracovné zariadenie - funkcia	Priemerná mesačná mzda prac.	Počet zamest. vo funkcií	Mesačné brutto mzdy prac. vo funkcií	Odvody mesačné na funkciu	Spolu osobné mesačné náklady
Vedúci oddelenia	540	1	540	172,8	712,8
Technológ	480	1	480	153,6	633,6

Mechanik	440	3	1 320	422,4	1 742,4
Pletiarika	400	3	1 200	384	1 584
Šička	360	2	720	230,4	950,4
Formovačka	340	1	340	108,8	448,8
Triedenie/balenie	310	5	1 550	496	2 046
Našívanie etikiet	300	1	300	96	396
SPOLU:		17	6 450	2 064	8 514

Schéma materiálového toku



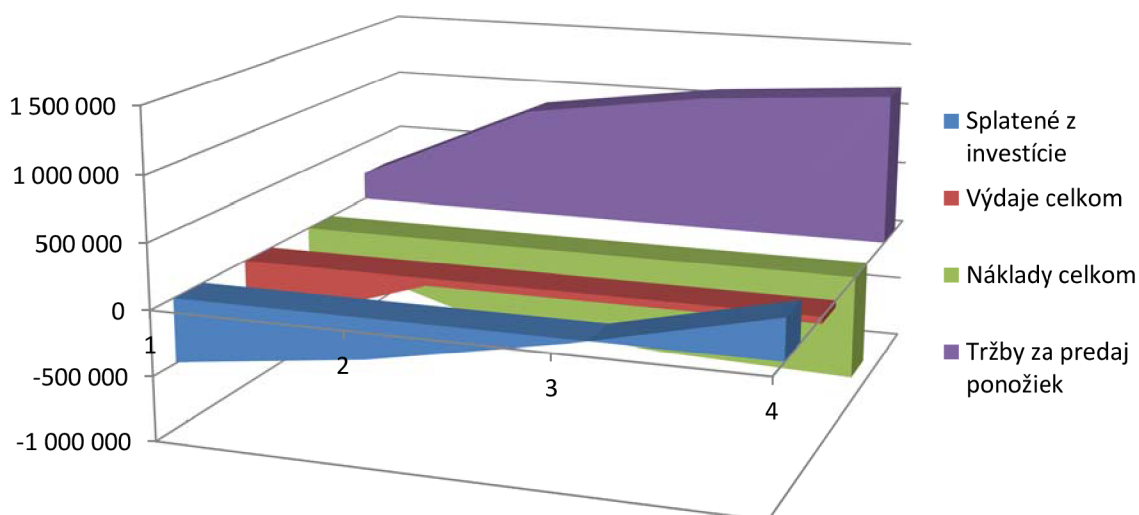
Obrázok 9: Schéma materiálového toku v novo vzniknutom oddelení

4.3.4 Doba návratnosti

Do úvahy berieme realistickú variantu. Vynaložené prostriedky vo forme investície sa vrátia dňa 6.februára roku 2014, čiže návratnosť investície nastane po 2,5 roku od realizácie podnikateľského zámeru.

Tabuľka 15: Doba návratnosti investície.

Rok	2011	2012	2013	2014
Tržby za predaj ponožík	228 000	878 000	1 087 000	1 197 000
Náklady celkom	-191 834	-635 062	-752 731	-801 200
Výdaje celkom	- 530 429	- 59 571	-57 000	-54 429
Splatené z investície	-494 263	-310 896	-33 627	307 744



Graf 3: Návratnosť investície

Navrhovaná investícia prinesie

- Zvýšenie obratu,
- silnejšie postavenie na trhu,
- zvýšenie tržieb a obchodnej marže,
- návratnosť investície behom 2,5 roka,
- zvýšenie ziskovosti firmy,
- rozšírenie klientely.

Dopad na životné prostredie

Firma si plne uvedomuje závažnosť dopadu realizácie chemickej textilnej výroby na ekológiu a životné prostredie. Preto jej prioritná orientácia smeruje k bezodpadovej technológii doteraz spracovaného odpadu formou spaľovania, prípadne odpredaja súkromným osobám za symbolické ceny. Vzhľadom na možnosť úniku škodlivých splodín vznikajúcich pri spaľovaní, výrazne ohrozujúcich životné prostredie nášho podtatranského regiónu sa spoločnosť CHEMOSVIT FIBROCHEM a. s. rozhodla pre vysoko náročnú investíciu bezodpadovej produkcie textilných výrobkov, založenej na ekologickom spracovaní textilného POP odpadu. Pri výrobe ponožiek z farebných materiálov nevznikajú žiadne škodlivé exhaláty znečisťujúce ovzdušie, ani odpadové produkty znečisťujúce vodu. Unikajúca para z formovacieho stroja bude odsávaná klobúkom a vyvedená otvorom cez stroj do ovzdušia.

Hygiena pracoviska

Pracovníci budú pracovať v uzavretej klimatizovanej hale s vnútorným umelým osvetlením. Hlučnosť na pracovisku nebude presahovať 80 dB na základe technických údajov udávaných výrobcov. Šatne a sociálne zariadenia budú využívané v existujúcich kapacitách súčasných priestorov.

Vznikajúci textilný prach bude odsávaný a čistota pracoviska sa zabezpečí pravidelným čistením strojov a umývaním pracoviska.

Protipožiarne zabezpečenie pracoviska

Pri spracovávaní bavlnenej a vlnenej priadze dochádza k uvoľneniu jednotlivých elementárnych vlákien pri odvíjaní priadze a jej vedení cez jednotlivé vodiace časti. Na zabezpečenie protipožiarneho opatrení z dôvodu prašnosti prostredia bude každé pracovisko zabezpečené snehovými hasiacimi prístrojmi.

Dodávatelia

a) dodávatelia vstupných surovín

Základnú surovinu tvorí polypropylénový textilný hodváb, ktorého hlavným výrobcom je naša firma. Konkrétne sa jedná o spracovanie suroviny predstavujúcej odpad 1. akostnej skupiny. Finálny produkt obsahuje okrem PP txh aj prímiesové zložky (napr. bavlna a lycra).

Nakoľko je bavlnený materiál široko dostupnou surovinou na trhu, FIBROCHEM CHEMOSVIT a.s. nemá záujem o uzatváranie dlhodobých kooperačných zmlúv o dodávkach. Vstupnú bavlnenú surovinu si bude zabezpečovať v závislosti od aktuálnej potreby výroby a taktiež aktuálnej cenovej ponuky trhu.

b) dodávatelia strojných zariadení

Druhy, početnosť, cenu i dodávateľov technologických zariadení sme uviedli v **Tabuľka 11: Výber technologických zariadení.** tohto zámeru. Dodávatelia boli vybraní na základe technicko-ekonomického vyhodnotenia ponúk pre výrobu ponožíek.

5 Harmonogram realizácie návrhu

5.1 Časový harmonogram realizácie návrhu

Tabuľka 16: Časový harmonogram realizácie návrhu.

Obdobie:	2011						2012	
Činnosť:	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.
Vyčlenenie finančných prostriedkov	■							
Prejedanie a schválenie úveru	■							
Nákup strojov a zariadení	■	■						
Úprava priestorov		■						
Nábor pracovníkov		■	■					
Prijímanie pracovníkov			■			■		■
Zaškolenie nových pracovníkov			■			■		■
Skúšobná výroba			■					
Výroba v 1.smene				■	■	■	■	■
Výroba v 2.smene						■	■	■
Výroba v 3.smene								■

5.2 Hodnotenie kladov a nedostatkov návrhu

- Zavedenie produkcie finálnych výrobkov v činnosti firmy s postupným rozširovaním sortimentu hotových výrobkov prispeje k znižovaniu importu týchto druhov tovaru a vytvára reálny predpoklad i ich exportu,
- zhodnotenie a spracovanie odpadu, čo predstavuje zníženie nákladov na jeho likvidáciu,

- použitie inovatívnej technológie s pozitívnym dopadom na životné prostredie,
- efektívne využitie existujúcich prostriedkov,
- vytvorenie 17 nových pracovných miest a po zabehnutí výroby plánované vytvorenie ďalších pracovných miest,
- vlastné finančné zdroje k realizácii projektu budú použité na nákup hmotného investičného majetku (technológie) a ich podiel presahuje 2/5 z celkovej potreby štartovacieho kapitálu,
- má podporu medzi predstaviteľmi štátnej správy i samosprávy v regióne, je v súlade s prioritami regionálneho rozvoja,
- zvyšovanie ekonomického potenciálu regiónu a rastu životnej úrovne obyvateľov popradského regiónu.

Záver

Výsledkom tejto práce je podnikateľský zámer pre už existujúcu firmu. Podnikateľský zámer vychádza z teoretických poznatkov, ktoré boli v tejto práci teoreticky spracované. V práci je popísané nielen, ako ma vyzerá definitívna verzia podnikateľského plánu, ale taktiež akým analýzám sa venovať, aby bol navrhnutý zámer adekvátny.

Úspech podnikania závisí od schopnosti podnikového manažmentu reagovať na nové, zložitejšie podmienky uplatňovania sa podniku na trhu, hodnotenia vlastných možností, predpokladov úspešnosti a prijímaných rozhodnutí. Medzi rozhodnutia podniku, ktoré manažment prijíma z hľadiska jeho budúceho vývoja môžeme zaradiť rozšírenie podnikateľských aktivít s cieľom diverzifikovať výrobný program, vstup strategického investora a ďalšie.

Vypracovaním mojej diplomovej práce podnikateľský zámer rozvoja podniku som získal niektoré nové vedomosti a upevnil vedomosti získané štúdiom na Fakulte Podnikateľskej.

Cieľom mojej diplomovej práce z teoretického hľadiska bolo vymedzenie podnikateľského zámeru. Keďže hlavným cieľom podnikateľského zámeru je získať financie na začatie resp. rozvoj podnikania, obsah tohto dokumentu musí presvedčiť investorov o schopnosti podniku uhrádzať úroky a splácať úver a dokázať reálnosť podnikateľského zámeru.

Vypracovanie podnikateľského zámeru výroby pleteného tovaru v a.s. CHEMOSVIT FIBROCHEM rozširuje podnikateľské aktivity podniku o finalizáciu jeho výrobného programu. Prínos pre podnik je v diverzifikácii výrobného programu.

S postupným rastom predaja budú rásť aj tržby a keďže táto výroba nie je finančne náročná na vstupné suroviny (neštandardné vlákno vlastnej produkcie a bavlna) vzrastie aj zisk a tým dôjde k rastu vlastného imania. Takže ďalším prínosom je rast zisku podniku, ktorý prispeje k rastu hodnoty podniku.

Rozšírenie výroby o výrobu pleteného tovaru na základe využitia neštandardného vlákna umožní zníženie nákladov na likvidáciu odpadu a jeho zhodnotenie, čo má pri aktuálnych problémoch s nakladaním odpadov veľký ekologicky význam.

Dámske a pánske vychádzkové a pracovné ponožky sú chýbajúcim sortimentom na slovenskom trhu, dopĺňaným v prevažnej miere zahraničnými výrobkami. Následným prínosom je eliminácia importu uvedených tovarov.

Vytvorenie nových pracovných miest predstavuje pozitívny dopad na aktívnu politiku zamestnanosti a rast životnej úrovne v tomto regióne.

Zlepší sa aj kredit spoločnosti pri nadväzovaní kontaktov s bankovými inštitúciami a obchodnými partnermi.

Zoznam použitej literatúry

- 1) BARTES, F. *Inovace v podniku*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s.r.o, 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.
- 2) BALÁŽ, Vladimír. Hlavné trendy v ekonomike v roku 2010. *Makroekonomický a finančný vývoj v SR – január 2011*[online]. 2011, [cit. 2011-05-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.sevis.sk/vyskum/makroekonomicky-a-financny-vyvoj-v-sr-januar-2011/>>.
- 3) *BusinessInfo.cz* [online]. 1.2.2006 [cit. 2011-01-04]. Co je podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-je-podnikatelsky-plan/1001521/38517/>>.
- 4) *BusinessInfo.cz* [online]. 9.10.2009 [cit. 2011-01-04]. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b12>>.
- 5) *FIBROCHEM* [online]. 2011 [cit. 2011-05-23]. CHEMOSVIT a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.fibrochem.sk>>.
- 6) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha : Europa. 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- 7) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 8) KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9) KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno : Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 10) *OBCHODNÝ REGISTER : Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Prešov* [online]. 18.03.2011 [cit. 2011-05-23]. MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Dostupné z WWW: <<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=1661&SID=8&P=0>>.
- 11) *Portál pro firmy* [online]. 2011 [cit. 2011-01-04]. Vytvoření prodejního a marketingového plánu. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/business/smb/cs-cz/articles/how-to/create-a-sales-and-marketing-plan.aspx>>.

- 12) *TATRASVIT* [online]. 2011 [cit. 2011-05-23]. TATRASVIT SVIT-SOKCKS, a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.tatrasvit.sk/sk/profil/>>.
- 13) Vlákno vinímočných vlastností. *CHEMOSVIT Newsletter 2011* [online]. 2011, 1, [cit. 2011-05-23]. Dostupný z WWW: <http://www.chemosvit.sk/Chemosvit/on_2010sk.pdf>.
- 14) VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.
- 15) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- 16) ZICH, Robert Strategický management. In [online]. Brno : [s.n.], 2007 [cit. 2011-01-04]. Dostupné z WWW: <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Certifikát ISO 9001 (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).....	15
Obrázok 2: Certifikát vľavo ISO 14001, vpravo Certifikát Öko-Tex (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).....	15
Obrázok 3: Organizačná štruktúra CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).....	16
Obrázok 4: Porovnanie mernej hmotnosti (hustoty) rôznych typov textilných vlákien (5).....	40
Obrázok 5: Porovnanie tepelnej vodivosti rôznych typov textilných vlákien (5).....	41
Obrázok 6: Porovnanie schopnosti transportovať vlhkosť rôznych typov textilných vlákien (5).....	41
Obrázok 7: Porovnanie schopnosti absorbovať vlhkosť rôznych typov textilných vlákien (5).....	42
Obrázok 8: Porovnanie modulu pružnosti rôznych typov textilných vlákien (5).....	43
Obrázok 9: Schéma materiálového toku v novo vzniknutom oddelení.....	59

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2006 až 2010.....	11
Tabuľka 2: Spotreba materiálu na výrobu pánskej bavlnenej ponožky.....	46
Tabuľka 3: Spotreba materiálu na výrobu pánskej vlnenej ponožky.....	46
Tabuľka 4: Celková mesačná spotreba materiálu pri 3-smennej prevádzke.....	46
Tabuľka 5: Optimistický predpoklad tržieb za predaj ponožiek.....	49
Tabuľka 6: Pesimistický predpoklad tržieb za predaj ponožiek.....	50
Tabuľka 7: Realistický predpoklad tržieb za predaj ponožiek.....	51
Tabuľka 8: Očakávané ročné výdaje a náklady súvisiace s vznikom nového výrobného oddelenia (v tis. EUR).....	52
Tabuľka 9: Splátkový kalendár bankového úveru.....	53
Tabuľka 10: Použitie a štruktúra finančných zdrojov.....	54
Tabuľka 11: Výber technologických zariadení.....	56
Tabuľka 12: Budúca štruktúra novovzniknutého oddelenia.....	57
Tabuľka 13: Popis pracovných náplní a kritérií výberu jednotlivých pracovníkov.....	57

Tabuľka 14: Plánované mzdy pracovníkov novovzniknutého oddelenia.....	58
Tabuľka 15: Doba návratnosti investície.....	60
Tabuľka 16: Časový harmonogram realizácie návrhu.....	63

Zoznam grafov

Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2006 až 2010 (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).....	11
Graf 2: Vlastnícka štruktúra CHEMOSVIT FIBROCHEM, a.s. Svit, Slovensko (Zdroj: Interne materiáli CHEMOSVIT FIBROCHEM a.s.).....	11
Graf 3: Návratnosť investície	60

Zoznam príloh

A	ÚČTOVÉ VÝKAZY FIRMY.....	72
A.1	Súvaha	72
A.2	Výkaz ziskov a strát	75

A ÚČTOVÉ VÝKAZY FIRMY

A.1 Súvaha

údaje v tis. EURO

Ozn.	Položka	c.r.	2006	2007	2008	2009	2010
	AKTÍVA CELKOM	1	8290,9	8850,4	8753,0	8729,4	8847,4
A	Pohľadávky za upísané vlastné imanie	2	0	0	0	0	0
B	STÁLE AKTÍVA	3	3703,6	4267,2	4292,8	4068,1	3818,2
B.I.	NEHMOTNÝ INVESTIČNÝ MAJETOK	4	0,3	0,1	0	0	0
B.I.1	Zriaďovacie výdavky	5	0,3	0,1	0	0	0
2	Nehmot. výsl. výskumu	6	0	0	0	0	0
3	Software	7	0	0	0	0	0
4	Oceniteľné práva	8	0	0	0	0	0
5	Iný nehm. inv. majetok	9	0	0	0	0	0
6	Nedokon. nehm. investície	10	0	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na NIM	11	0	0	0	0	0
B.II.	HMOTNÝ INV. MAJETOK	12	3703,3	4267,1	4292,8	4068,1	3818,2
B.II.1	Pozemky	13	0	0	0	0	0
2	Budovy, haly, stavby	14	164,5	0	0	0	0
3	Stroje	15	3391,2	3971,5	3996,7	3732,8	3536,0
4	Porasty	16	0	0	0	0	0
5	Zvieratá	17	0	0	0	0	0
6	Iný hm.inv.majetok	18	45,3	211,7	268,8	265,9	265,6
7	Nedokon. hmot. investície	19	102,2	76,8	13,0	54,9	10
8	Poskytnuté zálohy na HIM	20	0	7,1	14,2	14,5	6,6
9	Opravná položka	21	0	0	0	0	0
B.III.	FINANČNÉ INVESTÍCIE	22	0	0	0	0	0

B.III.							
1	Cenné papiere s rozhod. vplyvom	23	0	0	0	0	0
2	Cenné papiere s podstat. vplyvom	24	0	0	0	0	0
3	Cenné papire ost.	25	0	0	0	0	0
4	Pôžičky podnikom	26	0	0	0	0	0
5	Iné fin. investície	27	0	0	0	0	0
C	OBEŽNÉ AKTÍVA	28	4568,1	4413,6	4436,2	4661,2	4936,3
C.I.	ZÁSoby	29	2248,8	2455,1	1957,9	2078,2	2036,4
C.I.1	Materiál	30	1010,8	946,3	954,2	943,3	962,6
2	Nedokon. výroba a polotovary	31	540,9	444,7	472,2	223,8	199,2
3	Výrobky	32	696,7	1062,3	515,3	892,6	854,7
4	Zvieratá	33	0	0	0	0	0
5	Tovar	34	0,4	1,7	16,2	18,5	19,9
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	35	0	0	0	0	0
C.II.	DLHODOBÉ POHLĀDĀVKY	36	0	0	2,8	2,3	1,8
C.II.1	PohlĀdávky z obchodného styku	37	0	0	2,8	2,3	1,8
2	PohlĀdávky voči spoločníkom	38	0	0	0	0	0
3	PohlĀdávky v podnikoch s rozhod. vpl	39	0	0	0	0	0
4	PohlĀdávky v podnikoch s podst. vpl	40	0	0	0	0	0
5	Iné pohlĀdávky	41	0	0	0	0	0
C.III.	KRĀTKODOBÉ POHLĀDĀVKY	42	2186,8	1885,0	2350,1	2490,4	2662,2
C.III.1.	PohlĀdávky z obchodného styku	43	1567,8	1501,8	2065,4	2144,9	2290,4
2	PohlĀdávky voči spoločníkom	44	0	0	0	0	0
3	Sociálne zabezpečenie	45	0	0	0	0	0
4	Štát. daňové pohlĀdávky	46	419,8	379,1	284,6	340,5	371,8
5	Štát. odložená daňová pohlĀdávka	47	0	4,0	0	0	0
6	PohlĀdávky v podnikoch s rozhod. vpl	48	199,2	0	0	0	0
7	PohlĀdávky v podnikoch s podst. vpl	49	0	0	0	0	0
8	Iné pohlĀdávky	50	0,1	0,1	0,1	4,9	0

C.IV.	FINANČNÝ MAJETOK	51	132,5	73,5	125,5	90,3	235,9
C.IV. 1.	Peniaze	52	5,0	5,1	3,7	6,2	6,6
2	Účty v bankách	53	127,5	68,4	121,9	84,1	229,3
3	Krátkodobý finančný majetok	54	0	0	0	0	0
D	OSTATNE AKTIIVA	55	19,2	169,6	23,9	0,1	92,9
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENIE	56	19,2	169,6	23,9	0,1	92,9
D.I.1	Náklady budúcich období	57	0,9	0,8	1,1	0,1	0
2	Príjmy budúcich období	58	0	0	0	0	0
3	Kurzové rozdiely aktívne	59	18,4	168,9	22,8	0	92,9
D.II.	Dohadné účty aktívne	60	0	0	0	0	0

A.2 Výkaz ziskov a strát

Údaje v tis. EURO

c.r.	Položka		2006	2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za predaj tovaru	1	0,3	11,3	23,3	11,0	24,9
A.	Náklady vynaložené na predaný tovar	2	0,3	10	22,6	10,3	23,6
+	OBCHODNÁ MARŽA	3	0	1,4	0,7	0,7	1,3
II.	VÝROBA	4	10499,5	12040	13074,7	5430	13960,4
II.1.	Tržby za predaj vl. výrobkov a služieb	5	10436,7	11768,6	13591,8	5080,4	13609,5
II.2.	Zmena stavu vnútrood. zásob	6	60,1	269,4	-519,5	348,9	348,5
II.3.	Aktivácia	7	2,7	1,9	2,3	0,8	2,3
B.	VÝROBNÁ SPOTREBA	8	7351,7	8878,7	9037,9	3440,8	9294,3
B.1.	Spotreba materiálu a energie	9	5743,8	6666,6	7241,4	2908,3	7966,5
B.2.	Služby	10	1607,8	2212,1	1796,5	532,5	1327,8
+	PRIDANÁ HODNOTA	11	3147,8	3162,6	4037,4	1989,9	4667,4
C.	OSOBNÉ NÁKLADY	12	2529,8	2617,0	2893,2	1129,5	2761,1
C.1.	Mzdové náklady	13	1859,4	1856,6	2049,5	779,2	1935,2
C.2.	Odmeny členom orgánov spoloč.	14	0	0	14,6	29,3	29,3
C.3.	Náklady na sociálne zabezpečenie	15	631,6	693,2	749,4	281,1	730,3
C.4.	Sociálne náklady	16	38,8	67,3	79,7	39,9	66,4
D.	Dane a poplatky	17	2,0	2,1	1,3	0,4	1,0
E.	Odpisy nehmotného a hmotného inv. majetku	18	314,5	171,1	385,0	267,5	640,6
III.	Tržby z predaja inv. majetku a materiálu	19	5,4	103,3	2,9	4,0	10
F.	Zostatková cena predaného inv. majetku a mat.	20	2,6	4,7	0	1,8	5,0
IV.	Zúčtovanie rezerv a časového rozlíšenia prev. výnosov	21	0	303,1	0	0	99,6
G.	Tvorba rezerv a čas. rozlíšenia	22	164,3	138,8	0	99,6	99,6

	prev. Nákladov						
V.	Zúčtovanie oprav. položiek do prev. výnosov	23	413,2	102,0	98,3	9,1	16,6
H.	Tvorba oprav. položiek do prev. nákladov	24	49,7	70,4	16,9	0	49,8
VI.	Ostatné prev. výnosy	25	87,6	127,2	16,4	6,2	16,6
I.	Ostatné prev. náklady	26	99,6	121,0	105,7	3,0	10
VII.	Prevod prevádzkových výnosov	27	0	0	0	0	0
J.	Prevod prevádzkových nákladov	28	0	0	0	0	0
*	PREVÁDZKOVÝ HOSP. VÝSLEDOK	29	491,5	672,9	752,8	507,5	1243,0
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a vkladov	30	0	0	0	0	0
K.	Predané cenné papiere a vklady	31	0	0	0	0	0
IX.	VÝNOSY Z FINANČNÝCH INVESTÍCIÍ	32	0	0	0	0	0
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a vkladov	33	0	0	0	0	0
IX.2.	Výnosy z ostatných inv. cenných papierov	34	0	0	0	0	0
IX.3.	Výnosy z ostatných finančných investícií	35	0	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	36	0	0	0	0	0
XI.	Zúčtovanie rezerv do finančných výnosov	37	67,1	18,4	168,9	22,8	22,8
L.	Tvorba rezerv na finančné náklady	38	18,4	168,9	22,8	0	92,9
XII.	Zúčtovanie oprav. položiek do fin. výnosov	39	0	0	0	0	0
M.	Tvorba opravných položiek do finančných nákladov	40	0	0	0	0	0
XIII	Výnosové úroky	41	11,4	10,6	7,9	2,9	6,6

.							
N.	Nákladové úroky	42	328,6	348,7	299,7	88,8	225,7
XIV.	Ostatné finančné výnosy	43	350,8	157,9	104,0	22,4	73,0
O.	Ostatné finančné náklady	44	393,8	210,8	250,3	82,9	166,0
XV.	Prevod finančných výnosov	45	0	0	0	0	0
P.	Prevod finančných nákladov	46	0	0	0	0	0
*	HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK Z FIN. OPERÁCIÍ	47	-311,6	-541,6	-292,0	-123,5	-382,2
R.	DAŇ Z PRÍJMOV ZA BEŽNÚ ČINNOSŤ	48	-4,0	-25,8	63,0	0	0
R.1.	splatná	49	0	0,3	-1,3	0	0
R.2.	odložená	50	-4,0	-26,1	64,3	0	0
*	Daň z príjmov za bežnú činnosť	51	-4,0	-25,8	63,0	0	0
**	HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK ZA BEŽNÚ ČINNOSŤ	52	183,9	157,1	397,8	384,1	860,9
XVI.	Mimoriadne výnosy	53	0,3	0	5,2	1,7	0
S.	Mimoriadne náklady	54	5,6	1,4	5,5	221,0	282,1
T.	DAŇ Z PRÍJMOV Z MIMORIADNEJ ČINNOSTI	55	0	0	1,5	0	0
T.1.	splatná	56	0	0	1,5	0	0
T.2.	odložená	57	0	0	0	0	0
*	MIMORIADNÝ HOSP. VÝSLEDOK	58	-5,4	-1,4	-1,8	-219,3	-282,1
U.	Prevod podielu na HV spoločnosti	59	0	0	0	0	0
***	HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK ZA ÚČTOVNÉ OBD.	60	178,5	155,7	396,0	164,7	578,7