

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Analýza konkurence a potřeb zákazníků ve vztahu k tvorbě podnikatelského záměru

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

**Autor:
Milan Petrle**

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Milan PETRLE

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název tématu: Analýza konkurence a potřeb zákazníků ve vztahu k tvorbě podnikatelského záměru

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Úspěšná podnikatelská činnost je spojena s pečlivě vypracovaným podnikatelským plánem, který slouží především pro řízení podniku v souladu se stanoveným cílem. Jedním ze základních předpokladů jeho úspěšnosti je analýza konkurence a potřeby zákazníků.

Cíl práce:

Analýza konkurence v dané oblasti, analýza potencionálních zákazníků a jejich potřeb, vypracování podnikatelského záměru pro danou firmu

Metodický postup:

Studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky, analýza konkurence a potřeb zákazníků, hodnocení výchozí situace podniku, jeho slabé a silné stránky, vypracování podnikatelského plánu

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza konkurence a potřeb zákazníků, 5. výchozí situace firmy, 6. Podnikatelský plán, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Bednářová,D., Parmová,D.: Malé a střední podnikání, skripta JU v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, 96 s. ISBN 80-7040-625-9
Fotr,J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování, Grada Publishing Praha, 1995, 178 s., ISBN 80-85623-20-X
Lednický,V., Slávik,Š., Vaněk, J.: Řízení malých a středních podniků, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002, 138 s., ISBN 80-7248-173-8
Suchá,J.: Podnikatelský záměr - ekonomika a finance, Pragoeduca, Praha, 1994, 54 s.ISBN 80-85856-11-5
Wupperfeld, U.: Podnikatelský plán pro úspěšný start, Management Press Praha, 2003159 s., ISBN 80-7261-075-9
MPO: Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 - 2013


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JINĚŽÁKOVÁ
V. BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentka 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza konkurence a potřeb zákazníků ve vztahu k tvorbě podnikatelského záměru“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a použil jsem prameny, které uvádím v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích dne 15.dubna 2008

.....
Milan Petřel

Poděkování:

Velmi děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární přehled	9
2.1 Základní charakteristika	9
2.2 Jednotlivé části podnikatelských záměrů	10
2.3 Požadavky na podnikatelský záměr	11
2.4 Příprava podnikatelského záměru	12
2.5 Struktura podnikatelského záměru	12
2.6 Cíle podnikatelského záměru	14
2.7 Analýza konkurence a potřeb zákazníků	15
2.7.1 Analýza konkurence	15
2.7.2 Potřeby zákazníka	17
2.8 Náplň podnikatelského záměru	18
2.8.1 Realizační resumé	18
2.8.2 Klíčové osobnosti podniku	19
2.8.3 Charakteristika firmy a jejich cílů	20
2.8.4 Produkty	20
2.8.5 Marketing	21
2.8.6 Výroba	22
2.8.7 Prodej	24
2.8.8 Podnikatelské riziko	25
2.8.9 Přílohy	26
2.8.10 Shrnutí a závěry	26
3 Metodika	27
3.1 Cíl	27
3.2 Metodika	27
3.3 Použité metody	28
4 Analýza konkurence a potřeb zákazníka	30
4.1 Analýza konkurence	30
4.2 Analýza potřeb zákazníků	33

5 Podnikatelský záměr	39
5.1 Charakteristika podniku.....	39
5.1.1 Struktura podniku	39
5.1.2 Cíle podniku	41
5.2 Výrobky a služby.....	41
5.2.1 Výroba	42
5.3 Zdroje financování.....	44
5.3.1 Vlastní zdroje financování.....	44
5.3.2 Cizí zdroje financování.....	45
5.4 Okolí podniku.....	46
5.4.1 Lokalizace podniku.....	46
5.4.2 Dodavatelé	46
5.5 Marketing	47
5.5.1 Cena výrobků.....	47
5.5.2 Koncepce odbytu	49
5.5.2.1 Odhad odbytu	50
5.6 Mzdové náklady	50
5.7 Plán příjmů a výdajů za rok 2009	51
5.8 Očekávaný plán příjmů a výdajů za období 2010-2012	52
5.9 Čistá současná hodnota.....	53
5.10 Ukazatele finančního zdraví podniku.....	53
5.11 Očekávaná doba návratnosti investice.....	54
5.12 Zhodnocení podnikatelského záměru	55
6 Závěr	56
7 Summary	57
8 Seznam použité literatury	58

Seznam obrázků, tabulek, zkratk a příloh

Přílohy

1. Úvod

Mnoho podnikatelů si už záhy uvědomuje, že každá realizace nové firmy, která má mít naději na úspěch, musí být podložena kvalitně zpracovaným podnikatelským záměrem, který by měl především odpovědět na to, jaké potřeby mají být uspokojovány, jak mají být uspokojovány a jaké jsou vyhlídky k dosažení očekávaného úspěchu.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Mnohdy nestačí mít jen správnou myšlenku, je zapotřebí ji propracovat a dále rozvíjet.

Podnikatelský záměr je taktickým plánem činnosti a současně prostředkem získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu, a to úloha externí, kdy podnikatelský plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především s potenciálními investory či věřiteli, resp. bankami, a úloha interní, kdy plní úlohu nástroje plánování, resp. řízení podniku.

Podnikatelský záměr je dokument týkající se firmy a jejího okolí. Podává obraz o situaci podniku a její perspektivu do budoucna. Význam kvalitního podnikatelského záměru je přímo úměrný náročnosti ekonomiky, ve které podnik působí.

Předmětem bakalářské práce bylo zpracování teoretické a praktické části podnikatelského záměru. Teoretická část obsahuje význam podnikatelského záměru, metodiku tvorby podnikatelského záměru, analýzu konkurence a potřeb zákazníka. Praktická část je zaměřena na založení nového podniku, z hlediska finanční náročnosti, analýzy trhu a konkurence, opřené o potřeby zákazníka, který si v současné době může diktovat prakticky cokoliv.

2. Literární přehled

2.1 Základní charakteristika

Základním dokumentem taktického plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích, je podnikatelský plán, často označovaný výrazem podnikatelský záměr nebo podnikatelský projekt (Suchá, 1994).

V rámci podniku slouží podnikatelský záměr jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými a lidskými zdroji, finanční činnost a organizace řízení podniku. Jednotlivé části záměru představují věcné komponenty podnikového plánování vyplývající z funkční struktury plánování, zpracované ve specializovaných podnikových útvarech. Nezbytným předpokladem kvalitního záměru je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích plánů.

Podnikatelský záměr se stává i formou komunikace s okolím, která má za úkol přesvědčit o přednostech podílnictví v podniku, resp. o poskytování úvěru, ukázat, co je na dané podnikatelské aktivitě zajímavého. Potenciální zájemci v plánech najdou informace, které jim umožní odhad očekávaného úspěchu, resp. výnosu a s ním spojených rizik. V podstatě podnikatelský plán představuje formu "jak prodat své podnikání", přesvědčit zainteresované, resp. potenciálně zainteresované okolí, že podnik přichází se "správnými" výrobky a službami, které jsou lepší než konkurenční a jejichž realizace na trhu bude přinášet zisk zhodnocující vložený kapitál.

Konkrétním východiskem podnikatelského záměru je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. Významnou součástí podnikatelského záměru je proto finanční plán, na jehož základě potenciální věřitelé zkoumají schopnost podniku splácet úvěry a hradit úroky, a možnosti získání záruk na své úvěry (Synek, 2000).

Veber, Srpová a kol. 2005 dodávají, že podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Zpracování podnikatelského plánu vyžaduje invenci, odvahu a flexibilitu.

2.2 Jednotlivé části podnikatelských záměrů

Značná část podnikatelských záměrů má své slabiny a nenabízí to, co poskytovatelé kapitálu požadují, proto je jejich postoj opatrný. Aby byla tato překážka překonána, musí být shrnutí velmi pečlivě formulováno. V žádném případě nesmí být chápáno jako úvod nebo zhuštění věcí, které jsou později podrobněji popsány. Po přečtení shrnutí musí být jasné, o jaké výrobky a trhy se jedná, jaké mají klíčové osobnosti kompetence, kolik bude celá věc investora stát a co z ní může mít. Jako hrubé shrnutí můžou posloužit údaje k následujícím otázkám:

- obor podnikání firmy;
- jaké výrobky nebo služby budou vyráběny či poskytovány;
- proč je daný produkt nebo služba lepší než ostatní;
- komentář k trhům a tržním trendům;
- nejdůležitější cíle podniku;
- kdo jsou klíčové osobnosti podniku a v čem spočívají jejich kompetence;
- v jakém stádiu rozvoje se podnik nachází;
- v jakém stádiu rozvoje jsou výrobky a služby;
- údaje týkající se budoucnosti a minulosti podniku v jednotlivých letech: (obrat, zisk, ztráty, rentabilita vlastního kapitálu, počet zaměstnanců).

Rozsah shrnutí závisí na charakteru záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit velké množství dat a informací na malý počet stran. Záměrem shrnutí je podání přesvědčivého obrazu podnikových cílů a strategie jejich dosažení. Přitom je třeba vyzdvihnout vše, co lze zhodnotit jako pozitivum nebo přednost, např. zkušenosti rozhodujících osobností, odbytovou koncepci odborníka nebo příznivé vyjádření třetích osob na trhu. Dále musí být vyjádřena tržní orientace klíčových osobností. Informace vztahující se k trhu a klíčovým osobnostem by proto měly převládat.

Mnoho podílnických společností a bank by se již ze shrnutí něco rády dozvěděly o rizicích záměru. Toto přání je pochopitelné, ale je třeba myslet v první řadě na vlastní dobro a o rizicích se zmínit velmi opatrně. Jinak může vzniknout dojem, že se jedná o rizikový a problémový podnik. Je také velmi důležité být opatrný při volbě správného dialogu a neodhalit např. know – how.

Je otázkou osobního názoru a rozhodnutí, zda má být informace o výši potřebného kapitálu uvedena na konci nebo na začátku shrnutí. Jestliže je uvedena na začátku, čtenář okamžitě ví, o jaký obnos se jedná. Může pak provést prvotní hodnocení, zda může nebo nemůže daný obnos dát k dispozici. Na druhé straně se ale může stát, že se mu částka bude zdát vysoká, avšak po přečtení a zvážení předností tomu tak být nemusí. Jestliže je částka uvedena spíše ke konci shrnutí, musí nejdříve čtenář všechno přečíst, což nemusí odpovídat jeho představám. Z toho vyplývá doporučení, že potřebný kapitálový obnos by měl být zmíněn již v prvním úvodním odstavci. Potom čtenář okamžitě ví, o jakou částku se jedná.

Shrnutí je posledním pracovním krokem při zpracování podnikatelského záměru. Příslušné informace je totiž možno do shrnutí zařadit po dokončení vlastní plánovací práce. V podnikatelském plánu však musí být shrnutí zařazeno na začátek, kde ho každý odborný čtenář očekává.

V některých případech se po domluvě s investorem předkládá jen shrnutí bez ostatních částí podnikatelského plánu. Potom musí být na první straně opět uvedeny povinné údaje o firmě, jako je její jméno, adresa, obor podnikání apod. (Struck, 1992).

2.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl obsahovat určité požadavky a to:

- být stručný a přehledný (délka by neměla přesáhnout 50 strojových stránek);
- být jednoduchý a nezacházet do technických detailů, aby byl dostatečně srozumitelný pro bankéře a investory;
- ukázat výhody produktu či služby pro uživatele;
- být realistický a věrohodný;
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu;
- nebýt však ani příliš pesimistický, protože by se mohl zdát investorovi málo atraktivní a ten pak neinvestuje potřebný kapitál;
- upozornit na silné stránky firmy, konkurenční výhody projektu a kompetenci manažerského týmu;
- prokázat, že podnik bude schopný splácet úvěry a úroky;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Fotr, Souček (2005) zdůrazňují, že ani kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr nezaručí úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se příznivě projeví tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů;
- snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektů.

Podnikatelský plán je podle Fotra, Součka (2005) třeba chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat, vzhledem k měnícím se podmínkám.

2.4 Příprava podnikatelského plánu

Sběr informací a průzkum trhu je začátkem každé podnikatelské činnosti. Informace lze získat v odborných časopisech, ve zprávách a článcích týkajících se příslušného oboru a očekávaného trhu, dále si pak můžeme vyžádat podklady o trhu a výrobních technologiích od ústavu pro výzkum trhu, od statistických úřadů, od redakcí časopisů a novin. V současné době se dá díky velmi vyspělému rozvoji informačních technologií sehnat mnoho informací a kontaktů v elektronické podobě. Pravdou ale zůstává, že i ten nejlépe propracovaný on-line informační systém někdy nemůže nahradit přímý osobní kontakt.

2.5 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelské záměry se od sebe do značné míry liší. Rozdílnost je způsobena tím, pro jaký druh podniku je podnikatelský plán zpracován. Velké rozdíly jsou kupříkladu mezi výrobním a obchodním podnikem a neziskovými organizacemi. Obecně má záměr obsahovat úvahy o investičních nákladech, provozních nákladech (zásoby, pohledávky a mzdy), tržbách, zisku, potřebě úvěru, návratnosti vložených prostředků a také o perspektivě odvětví (Struck, 1992).

V obrázku 1 jsou uvedeny příklady struktur podnikatelských plánů od jednotlivých autorů.

Obr.1 - Struktury podnikatelských plánů

Dle Blackwella (1993):	Dle Fotra a Součka (2005):
1. Stručné prohlášení	1. Realizační resumé
2. Trh	2. Charakteristika firmy a jejich cílů
3. Odbornost, zkušenost a zdroje zainteresovaných osob	3. Organizace řízení a manažerský tým
4. Výhody vašeho výrobku	4. Přehled základních výsledků technicko-ekonomické studie
5. Metoda	5. Shrnutí a závěry
6. Dlouhodobý výhled	6. Přílohy
7. Použití fondů	
8. Finanční výhled	
9. Dodatky	
10. Minulost podniku	

Dle Verba, Srpové a kol. (2005):	Dle Strucka (1992):
1. Obsah	1. Přehled obsahu
2. Shrnutí	2. Shrnutí
3. Všeobecný popis firmy	3. Všeobecný popis podniku
4. Klíčové osobnosti	4. Klíčové osobnosti a organizace podniku
5. Produkty	5. Produkty a nebo služby
6. Okolí firmy	6. Analýza trhu a prognóza obratu
7. Prodej	7. Odbyt
8. Výroba	8. Výroba
9. Jakost	9. Mezní termíny
10. Personální otázky	10. Finanční plán
11. Finanční plán	11. Financování
12. Příloha	12. Příloha

2.6 Cíle podnikatelského záměru

Cíle každého podnikatelského záměru jsou různorodé. V praxi vždy záleží na tom, o jaký druh podnikání se jedná. Cílem většiny podnikatelských záměrů je informovat potencionální investory o navrhovaném projektu, který ovlivňuje zásadním způsobem existenci i budoucí rozvoj firmy a zdůraznit všechna pozitiva a přednosti podnikatelského záměru (Suchá, 1994).

V rámci podniku je cíl záměru tzv. plánovací nástroj, sloužící jako základ k diskusi v případech, kdy podnik stojí před dalekosáhlými změnami, jako např. sloučení, rozdělení apod. (Fotr, 1999).

Nejvýznamnějším cílem, na kterém se shoduje většina autorů, je předvedení podnikatelské strategie. Podnikatelskou strategií firma shrnuje své základní rozvojové procesy.

Obsahuje strategické cíle a operace, kterými jsou tyto cíle zajišťovány. Strategie využívá nové příležitosti vznikající v okolí podniku a zajišťuje, aby podnik minimalizoval rizika, která podstupuje. Vytváří podmínky pro využívání tržních příležitostí k dosahování trvalé efektivity a prosperity podniku (Synek, 2000).

Strategie vychází z analýzy a prognózy okolí podniku a z analýzy jeho silných a slabých stránek. Na základě těchto analýz se formulují specifické přednosti podniku. Jsou to osobité vlastnosti, které podnik odlišují od konkurentů a zajišťují mu konkurenceschopnost (Křenek, 1993).

Klíčovou část strategie tvoří vize podniku, která vyjadřuje, čím chce podnik být. Vize se skládá ze čtyř částí. První je tzv. zásadní strategické rozhodování o tempu růstu prodeje a zisku. Toto rozhodnutí vychází jednak z analýzy okolí podniku a jednak ze subjektivních úvah vrcholového vedení. Další část strategie tvoří úvaha o struktuře výrobního, resp. prodejního programu a o jejím vlivu na ekonomiku podniku. Třetí část vize ukazuje, o jaké specifické přednosti se strategie opírá. V poslední části se formulují základní představy o organizačním uspořádání podniku.

Další část strategie jsou strategické cíle. Jsou to stavy, jichž chce podnik v průběhu strategického období dosáhnout. Člení se na cíle, kterých chce dosáhnout na trhu, v oblasti efektivity, v nakládání se svým majetkem a v oblasti pracovního kolektivu (kvalifikace, motivace, sociální program). Poslední součástí strategie formuluje ty operace, jimiž je realizována (Synek, 2000).

Formulace cílů, jak uvádějí Veber a Srpová a kol. (2005), by měly být krátké, vyjádřeny slovně i číselně (např. pomocí tabulky uvedené v příloze). Stanovené cíle by měly být reálné, současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě (Fotr, Souček 2005).

Pro zajištění řádného rozvoje podniku je třeba definovat cíle pro rozdílné oblasti, jako je vývoj, výroba, odbyt a financování a rovněž je nutno stanovit strategii k jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu jsou komplexní, a musí být proto obsaženy v jedné písemné studii (plánu).

2.7 Analýza konkurence a potřeb zákazníka

2.7.1 Analýza konkurence

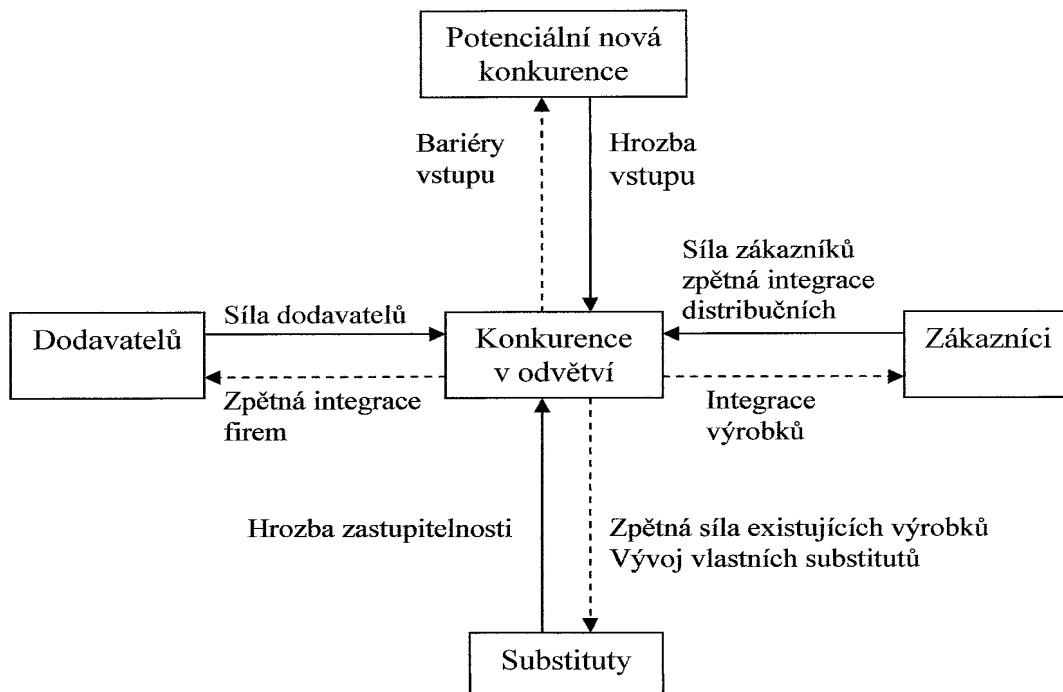
Veber, Srpová a kol. (2005) upozorňují, že téměř každá firma má své konkurenty a musí se vůči nim neustále prosazovat na trhu, a proto je nutné neustále identifikovat přednosti a slabiny podnikatelského záměru s ohledem na příležitosti a ohrožení, které okolí podniku může vytvářet. Taková analýza pak **minimalizuje rizika a maximalizuje šance** s ohledem na cíle podnikatelského záměru.

Při analýze konkurence je třeba podle Suché (1994) zaměřit pozornost především na:

- Existující konkurenci;
- Potencionální vstup nové konkurence;
- Sílu dodavatelů a odběratelů;
- Substituční výrobky;
- Spolupráci, jako alternativní cestu konkurence.

Použijeme-li klasický Porterův model, kde lze hrozby konkurence i zpětné akce vyjádřit graficky viz obr.2

Obr. 2 – Upravený Porterův model



Zdroj: TRUNEČEK, J. a kol., *Management v informační společnosti* (1997)

Při analýze stávající konkurence zjišťujeme přehled hlavních konkurentů. Důležité je posoudit jejich situaci, chování na trhu, finanční zázemí, strategie, reakce v případě ohrožení. Pozornost věnujeme hodnocení slabých a silných stránek (např.: dodací lhůty, servis, image, distribuční kanály). Stupeň rivality mezi konkurenty v oboru ovlivňuje především existence vstupních bariér (legislativní omezení, jednoúčelové výrobní zařízení, existující vazby), velikost tržních podílů jednotlivých konkurentů (dokonalá konkurence, monopol, oligopol) nebo výkyvy v poptávce, které mohou při jejím poklesu vést k zostření konkurence vyvolané bojem o přežití.

Podniky, které v současné době firmě nekonkurují, ale mohou, pokud se pro to rozhodnou, zahrnujeme do konkurence potenciální. Pro závažnost tohoto rozhodnutí je rozhodující velikost vstupních bariér. Zdrojem vysokých nákladů při vstupu do odvětví mohou být úspory z rozsahu výroby, potřeba investic, oddanost kupujících nebo nevyužitá kapacita.

Dodavatelé zabezpečují pro podnik potřebné zdroje pro plynulý chod. Neplánované změny v dodávkách mohou výrazně narušit chod provozu a to zase zisky nebo pověst firmy. Aby se podnik vyvaroval těmto změnám v zásobování pokouší se získávat potřebné zdroje v menších dávkách od různých dodavatelů. To sníží dopad případného výpadku, ale většinou to zvýší náklady. Tato technika ale selhává pokud je odvětví, ve kterém podnik nakupuje, monopolizované nebo ovládané skupinou firem. Z toho vyplývající síla dodavatele může být pro podnik i hrozbou. Některé firmy se snaží ovládnout své dodavatele (zpětná integrace), a tak si zajistit kontrolu nad vstupy.

Kromě konkurenčních firem, síly dodavatelů a odběratelů je třeba se zaměřit i na substituční výrobky. Tyto výrobky nám nahrazují stávající výrobky a obvykle jsou levnější, ale jistý problém zde nastává, když se zaměříme na kvalitu. Za substituční výrobek můžeme považovat např. dřevotřísku jako náhradu za dřevo.

Využití konkurenčních předností malého a středního podniku podle Wupperfelda (2003) předpokládá dva účinné nástroje:

- Neustále nabízet **nové výrobky** svým zákazníkům. Pro podnik to tedy znamená neustálou nabídku inovací svých výrobků. Je třeba si uvědomit, že bitvu s velkým podnikem v oblasti reklamy vyhrává vždy velký podnik.
- Vybírat pečlivě **cílový trh**. Největší slabostí malého podniku je definování a nalezení vhodné oblasti trhu. Je třeba získat důvěru zákazníka dříve než vstoupí na trh nové konkurenční podniky.

2.7.2 Potřeby zákazníka

Snahou firmy je porozumět potřebám a kupnímu chování svých zákazníků, protože právě oni jsou nositeli efektu pro firmu. Jedním z prvních aspektů všech manažerů je určit, kdo je naším zákazníkem. Zjišťuje se, kdo je stávajícím nebo potenciálním zákazníkem. Vhodnou pomůckou je segmentace trhu podle různých hledisek (geografických, demografických, odvětvových atd.) Atraktivita firmou vybraných segmentů lze posoudit především podle jejich velikosti, solventnosti a dostupnosti.

Dále se zjišťuje co a proč zákazník chce, tedy motivace koupě daného produktu nebo služeb, které uspokojuje. Vedle těchto informací je užitečné znát jak často a kde se výrobek nakupuje, kdo se na nákupu podílí a kdy zákazník nakupuje. Zjišťování těchto informací je úkol pro nástroje významu trhu (dotazníky, pohovory atd.).

Výrazný vliv na chod podniku může mít i síla kupujících. Je ovlivněna především strukturou konkurence (v ostré konkurenci síla zákazníků roste) a oborem podnikání, zejména je-li jedním ze zákazníků stát (Suchá, 1994).

2.8 Náplň podnikatelského záměru

2.8.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by měly být:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby;
- charakteristika problému, který je náplní projektu a jeho specifických vlastností;
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, které hodlá využít k dosažení těchto trhů;
- strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází;
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu;
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

Tento stručný souhrn je sice první částí podnikatelského záměru, měl by se však zpracovat až v samém závěru. Vzhledem k tomu, že s ním přichází případný poskytovatel kapitálu nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastítnit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě (Fotr, Souček 2005).

2.8.2 Klíčové osobnosti podniku

Poskytovatelé kapitálu se obvykle domnívají, že jejich kapitálová účast nebo úvěry, které poskytují, jsou investice do lidí, nikoliv do podniků, výrobků nebo trhů.

Kapitola „ Klíčové osobnosti “ pro ně proto obsahuje důležitý informační zdroj pro posouzení podniku a většinou ji čtou jako první. Klíčovým osobnostem přikládají pro úspěch podniku mimořádný význam, a proto je pochopitelné jejich tvrzení, že dobré vedení s průměrným výrobkem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním výrobkem.

Při představování klíčových osobností podniku se začíná vzděláním, praktickými zkušenostmi spolupracujících společníků. Osobnosti je potřeba představit v pozitivním smyslu a podobně jako třeba v reklamě, aby jejich přednosti a úspěch mohli být vyzdviženy. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří spíše do přílohy. Zajímavé jsou v této souvislosti pouze věci, které souvisí s úkoly v podniku.

Součástí pozitivního představení klíčových osobností podniku by měly být činnosti, z nichž je patrná jejich zvláštní motivace, např. publikační činnost, jejich průprava nebo účast v pracovních skupinách.

Zvláštní pozornost je při posuzování klíčových osobností podniku vždy věnována jejich vzdělání a dosažených praktických zkušeností, zejména v řídicích funkcích.

Doporučuje se zkušenosti nikoliv jen uvést, ale také vysvětlit, jaké výhody z nich pro podnik plynou – samozřejmě pouze s ohledem na úkoly, které má příslušná osoba převzít. Výhody pro podnik plynou nejen z praktických zkušeností osoby, nýbrž i z jejich kontaktů např. pokud jde o odbytové možnosti, kdy může získat první nebo nové zákazníky. Jestliže některá z klíčových osobností podniku teprve ukončila vzdělání a zatím nemá žádné praktické zkušenosti, je třeba velmi pečlivě zdůvodnit, proč by tomuto pracovníkovi měl být svěřen důležitý úkol, aby se včas předešlo námitkám bank a podílnických společností.

Rozsah každé osobní charakteristiky závisí na tom, jaký vliv na úspěch daná osobnost má nebo bude mít. V pořadí osobností podle jejich významu stojí na prvním místě spolupracující společníci, následují zaměstnanci, externí poradci a nespolupracující společníci.

Údaje o klíčových osobnostech by měly obsahovat: jméno, funkce, datum zahájení práce v podniku, roční příjem, kapitálový podíl, atd. Jestliže některá osobnost pracuje jen na částečný úvazek, je to třeba uvést v poznámce (Fotr, Souček 2005).

2.8.3 Charakteristika firmy a jejich cílů

Tato část podnikatelského plánu by podle Fotra, Součka (2005) měla postihnout minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského plánu by měla být:

- Historie firmy, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování. Tato část by měla podle Verba, Srpové a kol. (2005) obsahovat pouze fakta a měla by být založena na ověřených údajích a to minimálně za tři roky zpět;
- Důležité charakteristiky produktů (služeb), které jsou náplní projektu;
- Sledované cíle, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy (Fotr, Souček 2005).

2.8.4 Produkty

V této pasáži zevrubně popíšeme produkt podniku. Charakterizujeme základní technické funkce produktu s přihlédnutím k tomu, že se jedná pouze o ekonomický plán a ne o technickou dokumentaci. Velký důraz je kladen na zhodnocení předností produktu v čem je jeho jedinečnost. Ta je totiž v konečném důsledku důvodem, proč zákazník produkt nebo službu kupuje. Touto předností nemusí být pouze technické řešení, ale i cena, kvalita, image podniku atd. V této souvislosti je potřeba popsat ochranu výjimečných vlastností produktu pomocí patentů, ochranných známek, autorských práv, užitných vzorů atd. a dále odhadnout zda a kdy by nás mohla konkurence napodobit.

Dále je důležité určit, ve které fázi životního cyklu se jednotlivé výrobky nachází, předpokládanou dobu jejich životnosti a jak budou dále rozvíjeny. Pokud se nějaký výrobek nachází ve fázi vývoje, je nezbytné vymezit podmínky a náklady, za kterých může být uveden na trh.

Blackwell (1993) uvádí informace, které by měly být v této části zahrnuty:

- Stručný popis produktu nebo myšlenky;
- Jak funguje;
- Jaké jsou přednosti oproti konkurenci;
- Jakékoli nezávislé ocenění (s podrobnostmi uvedenými v příloze).

2.8.5 Marketing

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot (Kotler, Armstrong, 2004).

Marketing plní v podniku dvě základní funkce. Za prvé poskytuje informace o situaci na trhu, které jsou podkladem pro strategické plánování a za druhé je nástrojem pro realizaci těchto strategií. První část je realizována pomocí nástrojů výzkumu a výběru cílových trhů. Tento úsek by měl prezentovat odhady prodejů. Pomocí nástrojů pro realizaci svých cílů (marketingový mix) demonstruje plán, jak bude těchto cílů dosaženo. Proto tato část plánu obsahuje strategie pro všechny části marketingového mixu.

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, distribuce a komunikace. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu Fotr, Souček (2005).

- **Výrobek** (product): Pojetí výrobku v marketingu v sobě zahrnuje vše, co lze na trhu nabídnout k uspokojení potřeb. Marketingová koncepce dává především odpověď na otázky, proč si spotřebitel kupuje určitý výrobek, co od něj očekává a jak ho bude používat.

K charakteristikám výrobku, kterým musí podnik věnovat pozornost, patří jeho technické vlastnosti (konstrukce), funkční vlastnosti (výkon, obsah), smyslové vlastnosti (vůně, chuť), identifikační vlastnosti (značka, barva), ekonomické vlastnosti (množstevní slevy), vlastnosti obalu. První dvě charakteristiky patří do kompetence vývojového oddělení, ostatní určuje marketing.

Výrobce nesmí zapomenout, že jeho výrobek je nejdůležitější složkou marketingového mixu, proto je dobrý výrobek páteří dobrého marketingu.

- **Cena** (price): Cena je nejoperativnějším nástrojem marketingu. Vysílá signál, který je pochopitelný vždy a okamžitě. Existuje mnoho technik pro stanovení ceny, nejběžnější je stanovení podle nákladů. Tato metoda ovšem nerespektuje tržní konfrontaci nabídky s poptávkou.

Kromě nákladů ovlivňuje cenu i elasticita poptávky, cena konkurence, objem prodeje, platební podmínky, popř. psychologické vlivy jako je chápání ceny jako nositele kvality.

- **Komunikace** (promotion): Do podnikem řízených forem komunikace patří především reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej nebo direkt marketing.

Kromě těchto interních součástí podnikového komunikačního mixu vstupují do hry i nekontrolované formy komunikace jako jsou osobní doporučení spotřebitelů, aktivity různých spolků (ochránci přírody), odborů atd.

Při volbě komunikační strategie podnik vybírá média, která použije, určuje náklady, volí terče komunikace, předpokládaný efekt a způsob ověření výsledků.

- **Distribuce** (place): Zde se podnik rozhoduje o způsobu distribuce svých produktů. Tento nástroj je výrobcem nejméně ovladatelný a kontrolovatelný – je velmi nepružný. Řešením může být dlouhodobá smlouva s distributorem nebo zřízení vlastní distribuční cesty.

Pro volbu charakteru a délky distribuční cesty je rozhodující povaha výrobku, typ zákazníka a typ výrobce. S tím souvisí i rozhodnutí o pokrytí trhu, řízení zásob, dodacích podmínkách, kontrole prodejce, podílu na zisku, pružnosti distribuce atd.

2.8.6 Výroba

V této části půjde zejména o popis výrobních postupů ale také o vyzdvižení konkurenčních výhod firmy. Podrobnosti a rozsah popisu závisí do značné míry na tom, jaký význam pro firmu má výroba. Veber, Srpová a kol. (2005) uvádějí návod, o čem by bylo dobré se zmínit. Patří sem:

- Výrobní postupy;
- Stroje a zařízení;
- Výrobní kapacity;
- Materiálové a surovinové zabezpečení;
- Prostorové umístění výroby.

Při popisu výrobních metod je třeba zvážit, do jaké míry použít odborné termíny a zajít do hloubky problému. Nicméně je podstatné, aby byl čtenář schopen zjistit, jaké jsou zhruba principy výroby, jakou kvalifikaci požadujeme u pracovníků apod. (Veber, Srpová a kol. 2005).

Dále bude čtenáře určitě zajímat, jaká je výrobní kapacita, jak se bude využívat. Zavedené firmy mohou při plánování využít své předešlé zkušenosti s využitím kapacit.

Veber, Srpová a kol. (2005) uvádějí, že je důležité objasnit vztahy se svými dodavateli. Vyjmenujeme komponenty, které jsou pro nás klíčové z hlediska konečného produktu a také ty, které mají vysoké nákupní riziko. Měli bychom prokázat orientaci v následujících okruzích:

- Cenové výkyvy surovin a materiálů;
- Počet našich dodavatelů;
- Konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů;
- Dodržování termínů ze strany dodavatelů;
- Dostupnost surovin a materiálů do budoucna.

Fotr, Souček (2005) doplňují další faktory, které je třeba vzít v úvahu:

- Možnosti substituce daného materiálu v případě nedostupnosti;
- Kvalita materiálu či suroviny;
- Vzdálenost zdrojů materiálu;
- Míra rizika spojená se zabezpečením daného materiálu či surovin.

Volbu umístění výrobní jednotky Fotr, Souček (2005) chápe jako dvou-etapový proces, kdy se při první etapě zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti (část povodí, městská resp. příměstská oblast s určitou vzdáleností od centra aj.), a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. Pokud jde o požadavky o projektu na lokalitu, pak největší význam mají požadavky projektu na infrastrukturu lokality z hlediska potřebné kvality a kvantity, případně i požadavky projektu na pracovní síly. Z hlediska dopadu projektu na zvolenou lokalitu je třeba především stanovit a hodnotit dopady projektu na životní prostředí.

2.8.7 Prodej

Prodej je nejdůležitější činností podniku, protože pokud se výrobky nepodaří prodat, je jeho existence neopodstatněná a nemá dlouhého trvání. Prodejní proces by měl být popsán od hledání prospektů, přes získávání zákazníků až po způsoby zacházení a udržení stálých klientů. Nesmí se zapomenout na rozdělení a identifikace osob, které rozhodují nebo jejichž souhlas je pro nákup potřeba. Každý věřitel nebo společník zakládá své rozhodnutí do značné míry na informacích zde získaných. Při závěrečném zpracování podnikatelského projektu by měl být této části věnován dostatečný prostor, protože jinak by byla většina případných investorů okamžitě odražena – mysleli by si, že podnikatel nepovažuje prodej za důležitý.

Stanovení ceny vlastního výrobku také především závisí na cenách konkurenčních výrobků. Cena vlastního výrobku se musí zásadně vejít do existující soustavy cen. Závisí pak na výkonnosti výrobku, na opatřeních, na komunikaci, na prodejním personálu, na image výrobku nebo podniku, jakož i na subjektivním hodnocení klíčových osobností, na jaké úrovni se může nebo má cena nového výrobku ustálit. Cenovou strategii založenou na těchto údajích je třeba v podnikatelském plánu popsat. Na základě analýzy nákladů je třeba před stanovením ceny zjistit, jaká minimální cena je bezpodmínečně nutná k pokrytí nákladů.

Jsou-li do prodeje zapojeny obchodní mezičlánky, je nutno před stanovením ceny provést zpětný výpočet od ceny konečného spotřebitele přes obchodní rozpětí až k prodejní ceně výrobce, která musí dlouhodobě umožnit příjmy, jež kryjí všechny náklady. K tomu je nutno si opatřit informace o procentních sazbách obchodního rozpětí výrobců, průmyslových svazů nebo obchodníků.

Dále je nutno si ověřit obvyklé termíny plateb zákazníků, protože vysoké ceny a dlouhé platební lhůty představují další kapitálové náklady. O tom by byli investoři rádi informováni. Pro zpracování podnikatelského záměru je navíc platební lhůta veličinou, kterou nesmí opomenout při pozdějším finančním plánování.

2.8.8 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko můžeme definovat jako možnost, že dosažené výsledky podnikání se budou příznivě či nepříznivě odchylovat od předpokládaných výsledků. Podnikatelské riziko firmy vzniká v důsledku proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období. Je ovlivněno mnoha faktory, zejména proměnlivostí tržeb a nákladů, diversifikací výroby, postavením firmy na trhu, výběrem technologie aj. (Valach a kol., 1999).

Podnikatelské riziko má podle Fotra, Součka (2005) vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a negativní.

Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku.

Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje dosažením horších hospodářských výsledků, než se dá předpokládat, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem.

Klasifikace rizika:

- Podnikatelské a čisté riziko;
- Systematické (tržní, nediverzifikovatelné) a nesystematické (jedinečné, specifické);
- Vnitřní a vnější;
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné;
- Primární a sekundární;
- Ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu, rizika přípravy a realizace projektu, rizika ve fázi provozu (Fotr, Souček 2005).

Významné a značně bohaté členění rizik, jak uvádějí (Fotr, Souček 2005), je podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika:

Technicko-technologická, výrobní (dodavatelská rizika, provozní rizika), ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, enviromentální, spojená s lidským činitelem (rizika managementu), informační, zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, živelné pohromy, teroristické útoky).

2.8.9 Přílohy

Příloha obsahuje podrobné informace, které nejsou nutné uvádět pro srozumitelnost v samotném podnikatelském záměru. Rozsah přílohy závisí na konkrétním případě, ale je třeba se také vyjadřovat stručně.

Podle Fotra, Součka (2005) je možno do příloh uvést např.: výpisy z obchodních rejstříků, životopisy klíčových osobností podniku, fotografie resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhů, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahu, peněžní toky aj.

2.8.10 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy;
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu;
- uvedení jedinečných rysů;
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu.

Z časového plánu realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, o době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky (Fotr, Souček 2005).

3. Metodika

3.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických poznatků vypracovat podnikatelský záměr, který bude sloužit jako podklad pro založení nového podniku „, Truhlářství Zlesák“.

Tento podnikatelský záměr může posloužit i jako příklad pro sestavení podnikatelského záměru pro jiné firmy.

Z hlavního cíle vyplývají následující dílčí cíle:

- Analýza konkurence v dané oblasti;
- Analýza potencionálních zákazníků a jejich potřeb.

3.2 Metodika

Podnikatelský záměr byl zpracován na základě znalostí získaných studiem odborných pramenů uvedených v přehledu použité literatury. Údaje pro vyjádření charakteristiky podniku, vytyčení cílů, popisy produktů, výrobní činnosti, personální činnosti a údaje finančního plánování byly získány na základě rozhovorů s budoucím zakladatelem podniku a jeho zaměstnanci. Další potřebné informace a údaje byly získány konzultacemi s pracovníci JHK.

Pro financování tohoto záměru se použijí především vlastní zdroje podnikatele, ale předpokládá se využití programu podpory ROZVOJ, jehož zprostředkujícím subjektem je ČMZRB. Informace o podmínkách získání dotace z www.cmzrb.cz. Projekt musí být realizován na území regionů se soustředěnou podporou státu vymezených v příloze usnesení vlády č. 560/2006 a usnesením vlády č. 829/2006 a na území regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti uvedených ve výzvě. Žadatel o poskytnutí dotace musí jednoznačně prokázat vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům, kde bude projekt realizován. Způsob a požadovaný termín prokázání těchto vlastnických nebo jiných práv specifikuje Správce programu v příslušné výzvě. ČMZRB provádí vyhodnocení bonity klientů a rizikovosti jejich projektů za pomoci speciálního softwaru, který komplexně analyzuje ekonomické výsledky a jejich předpokládaný vývoj i mimoekonomické ukazatele (flexibilita podnikání, kvalita managementu, zajištění odbytu, konkurenceschopnost, aj.).

3.3 Použité metody

- **Dotazníková metoda**

Dotazování probíhalo na základě terénního sběru dat ve Žďáře nad Sázavou a okolí prodejny nábytku Nový Byt. Prostřednictvím šetření bylo osloveno celkem 80 respondentů, z toho bylo vyplněno 50 dotazníků. Vzor dotazníku je součástí přílohy 2.

- **K výpočtům sloužily matematické metody**

Stanovení ročního pracovního fondu za rok (za jednotlivce)

Pracovní doba (hod)	Pracovní dny za rok	Roční pracovní fond
7.5*	251	1880

*běžná pracovní doba snížena o 30 minutovou přestávkou na oběd

Kalkulační vzorec nákladů na 1 ks výrobku

Položky nákladů
Přímý materiál
Přímé mzdy
Režijní náklady
Vlastní náklady výkonu
Prodejní cena
Zisk

Podnikatel bude uvažovat rozdíl mezi prodejní cenou a náklady vlastního výkonu čili rozdíl mezi příjmy a výdaji, za zisk. Po odečtení daňové povinnosti, to bude čistý zisk.

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty (Valach, 1999)

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

ČSH = čistá současná hodnota

P_n = peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti,

i = úrok,

n = jednotlivá léta životnosti,

N = doba životnosti,

K = kapitálový výdaj

Výpočet doby návratnosti investice byl proveden dle prosté metody splacení (Krutina, Novotná 2004).

Metodika výpočtu vybraných ukazatelů finančního zdraví (Valach, 1999)

Rentabilita celkového kapitálu

Zisk / Celkový kapitál

Rentabilita vlastního kapitálu

Zisk / Vlastní kapitál

4. Analýza konkurence a potřeb zákazníků

4.1 Analýza konkurence

Vzhledem k pozici sídla firmy v obci Světnov ve Žďárském okrese je analýza konkurence zaměřená na tento okres.

Konkurenční výhodou podniku je, že se stane výhradním dodavatelem nábytku prodejně Nový Byt, kterou vlastní podnikatel Zbyněk Zlesák viz podnikatelský záměr. Tudiž prodejně Nový Byt odpadne mezičlánek ve formě jiné truhlářské firmy, od které si v minulosti nechávala vyrábět nábytek na míru. Díky tomu, že bude Truhlářství Zlesák dodávat nábytek na míru a malosériově vyrábět nábytek a dodávat ho do prodejny Nový Byt, bude moci Zbyněk Zlesák nabídnout výrazně nižší cenu dodávaných výrobků, zkrátí se odbytová doba a výrazně se zrychlí reakce na přání zákazníků.

Většina konkurenčních firem v okrese nebude mít takový rozsah výroby, nebude cenově na stejné úrovni ani nenabídne takové služby a tím pádem nebude moci plně uspokojit přání a potřeby zákazníků.

Zbyněk Zlesák získá spojením firmy Truhlářství Zlesák a prodejny nábytku Nový Byt velkou konkurenční výhodou.

Další konkurenční výhodou bude pro Truhlářství Zlesák, že bude moci používat sklad v prodejně Nový Byt pro malosériovou výrobu tzn., že Truhlářství Zlesák vyrobí např. 10 ks počítačových stolů, všechny je odveze do prodejny, tam se jeden kus vystaví a ostatní se uskladní ve skladě prodejny. Tímto ušetří mnoho místa v dílně i ve skladě, která bude převážně zaplněna stroji a sklad laminem, které se bude dodávat ve větším množství, tudíž za nižší cenu viz podnikatelský záměr.

Ve Žďárském okrese zabírá prodejna nábytku Nový Byt poměrně velký podíl na trhu. Má však také několik konkurentů, ve formě výroba a prodej nábytku se jedná o firmu Monark s.r.o., která nabízí široký sortiment nábytku (kuchyňského, kancelářského) a bytových doplňků. Firma má vlastní truhlářství, kterým si dodává nábytek do několika svých prodejen po kraji Vysočina.

Konkurenční firmy ve formě výroba a prodej nábytku Žďárský okres:

- Ladislav Mrázek Truhlářství, Petrovice 30, Nové Město na Moravě

Firma zabývající se individuální zakázkovou výrobou nábytku, kuchyní, interiérového i exteriérového vybavení, oken, dveří, podlah a dalších, a to i atypických výrobků z masivu, ale i z dýhy, lamina, foliovaných a jiných specifických materiálů.

Firma má dvě prodejny nábytku, jednu se sídlem v Novém Městě na Moravě a druhou ve Žďáře nad Sázavou. Do obou prodejen dodává nábytek vyrobený ve svém vlastním truhlářství.

- Monark s.r.o., Brněnská 152, Žďár nad Sázavou

Kancelářský a kuchyňský nábytek, bytové doplňky viz výše.

Konkurenční firmy ve výrobě nábytku Žďárský okres:

- Josef Havelka – Truhlářství, Žitná 20, Žďár nad Sázavou

Výroba nábytku ze dřeva i lamina, možnost výroby nábytku na míru.

- Truhlářství Daněk, Jihlavská 1007, Žďár nad Sázavou

Výroba bytového a kancelářského nábytku, zpracování ze dřeva i lamina.

- Truhlářství Málek, Nádražní 2137, Žďár nad Sázavou

Výroba bytového nábytku na míru.

- Truhlářství KM INTERIER KUBA, Chelčického 24, Žďár nad Sázavou

Vyrábí nábytek pro byt, domov, kancelář. Restaurování starožitného nábytku, bytových doplňků, interiérů, dveří.

- Truhlářství Šír, Stržanov 27

Výroba nábytku (kancelářský, bytový), zakázková výroba nábytku a doplňků.

- Truhlářství Stehno, Sázava 19

Výroba nábytku a bytových doplňků z masivu.

- Truhlářství a čalounictví Sobotka, Sázava 27

Výroba a čalounění nábytku, vyrábí bytový i kancelářský nábytek (stoly, židle, skříně), nabízí potahování nábytku kůží nebo koženkou, čalounění sedáků, ušáků, křesel.

- Truhlářství Vencelides, Na Městečku 5, Nové Veselí

Nabízí výrobu nábytku z masivu: jídelní stoly, židle, postele.

- Truhlářství Šik, Budeč 57

Vyrábí nábytek do obývacích a ložnic, nabízí opravy a restaurování starého nábytku.

Na základě provedení analýzy konkurence bylo zjištěno, že současná konkurence výrazně neohrozí tuto firmu. Ohrožení vidí zakladatel v nadnárodní společnosti JYSK.

Tato firma se specializuje především na prodej bytového a kancelářského nábytku, postelí, váleň, koupelnového nábytku a také na prodej bytového textilu, ložního prádla, polštářů, přikrývek atd.

Pod jménem JYSK se skrývá velký nadnárodní koncern. JYSK má dnes prodejny ve více než 29 zemích. Jedinými místy, kde neříkáme JYSK, jsou Německo a Rakousko, kde se obchodní řetězec nazývá Dänisches Bettenlager.

Koncern JYSK, který je v osobním vlastnictví Larse Larsena, dnes tvoří více než 1350 prodejen v Dánsku, Norsku, Švédsku, Finsku, Polsku, České Republice, Maďarsku, Nizozemí, Německu, Rakousku, Švýcarsku, na Islandu, v Kanadě, Grónsku, na Faerských Ostrovech, v Gruzii, Estonsku, Litvě, Lotyšsku, na Ukrajině, v Bulharsku, Kazachstánu, Rumunsku, Francii, Dubaji, Španělsku, Kosovu a v Albánii. Celkový obrat koncernu činí cca. 1,9 miliard euro a celkový počet zaměstnanců je cca. 12.000. (www.jysk.cz)

Tato společnost hodlá vstoupit do Žďáru nad Sázavou do nově budovaného obchodního centra. To by znamenalo velkou konkurenci pro obě firmy Zbyňka Zlesáka (prodejnu nábytku Nový Byt a truhlářství Zlesák) a tato konkurence by se mu mohla stát i osudnou. Proto se Zbyněk Zlesák snaží zjistit co nejvíce o možném vstupu koncernu Jysk do Žďáru nad Sázavou a je připraven i na tuto možnost.

V následujících schématu je uvedená SWOT analýza koncernu JYSK.

SWOT analýza koncernu JYSK

Silné stránky	Slabé stránky
nadnárodní společnost silné postavení na trhu konkurenceschopnost levné výrobky	kvantita převažuje nad kvalitou spolupráce s dodavateli, kteří porušují lidská práva
vstup na nové trhy v cizích zemích restruktulizace firmy na vyšší vývojový stupeň	mění se potřeby a vkus zákazníka cenová válka
Příležitosti	Ohrožení

4.2 Analýza potřeb zákazníků

Nabízené výrobky a poskytované služby budou určeny zákazníkům, kteří mají zájem o nábytek z lamina a o nábytek přesně podle jejich potřeb. Zbyněk Zlesák tak reaguje na stále větší zájem zákazníků o nábytek vyráběný na míru, se kterým se stále více setkává v prodejně nábytku Nový Byt. Zákazníci požadují lepší služby a co nejnižší ceny, chtějí si sestavit zařízení bytu přesně podle jejich představ a v tom jim chce Zbyněk Zlesák vyjít vstříc. Svými výrobky chce oslovit všechny věkové kategorie.

Největší podíl se však očekává u zákazníků v produktivním věku. V zájmu firmy je získat tyto zákazníky **a hlavně si je udržet**.

V následující části podnikatelského záměru je zhodnocena analýza potřeb zákazníků pomocí dotazníkového průzkumu viz příloha 2. V rámci dotazníkové šetření Zbyněk Zlesák zjistil, na jaký segment zákazníků se má zaměřit. Na dotazníkový průzkum odpovědělo 50 respondentů z celkového počtu 80 dotázaných.

Z níže uvedené tabulky (otázka 1) je patrné, že odpovídaly především osoby v produktivním věku, nejvyšší počet byl 36 % ve věku 20 - 30 let, 28 % ve věku 31 - 40 let, a dále pak 20 % ve věku 41 - 50 let a 14 % ve věku 51 - 60 let. Lidé v těchto věkových kategoriích jsou převážně pracující osoby, které disponují vlastními finančními prostředky a preferují určitý životní styl. Prostředí, ve kterém žijí, si přizpůsobují svým požadavkům a potřebám.

Tabulka 1 - Počet respondentů

Věk	Počet respondentů
0-19	1
20-30	18
31-40	14
41-50	10
51-60	7
61 a více	0

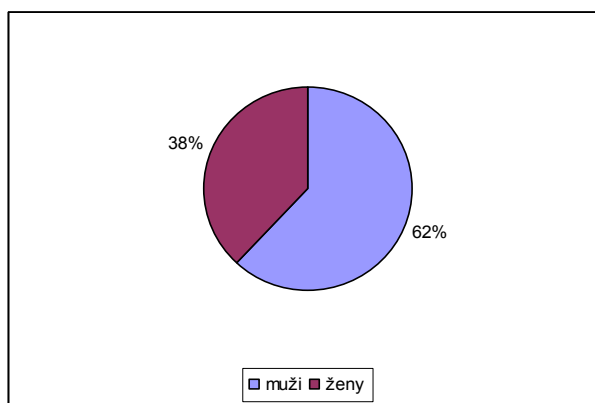
Zdroj: Vlastní průzkum

Znění otázky 2:

„ Vaše pohlaví? “

Vyhodnocení otázky 2:

Graf 1: Grafické znázornění respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní průzkum

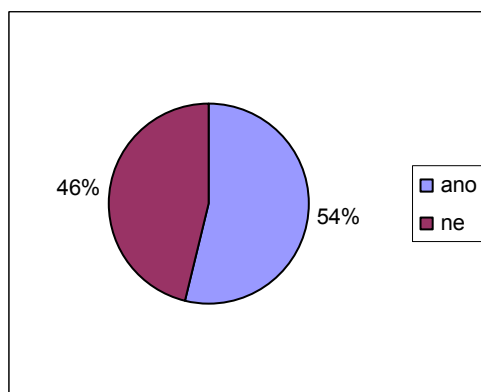
Graf 1 znázorňuje složení respondentů podle pohlaví. Z celkového počtu 50 respondentů převažují muži nad ženami.

Znění otázky 3:

„ Zakoupil(a) jste si někdy nějaký druh nábytku z firmy Nový Byt? “

Vyhodnocení otázky 3:

Graf 2 : Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

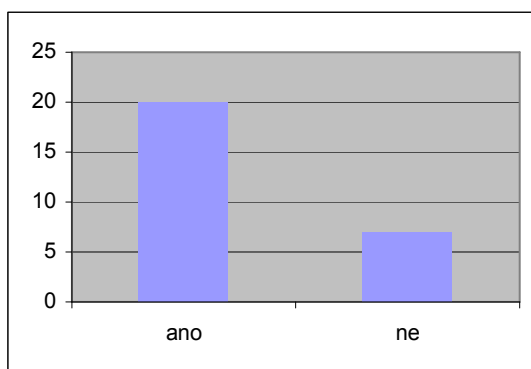
Z grafu 2 vyplývá, že z celkového počtu dotázaných uvedla nadpoloviční většina, že již někdy v minulosti koupila nábytek od firmy Nový Byt. Dotazníkové šetření proběhlo v prostoru a blízkém okolí firmy, takže se to dalo očekávat.

Znění otázky 4:

„ Byl(a) jste spokojená s kvalitou nábytku? “

Vyhodnocení otázky 4:

Graf 3: Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

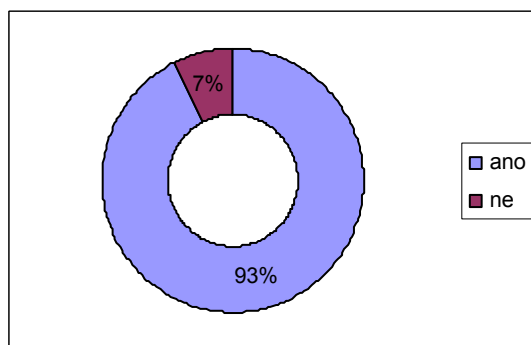
Z počtu 50 oslovených respondentů zakoupilo u firmy Nový Byt nábytek 27 respondentů. Jak vyplývá z grafu 3, 74% z nich bylo s kvalitou nábytku spokojeno. Lze usuzovat, že tito respondenti (zákazníci) se rozhodnou i pro opětnou koupi nábytku u dané firmy.

Znění otázky 5:

„ Vyhovovala cena nábytku Vaším představám? “

Vyhodnocení otázky 5:

Graf 4: Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

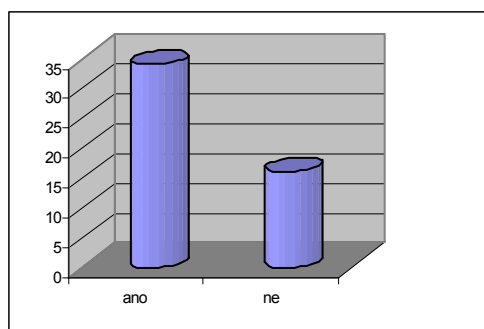
Z daného grafu 4 vyplývá, že skoro absolutní většina respondentů (zákazníků), kteří si pořídili nábytek u firmy Nový Byt, bylo spokojeno s cenou nábytku. Dá se říci, že cenová politika, kterou firma zastává je na velmi dobré úrovni.

Znění otázky 6:

„ Uvítal(a) byste výrobu nábytku na míru? “

Vyhodnocení otázky 6:

Graf 5: Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

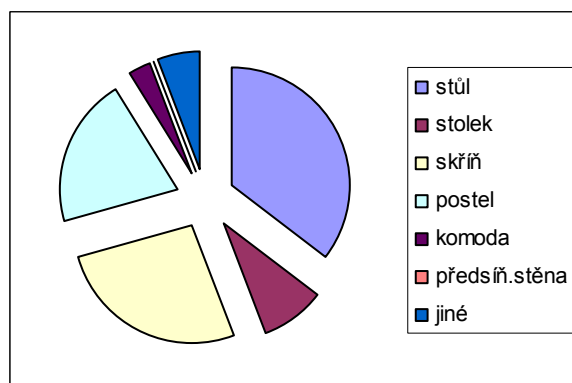
Z grafu 5 lze usoudit, že většina (34) respondentů odpověděla kladně, to znamená, že by měli zájem o výrobu nábytku na míru. Pro mnohé z nich to bude znamenat usnadnění při vybavování nového tak i původního bytu či domu.

Znění otázky 7:

„ Který druh nábytku byste si pořídil(a), kdyby tato možnost existovala (otázka 6)?“

Vyhodnocení otázky 7:

Graf 6: Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

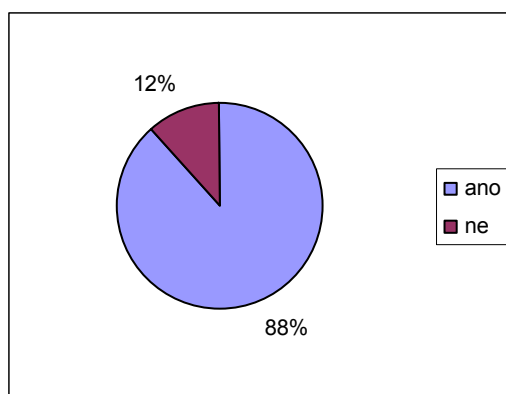
Z celkového počtu respondentů, kteří měli zájem o výrobu nábytku na míru (34) by si 12 z nich nechalo udělat stůl, 3 z nich stolek, dalších 9 by mělo zájem o skříň, 7 z nich o postel, jeden by si rád nechal udělat komodu a dva respondenti odpověděli shodně, že by si nechali vyrobit polici na míru viz. jiné.

Znění otázky 8:

„ Byl(a) byste spokojen(á), kdyby byl Vámi pořízený druh nábytku dovezen až do domu a poskytnuta montáž nábytku? “

Vyhodnocení otázky 8:

Graf 7: Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu 7 je vidět, že z celkového počtu 34 respondentů, kteří by uvítali nábytek na míru a nechalo by si nějaký druh nábytku vyrobit na míru, celých 88 % (30 z 34) by bylo spokojeno, kdyby jim byl nábytek dovezen až do domu, případně i smontován.

Shrnutí analýzy zákazníků dotazníkovou metodou

Účelem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, na jaký segment zákazníků by se měl Zbyněk Zlesák zaměřit. Podle zpracovaných odpovědí respondentů se bude jednat o osoby v produktivním věku (20-59 let), převážně ve věku od 20 do 40 let. V tomto životním období si lidé stále utváří své zázemí, vybavují si své domy, byty, kanceláře, chaty, chalupy.

Na dotazník odpovídali převážně muži, což však nebude mít zásadní vliv na cílení zákazníků podle pohlaví. Pozitivní zjištění představuje pro Zbyňka Zlesáka informace o respondentech, kteří v nadpoloviční většině mají zkušenosti s koupí nábytku z firmy Nový Byt. Znamená to pro něj, že je schopný se svojí firmou obstat v konkurenci.

Je pro něj také velmi povzbudivé, že většina respondentů byla spokojena s kvalitou jimi zakoupeného nábytku a hlavně spokojena s cenou, za kterou nábytek pořídili. Pouze 2 respondenti z 27 nebyli spokojeni s cenou nábytku, ale i přesto si ho koupili, jeden dal na radu známého a druhému se daný druh nábytku (kožená sedačka) velmi líbil. Z toho vyplývá, že firma se může těšit dobré pozici na trhu a dobrou pověstí.

Nadpoloviční většině respondentů (34 z 50) by vyhovovalo, kdyby daná firma mohla vyrábět nábytek na míru. Výroba nábytku na míru se těší stále větší oblibě. Z těchto respondentů (34) by si nejvíce nechalo na míru vyrobit stůl, ať už kancelářský, počítačový nebo psací. Dále pak postele a skříně našli u respondentů podporu. Z toho Zbyněk Zlesák usoudil, že pro něj bude velmi výhodné truhlářskou firmu založit a orientovat se převážně na tyto výrobky.

V závěrečné části dotazníku 88 % respondentů projevilo zájem o případný dovoz nábytku až do domu i o případnou montáž nábytku. Pouze se potvrdilo to, s čím Zbyněk Zlesák už dopředu počítal, a to je nabídnout zákazníkům ty nejlepší služby, aby byli co nejvíce spokojeni a stali se stálými zákazníky, a také těmi, kteří budou dále rozšiřovat dobré jméno firmy.

Z analýzy potřeb zákazníků je zřejmé, že založení truhlářské firmy bude výhodné. Proto se podnikatel rozhodne pro zpracování podnikatelského záměru a vznik firmy.

5. Podnikatelský záměr podniku

5.1 Charakteristika podniku

V roce 1982 vystudoval Zbyněk Zlesák SOU lesnické v Petrovicích. Nastoupil do firmy Nábytek ve Žďáře nad Sázavou, kde začal pracovat jako skladník. Po osmi letech se stal vedoucím a v roce 1998 se rozhodl pro koupi této firmy. Tuto prodejnu nábytku přejmenoval na Nový Byt. Začátkem roku 2009 hodlá založit truhlářskou firmu. Podnik se bude orientovat především na malosériovou a zakázkovou výrobu nábytku výhradně pro prodejnu nábytku Nový Byt.

Název firmy:	Truhlářství Zlesák
Obchodní jméno:	Zbyněk Zlesák
Sídlo firmy a provozovny:	Světnov 178 Žďár nad Sázavou 59102 Žďár nad Sázavou
Právní forma podnikání:	Živnostník
Předmět činnosti:	Živnosti ohlašovací
• řemeslné	Dřevařská výroba, výroba nábytku

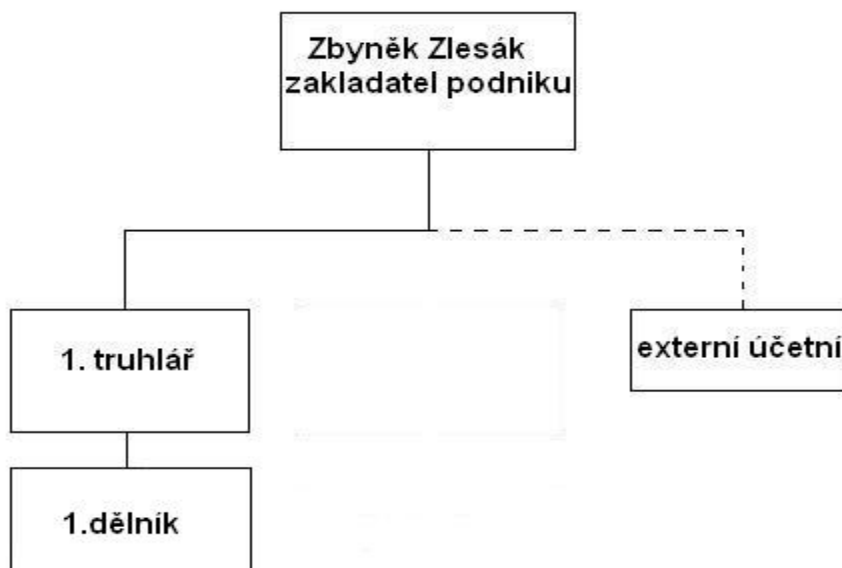
Firma se bude specializovat na:

- malosériovou výrobu nábytku z lamina;
- výrobu nábytku z lamina na míru

5.1.1 Struktura podniku

Řídící činnosti ve firmě bude provádět její zakladatel Zbyněk Zlesák. V jeho kompetenci bude plánování, podpora prodeje a distribuce, získávání zákazníků a uspokojování jejich potřeb. Během prvního roku bude zaměstnávat dva zaměstnance (jednoho truhláře a pomocného dělníka) oba na hlavní pracovní poměr. Daňové a účetní služby budou zajištěny externě viz obrázek 3.

Obr. 4 – Plánovaná struktura podniku v roce 2009



Zdroj: vlastní návrh

Bude – li se zvyšovat množství zakázek, které nebude možno uspokojit dle požadavků zákazníka, zaměstná Zbyněk Zlesák dalšího truhláře a pomocného dělníka na hlavní pracovní poměr. Viz obrázek 4.

Obr. 5 – Plánovaná struktura v roce 2013



Zdroj: vlastní návrh

5.1.2 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je poskytování kvalitních výrobků, které zajistí uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky.

Cíle ekonomické

Pro podnikatele Zbyňka Zlesáka není jednoduché začít podnikat bez cizích finančních prostředků. Bude usilovat o získání dotace na nákup strojů z programu ROZVOJ, který je určen pro malé a střední podnikatele realizující rozsáhlejší, investičně zaměřené rozvojové projekty. Bude usilovat o získání dotace, ze které bude financovat pořízení hmotného majetku nezbytného k dané podnikatelské činnosti.

Cíle na trhu

Podnik se bude snažit přizpůsobit se zákazníkům. Stane se výhradním dodavatelem pro firmu Nový Byt a tím podnik získá stabilní pozici na trhu. Podnik očekává obrát v 1. roce podnikání ve výši 1 800 000Kč.

Cíle majetkové

Zahájení této podnikatelské činnosti je spojeno s vysokými výdaji do hmotného majetku, zejména do dlouhodobého hmotného majetku v předpokládané výši 2 800 000Kč.

5.2 Výrobky a služby

Firma bude nabízet:

- Malosériová výroba nábytku z lamina
 - stoly (kancelářské, psací, počítačové, kuchyňské)
 - skříně (obývací)
 - postele (jednolůžko, dvojlůžko)
 - stolky (konferenční, televizní)
 - předsíňové stěny
 - police

Uvedené výrobky budou vyráběny z lamina a v různých druzích odstínů a barev např.: (olše, buk, dub, borovice, mahagon, třešeň, modřín). Nábytek zapůsobí vhodně v moderním i stylově zařízeném interiéru.

- Výroba nábytku z lamina na míru

Všechny výrobky z malosériové výroby půjdou vyrobit i na míru podle přání zákazníka, který si může zvolit z různých druhů odstínů uvedených výše.

V rámci každé zakázky firma nabídne svým zákazníkům kompletní servis, který zahrnuje:

- odborné poradenské služby, odborné konzultace anebo doporučení k účelnému nákupu;
- odvoz hotového výrobku k zákazníkovi domů;
- montáž výrobku;
- podle § 620 Občanského zákoníku firma poskytuje na hotové výrobky záruku 24 měsíců, pokud se bude jednat o výrobky zhotovené na zakázku, záruční doba je stanovena podle § 646 ¶ 1 Občanského zákoníku minimálně na 6 měsíců. V případě této firmy bude záruční doba prodloužena na 24 měsíců. Reklamací lze uplatnit pouze za předpokladu dodržení stanovených podmínek během používání. Záruka se nevztahuje na jakékoliv způsobené vady a poškození, které vznikly nesprávným používáním, zanedbáním pravidelné údržby, nesprávným čištěním, jakýmkoliv neodborným zásahem, provedeným jinou osobou než danou firmou.

5.2.1 Výroba

Jmenovaná firma se bude vyznačovat malosériovou výrobou, tzn. výroba 5-ti a více kusů každého výrobku a výrobou na zakázku podle specifických přání zákazníka. Schéma výroby nábytku z lamina je uvedeno v příloze 3.

Zakázková výroba je obecně charakterizována jako vysoce variabilní, nízkoobjemová výroba (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Především se budou vyrábět výrobky dle potřeby prodejny nábytku Nový Byt (např. 10 ks psacích stolů, 5 ks jednolůžkových postelí...) Ale po domluvě se zákazníkem se bude firma moci přizpůsobit i jeho nejnáročnějším přáním.

Před zahájením podnikatelské činnosti se bude nejprve muset koupit bývalá administrativní budova Zemědělského družstva ve Světnově v ceně 1 600 000Kč. Budova je nyní v konkurzním řízení, podnikatel podal žádost na její odkup a je pro koupi rozhodnutý. V budově se nachází přízemí a dvě patra. V přízemí jsou garáže, v 1. patře se nachází velký sál cca 400 m² (bude sloužit jako dílna), kuchyň, sociální zařízení

a příjezdová rampa, která bude sloužit zejména pro dovoz lamina a odvoz výrobků. Ve 2. druhém patře se nachází 5 kanceláří, kuchyň, sociální zařízení. Na budově nebude potřeba mnoho úprav, počítá se s investicí okolo 200 000 Kč na opravy oken, dveří a rozvod nové elektrické sítě.

Tato investice je finančně náročná, proto chtěl Zbyněk Zlesák použít dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj, které jsou rozděleny do osmi programů pro regiony (www.strukturalni-fondy.cz). Využitím programu pro Jihovýchod se snažil získat dotaci na koupi této budovy, která mohla být zařazena do programu „Brownfields“, ale bohužel nebyla, proto se rozhodl pro financování budovy z vlastních zdrojů.

Další nákladnou investicí bude koupě dlouhodobého hmotného majetku, především strojů, které jsou k dané podnikatelské činnosti nezbytné viz tabulka 2.

Přehled hmotného majetku potřebného pro zahájení podnikatelské činnosti

Tabulka 2 – Hmotný majetek nutný k pořízení

Druh stroje	Cena včetně DPH
Formátovací pila PK 300 A	154 355 Kč
Nanášečka lepidla GRR 1300	59 875 Kč
Dýhovací lis GP 80	280 400 Kč
Egalizační bruska SPB 1300 RC	64 260 Kč
Kolíkovačka GF 21	148 393 Kč
Olepovačka hran COMPACT 4	74 896 Kč
Lis na korpusy PN 31	182 689 Kč
Odsavač pilin a třísek R 400/200A	44 625 Kč
Celkem v hodnotě	1 009 493 Kč

Zdroj: Rojek dřevoobráběcí stroje a.s.

Tabulka 3 – Vlastní hmotný majetek vložený do podnikání

Druh nářadí	Cena včetně DPH
Vibrační bruska	3 900 Kč
Příklepová vrtačka	1 500 Kč
Frézka	7 500 Kč
Šroubováky	500 Kč
Tesařské kleště	700 Kč
Pilníky	1 000 Kč
Dláta	400 Kč
Gumové kladivo	100 Kč
Hoblík	500 Kč
Svěrky	600 Kč
Ostatní (tužky, pravítka, úhly...)	500 Kč
Celkem v hodnotě	17 200 Kč

Zdroj: Vlastní návrh

Hlavní potřebné suroviny:

- Lamino;
- Spojovací materiál (kovový, dřevěný).

Kvalita výrobků nezávisí pouze na výrobě, ale zároveň na kvalitě dodávaného lamina. Z tohoto důvodu věnoval Zbyněk Zlesák výběru dodavatelů velkou pozornost viz 5.4.2 - Dodavatelé.

5.3 Zdroje financování

Založení podniku ponese pro podnikatele výdaje, které bude muset financovat z vlastních tak i z cizích zdrojů.

5.3.1 Vlastní zdroje financování

Podnikatel disponuje vlastními finančními prostředky, které chce použít pro zahájení podnikání. Je připraven koupit bývalou administrativní budovu ZD v ceně 1 600 000 Kč z vlastních prostředků. Tuto budovu bude muset upravit do takové podoby, aby tam mohla vzniknout truhlářská dílna. Počítá s investicí 200 000 Kč do oprav oken, dveří, příjezdové rampy. Dále vloží do podnikání vlastní nářadí

v ceně 17 200 Kč viz 5.2.1 Výroba. Je také nezbytné vložit peněžní prostředky do zásob materiálu, na úhradu administrativních výdajů a na bankovní účet ve výši 160 000 Kč.

Tabulka 4 – Vlastní vklady do podnikání (v Kč)

Koupě budovy	1 600 000
Oprava budovy	200 000
Koupě strojů (40%, 60% dotace)	403 800
Hmotný majetek - náradí	17 200
Peněžní prostředky:	160 000
1) Bankovní účet	50 000
2) Administrativní náklady	10 000
3) Zásoby materiálu	100 000
Celkem	2 381 000

Zdroj: Vlastní návrh

5.3.2 Cizí zdroje financování

Zbyněk Zlesák disponuje vlastními finančními prostředky, ale i přesto bude potřebovat pro zahájení podnikatelské činnosti cizí zdroje, hlavně na nákup strojů. Je připraven podat žádost o dotaci u ČMZRB z programu podpory Rozvoj, pokud bude vyhlášena výzva k přijímání žádostí.

Dotace je poskytována do výše 60% pro malý podnik podle předpokládaných výdajů projektu.

Dotaci je možno použít pouze na tyto způsobilé výdaje:

- Dlouhodobý hmotný majetek - nákup strojů a zařízení včetně řídicích softwarů, které nebyly předmětem odpisu.
- Stavební náklady přímo související s realizací projektu (max. 20 % z celkových způsobilých výdajů).
- Dlouhodobý nehmotný majetek - náklady na pořízení patentů, operativních nebo patentových licencí na know – how a nepatentovaných know - how, řídicí software k pořízovaným strojům a zařízením, nepřesahující cenu obvyklou stanovenou posudkem soudního znalce (posudek nesmí být ke dni pořízení majetku starší než 6 měsíců.)
- Náklady na publicitu projektu.

Forma a výše podpory

a) Podpora je poskytována formou dotace.

b) Dotace je účelově určená k úhradě způsobilých výdajů vzniklých v souvislosti s plněním předmětu projektu. Dotace je poskytována ve výši 1 - 20 mil. Kč, maximálně však do výše míry způsobilých výdajů projektu stanovených regionální mapou intenzity veřejné podpory.

V případě získání dotace ve výši 60% předpokládaných výdajů projektu, je podnikatel připraven financovat zbylých 40% z vlastních zdrojů.

5.4 Okolí podniku

Okolí podniku lze rozdělit na dvě části, na konkurenční okolí, ve kterém firma podniká a makrookolí. V konkurenčním prostředí působí na firmu mnoho faktorů, které jej bezprostředně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. V makrookolí působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy, technologického okolí. Makrookolí působí jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí.

5.4.1 Lokalizace podniku

Sídlo firmy a její provozovny se bude nacházet v obci Světnov spadající pod Žďárský okres. Umístění firmy je strategicky výhodné z hlediska vzdálenosti od Žďáru nad Sázavou (cca 7km). Zde leží prodejna nábytku Nový Byt, pro kterou bude firma výhradním dodavatelem viz. výše.

5.4.2 Dodavatelé

Plánovaným dodavatelem uvedených strojů na výrobu nábytku z lamina v tabulce 2, kapitole 5.2.1 Výroba bude firma Rojek, dřevoobráběcí stroje a.s. (www.rojek.cz)

Dodavatelé lamina a laminátových desek

- **Kronošpan CR s.r.o**, Hraniční 6, Jihlava

Vyrábí dřevěné desky, plovoucí podlahy, obklady, vysokotlaké lamináty, obkladové panely, dřevěné dveře a zárubně. Firma je výhradním dodavatelem lamina a dýh v celé ČR.

- **Chedos s.r.o**, Vazová 14, Uherský Brod

Nabízí prodej plovoucích podlah, laminovaných a dýhovaných dřevotřísek, parapetů a kuchyňských desek a dvířek.

- **Dřevo Trust a.s.**, tř. T. G. Masaryka 602, Frýdek-Místek-Frýdek

Nabízí vše pro truhláře, stavebníky a kutily. Dodává řezivo, palubky, překližky, OSB, desky, sololit, MDF, MFP, hobra, dřevotřísky, lamino, dýha a cetris. Dále kuchyňské desky, dvířka, podlahy, parapety, lišty, dřevo, okna, dveře a dřezy.

Dodavatelé ostatního materiálu

- **Mars Svratka a.s.**, Libušina 194, Svratka

Společnost MARS Svratka a.s. se zabývá zpracováním kovů - především lisováním, svářením, obráběním, stáčením plechu, montáží a povrchovými úpravami (lakování práškovými plasty, galvanické zinkování). Mezi hlavní výrobky patří skříňky na náradí, dílenské stoly a skříně, odpadkové koše, nábytkové kování, dopisní schránky v různých provedeních atd.

- **Hettich ČR k.s.**, Jihlavská 2190/3, Žďár nad Sázavou 1

Firma Hettich se již dlouhou dobu úspěšně věnuje vývoji a výrobě nábytkového kování. Nabídka firmy Hettich má široký záběr a obsahuje závěsy pro dřevěné i skleněné dveře, výsuvy a zásuvky pro kuchyňský a kancelářský nábytek, kování pro skládané a posuvné dveře, spojovací kování, závěsné kování a systémy pro vnitřní vybavení nábytku.

5.5 Marketing

5.5.1 Cena výrobků

Při tvorbě cenové politiky bude firma zvažovat celou řadu faktorů, které lze rozdělit na interní a externí.

Interní faktory – cíle firmy, které musí korespondovat s možnostmi firmy, které jsou dány výrobní kapacitou a dosahovanými náklady a příjmy.

Externí faktory – zejména ekonomické činitele (velikost trhu, počet konkurentů, míra inflace atd.)

Firma bude vyrábět výrobky malosériově a na zakázku. Ceny výrobků budou stanoveny na základě níže uvedené kalkulace.

Stanovení rozpočtu režijních nákladů na kalendářní rok 2009

Tabulka 5 – Rozpočet režijních nákladů na rok 2009

Náklady	Kč
Odpisy strojů	40 380
Odpisy budovy	80 000
Spotřeba energie (elektřina, topení)	180 000
Spotřeba vody	12 000
Platba za externí účetní služby	24 000
Spotřeba režijního materiálu	5 000
Soc. a zdrav. poj. za rok	126 000
Reklama	20 000
Výdaje za telefon	12 000
Celkem	499 380

Zdroj: Vlastní návrh

Stanovení ročního pracovního fondu na rok 2009

S ročním pracovním fondem 1880 hodin na truhláře a 1880 hodin na pomocného dělníka bude roční pracovní fond 3760 hodin.

Výpočet režijní přírážky pro rok 2009

hodinová režijní sazba = $499380/3760 = 132,81$ Kč/hod.

Z předběžného marketingového průzkumu bylo zjištěno, které výrobky by si respondenti pořídili, viz. 4.2 Analýza zákazníků. Pro zjednodušení byly vybrány 3 druhy výrobků. Podle množství odpracovaných hodin na jeden výrobek a celkového pracovního fondu (3760 hodin) byl stanoven počet ks jednotlivých výrobků, které podnik plánuje v roce 2009 vyrobit.

Tabulka 6 – Množství spotřebované práce na jednotlivé výrobky

Druh výrobku	Spotřeba práce v hod. na 1 ks	Počet ks	Spotřeba práce v hod./rok
Stůl	4	250 (400)	1 000
Skříň	8	200 (300)	1 600
Postel	6	150 (250)	900
Celkem	-	600	3 500

V závorce jsou uvedeny počty prodaných výrobků v minulém roce v prodejně nábytku Nový Byt

Zdroj: Vlastní návrh

Tabulka 7 – Spotřeba materiálu v Kč na vybrané výrobky

Stůl	Kč	Skříň	Kč	Postel	Kč
Laminátové desky	250	Laminátové desky	650	Laminátové desky	350
Kolíky, šrouby, sololit	45	Kolíky, šrouby, panty	65	Kolíky, šrouby, hrany	100
Kování, úchyty, hrany	55	Kování, tyč, úchytky	85	Kování, spoje	50
Celkem	350	Celkem	800	Celkem	500

Zdroj: Vlastní návrh

Tabulka 8 – Předběžná kalkulace na 1 ks vybraných výrobků (v Kč)

Položky nákladů	Stůl	Skříň	Postel
Přímý materiál	350	800	500
Přímé mzdy	516	1 032	774
Režijní náklady	531	1 062	797
Vlastní náklady	1 397	2 894	2 071
Prodejní cena	2 095	4 340	3 150
Zisk	698	1 446	1 079

Zdroj: Vlastní návrh

5.5.2 Koncepce odbytu

Podnikatel plánuje prodávat své výrobky přímo do prodejny nábytku Nový Byt. Truhlářství se bude specializovat především na malosériovou výrobu a výrobu nábytku na zakázku.

Zbyněk Zlesák plánuje také prodej výrobků prostřednictvím elektronického obchodu na webových stránkách prodejny nábytku Nový Byt. Tento způsob je nyní velmi oblíbený,

zákazník si vybere výrobek přímo z pohodlí domova. Výhody jsou hlavně v minimalizaci nákladů na personál a provoz. Také velkou výhodou je, že výrobky firmy se budou prodávat nejen v okrese Žďár nad Sázavou, ale po celé ČR. Avšak nevýhodou je, že řada potencionálních zákazníků nemá důvěru v elektronické platební transakce a raději si jde přímo do obchodu (prodejny) nábytek nejprve prohlédnout.

5.5.2.1 Odhad odbytu výrobků

Stanovení odbytu výrobků není jednoduchá záležitost. Objem bude záležet především na počtu zákazníků, ale především na konkurenci ze strany nadnárodní firmy Jysk, která jak již bylo uvedeno, se chystá přijít do Žďáru nad Sázavou. V tuto dobu nelze přesně říci, jaký objem výroby bude truhlářství produkovat.

Zakladatel předpokládá, že poptávka po výrobcích z dané truhlářské firmy bude vyšší než výroba, tzn. že prodá všechny výrobky, které truhlář a pomocný dělník vyrobí. Zde vychází z vlastních zkušeností, které získal za celou dobu podnikání. V tabulce 6 je uveden plán očekávaných příjmů pro rok 2009.

Tabulka 9 – Plán očekávaných příjmů za rok 2009

Druh výrobku	Prodejní cena Kč/ks	Prodej ks	Příjmy z prodeje v Kč
Stůl	2 095	250	523 750
Skříň	4 340	200	868 000
Postel	3 150	150	472 500
Celkem	-	600	1 864 250

Zdroj: Vlastní návrh

5.6 Mzdové náklady

Podnikatel Zbyněk Zlesák má v plánu jednosměnný provoz dílny. Pracovní doba je stanovena na 8 hodin denně, 40 hodin týdně. Měsíční hrubá mzda truhláře činí 18 000 Kč a pomocného dělníka 12 000 Kč.

Tabulka 10 - Mzdové náklady za oba pracovníky

	Měs. hrubá mzda	Měs.pojistné*	Roč. hrubá mzda	Roč.pojistné
Truhlář	18 000	6 300	216 000	75 600
Dělník	12 000	4 200	144 000	50 400

*Měsíční pojistné hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance vypočítané ve výši 35% (26% soc.pojištění, 9% zdrav. pojištění)

Zdroj: Vlastní návrh

5.7 Plán příjmů a výdajů na rok 2009

V následující tabulce je uveden předpokládaný přehled příjmů a výdajů firmy v prvním roce podnikání.

Tabulka 11 – Přehled očekávaných příjmů a výdajů v roce 2009 (v Kč)

Příjmy celkem	1 864 250
Výdaje celkem:	1 181 880
1) nákup materiálu	322 500
2) mzdové výdaje	360 000
3) režijní výdaje	253 000
4) platby pojistného	126 000
Odpisy	120 380
Zisk	682 370

Zdroj: Vlastní návrh

Plánovaný přehled majetku a závazků je uveden v následující tabulce. V prvním sloupci jsou uvedena aktiva a ve druhém sloupci pasiva, čili počáteční stav majetku a závazků. Hodnota celkových aktiv na počátku období činila 2 976 000Kč.

Tabulka 12 – Rozvaha firmy (v tis. Kč)

Aktiva celkem	2976	Pasiva celkem	2976
Dlouhodobý hmotný majetek:	2809	Vlastní kapitál	2371
1) Budova	1800	Cizí kapitál:	605
2) Stroje a zařízení	1009	1) Dotace	605
Drobný hmotný majetek	17		
Zásoby	100		
Peněžní prostředky na účtech	50		

Zdroj: Vlastní návrh

5.8 Očekávaný plán příjmů a výdajů na období 2010 – 2012

V tomto období očekává podnikatel zvýšení cen materiálů o 10% a růst mezd o 5%, ale také růst příjmů o 5%. Je si také vědom vstupu konkurence na tamější trh, proto se v případě úbytku prodaných výrobků, začne více orientovat na výrobu nábytku na zakázku. Začne více peněz investovat do reklamy a snažit se o poskytnutí lepších

služeb než konkurence (např. při koupi nábytku nad 10000Kč dovoz a montáž nábytku zdarma atd.) Tím si chce udržet dobré jméno a postavení na trhu. Je si také vědom, že při současném trendu bude očekávat mírný pokles zisku.

Při vyšší poptávce po výrobcích, hodlá více využít výrobní kapacity a zaměstnat další dva zaměstnance. Začne vyrábět více výrobků až do výše uvedené v tabulce 6. S tímto trendem ale podnikatel tolik nepočítá, ze svých znalostí a zkušeností očekává spíše trend vyšší výroby nábytku na míru. V následující tabulce je uveden přehled očekávaných příjmů a výdajů za období 2010 – 2012.

Tabulka 13 – Očekávaný plán příjmů a výdajů na období 2010 - 2012

Rok	2010	2011	2012
Příjmy:	1 946 463	2 055 336	2 158 102
1) malosériová výroba	1 304 975	1 233 202	1 079 051
2) výroba na zakázku	652 488	822 134	1 079 051
Výdaje:	1 267 605	1 379 881	1 521 267
1) nákup materiálu	338 625	355 556	373 334
2) mzdové výdaje	378 000	396 900	416 750
3) režijní výdaje	298 300	368 130	464 943
4) platby pojistného	132 300	138 915	145 860
Odpisy	120 380	120 380	120 380
Zisk	680 858	675 455	636 836

Zdroj: Vlastní návrh

5.9 Čistá současná hodnota investice

Jde o teoreticky nejpřesnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontního počtu. Čistá současná hodnota vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investici (Valach a kol. 1999).

Úroková míra je zvolena, podle 10 - letých státních dluhopisů a zvýšená o rizikovou přírážku, celkem ve výši 11.5%. Kapitálový příjem je složen z čistého zisku a odpisů v jednotlivých letech a v posledním roce je připočtena zůstatková cena DHM. Kapitálový výdaj je celková investice, která je vložena do podnikání. Pro analýzu ČSH byly použity optimistická varianta tz. poskytnutí dotace a pesimistická varianta tz. bez poskytnutí dotace.

Pesimistická varianta ČSH:

$$\begin{aligned} \check{C}SH &= \frac{700\,395}{(1+0,115)^1} + \frac{699\,110}{(1+0,115)^2} + \frac{694\,517}{(1+0,115)^3} + \frac{661\,691}{(1+0,115)^4} + \dots + \frac{1461691^*}{(1+0,115)^{10}} - 2976000 \\ &= \mathbf{1\,205\,070} \end{aligned}$$

Čistá současná hodnota je **pozitivní**, hodnota firmy se **zvýší** o danou částku.

Optimistická varianta ČSH:

$$\begin{aligned} \check{C}SH &= \frac{1305395}{(1+0,115)^1} + \frac{699\,110}{(1+0,115)^2} + \frac{694\,517}{(1+0,115)^3} + \frac{661\,691}{(1+0,115)^4} + \dots + \frac{1461691^*}{(1+0,115)^{10}} - 2976000 \\ &= \mathbf{1\,747\,671} \end{aligned}$$

Čistá současná hodnota je **pozitivní**, hodnota firmy se **zvýší** o danou částku.

5.10 Ukazatele finančního zdraví

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele finančního zdraví podniku

Tabulka 14 – Vybrané ukazatele finančního zdraví podniku (v %)

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
Rentabilita celkového kapitálu	22,9	20,8	20,7	20,4
Rentabilita vlastního kapitálu	28,7	25,4	25,3	24,8

Zdroj: Vlastní návrh

* Cash flow v posledním roce je dáno součtem čistého zisku v daném roce, odpisů a zůstatkové ceny DHM.

5.11 Doba návratnosti investice

Očekávaná živostnost investice: 10 let

Kapitálový výdaj na investici: 2 976 000 Kč

Tabulka 15 - Očekávaná doba návratnosti investice

	<i>Pesimistická varianta</i>		<i>Optimistická varianta</i>	
Rok	Cash flow	Kumulované CF	Cash flow	Kumulované CF
1	700 395	700 395	1 305 395	1 305 395
2	699 109	1 399 504	699 109	2 004 504
3	694 517	2 094 021	694 517	2 699 021
4	661 691**	2 755 712	661 691**	3 360 712
5	661 691	3 417 403	661 691	4 022 403
6	661 691	4 079 094	661 691	4 684 094
7	661 691	4 740 785	661 691	5 345 785
8	661 691	5 402 476	661 691	6 007 476
9	661 691	6 064 167	661 691	6 669 167
10	1 461 691	7 525 858	1 461 691	8 130 858

Zdroj: Vlastní návrh

Z tabulky je zřejmé, při pesimistické variantě, že na přelomu 4. a 5.roku dojde k návratu vložené investice, přesně v 4.32 roku a při optimistické variantě na přelomu 3. a 4. roku, přesně v 3.41 roku.

** Od 4. do 10. roku se očekává stejný vývoj cash flow.

5.12 Zhodnocení podnikatelského záměru

Na základě daných analýz (potřeby zákazníka a konkurence) a zpracovaného podnikatelského záměru jsem usoudil, že rozvoj malého a středního podnikání je pro daný region důležitý.

Tento podnikatelský záměr by měl Zbyňku Zlesákovi posloužit jako odrazový můstek pro rozšíření jeho podnikatelské činnosti, avšak nacházíme se v době, která se neustále mění, a proto by se neměl spokojit pouze s tímto záměrem, ale po celou dobu podnikání by měl mapovat, analyzovat, hodnotit a přizpůsobovat se prostředí ve kterém podniká.

Na základě předběžných příjmů a výdajů v prvním roce a dalších letech podnikání bych podnikateli doporučil tento podnikatelský záměr uskutečnit. Dostatečný zisk, který podnikatel uskuteční v jednotlivých letech, bude stačit pro návrat vložených investic.

Věřím, že tento cíl se povedlo naplnit a největší odměnou mojí práci by bylo, kdyby tento podnikatelský záměr nezůstal jenom na papíře, ale aby se povedlo ho skutečně realizovat. V tuto chvíli můžu říci, že Zbyněk Zlesák na základě mé bakalářské práce podniká první kroky, které by měly vést k založení firmy Truhlářství Zlesák.

6. Závěr

Význam malého a středního podnikání je opravdu velký. Má vliv hlavně na zaměstnanost a konkurenční prostředí. Malí a střední podnikatelé se v nynější době nacházejí ve svízelné situaci. Po celém světě se rozvíjí trend globalizace. Tento trend se v posledních letech vyskytl i u nás a velmi se podepsal na tom, že mnoho podnikatelů muselo zanechat podnikání z důvodů nízkých příjmů nebo nedostačujícího zisku.

Cílem této práce bylo vytvořit podnikatelský záměr, který poslouží zakladateli pro samotné založení podniku. Velká váha při tvorbě tohoto záměru byla zaměřena na analýzu konkurence a potřeb zákazníků. Při správné analýze konkurence získáme informace, zda bude firma dostatečně konkurenceschopná a zda může být založena. Největší hrozba je právě ze strany nadnárodní společnosti JYSK, která se chystá vstoupit na tamější trh.

Podnikatelský záměr je zpracován pro podnikatele Zbyňka Zlesáka, který již vlastní prodejnu nábytku, ve které v minulosti pracoval, a kterou se poté rozhodl koupit. Nyní si chce pořídit vlastní truhlářskou firmu, ve které bude vyrábět určitý sortiment nábytku a ten pak dodávat do své prodejny. Výroba bude malosériová hlavně ve formě stolů, postelí a skříní. Na přání zákazníka bude schopen vyrobit tento sortiment nábytku včetně dalších druhů nábytku a sestav a to přesně na míru požadovanou kupujícími. S tímto trendem počítá i do budoucna, kde se chystá vyrábět více sortimentu nábytku na zakázku. Chystá se zaměstnat dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr, jednoho truhláře a pomocného dělníka.

Zbyněk Zlesák bude financovat podnikatelský záměr většinou z vlastních zdrojů. V případě schválení programu podpory ROZVOJ Evropskou komisí a následné vyhlášení výzvy k tomuto programu, má podnikatel možnost podat žádost o dotaci k ČMZRB. V případě poskytnutí dotace, je připraven ji použít na nákup strojů a vybavení.

Finanční náročnost investice je poměrně vysoká. Vlastní zdroje činí 2 381 000 Kč a dotace z programu podpory ROZVOJ je plánovaná ve výši 605 000. Při analýze čisté současné hodnoty (ČSH) bylo použito hodnot s dotací (optimistické), tak bez dotace (pesimistická). Obě varianty vyšly kladně, daná investice se jeví pozitivně, podnikatel bude připraven na obě možnosti. Návratnost vložených investic je při optimistické variantě 3.41 let a při pesimistické 4.32 let. Zisk, který bude firma dosahovat v následujících 10 letech životnosti, bude dostačující pro návratnost vložených investic. Z ekonomického hlediska investice vložená do tohoto podnikatelského záměru a jeho realizace je výhodná a založení firmy se jeví reálně.

7. SUMMARY

The significancy of small and medium enterprise is really important. Small and medium enterprise creates working stations and competitive enviroment. In these days are these enterprise in impasse situation. The tendency of globalization destroys small and medium enterpriseurs, because they cannot create good earnings and sufficient profit.

The purpose of my bachalor work was creation of bussiness plan for enterpriseur Zbyněk Zlesák. Analyze of customers and competition was very important in this work. The biggest competition is from the side of multinational company calls JYSK, who wants to enter to the local market of furniture.

This bussiness plan is created for enterpriseur Zbyněk Zlesák. Enterpriseur owns furniture salesroom, where sells all furniture sortiment and furniture components. Now he wants to establish the joiner workshop, where will be employed two workers – one joiner and one labourer. The joiner workshop will make to order furniture sortiment, which will sell in the enterpriseur´s salesroom.

Zbyněk Zlesák will finance this bussiness plan mainly from own savings. In the case that European committee will certify support program ROZVOJ, enterpriseur wants to file for grant in ČMZRB.

When making first decisions and acts of a bussiness start-up, this bussiness plan will help enterpriseur to realize aspects and links.

Key words

Small and medium enterprise, globalization, profit, bussiness plan, enterpriseur, analyze of customers and competition, multinational company, market, joiner workshop, support program ROZVOJ, grant

8. Přehled použité literatury

BEDNÁŘOVÁ, D, PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání.* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2003. 96 str. ISBN 80-7040-625-9.

BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901451-1-8.

COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A.: *Firemní strategie.* 9. vyd. Praha: 1997. ISBN 0-256-17894-1

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 str. ISBN 80-7179-603-4.

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

FOTR, J. *Strategické finanční plánování.* 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 152 str. ISBN 80-7169-815-1

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. *Strategické řízení.* 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

KOTLER, P, ARMSTRONG, G. *Marketing.* Hana Machková, et al. Praha: Grada Publishing 2004. 855 str. ISBN 80-247-0513-3.

KŘENEK, J. *Investování.* 1. vyd. Praha: ČVUT, 1993. 124 str. ISBN 80-154-1879-2.

SUCHÁ, J. *Podnikatelský záměr: ekonomika a finance.* Pragoeduca, Praha 1994. 54 str. ISBN 80-85856-11-5

SYNEK, M. *Podniková struktura.* 2. vyd. Praha: 2000. 456 str. ISBN 80-7179-388-4

STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 str. ISBN 80-85603-12-8.

TRUNEČEK, J. *Management podniku,* 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.

VEBER, J., Srpová, J. – kol. *Podnikání malé a střední firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VALACH, J. – kol. *Finanční řízení podniku.* 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VANEČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2001. 242 str. ISBN 80-7040-480-9.

WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start.* 1. vyd. Management Press Praha 2003 160str. ISBN: 80-7261-075-9

Elektronické zdroje:

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. [online]. 2004 [cit. 2008-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.cmzrb.cz/app/rozcestnik/podpora-podnikani/>>.

fondy Evropské unie [online]. 10.2.2008 [cit. 2008-02-05]. Dostupný z WWW: <http://strukturalnifondy.cz/cms/index.php?POSTNUKESID=d88b253c35c78e6d2bd124098db09e98>

Czechinvest [online]. 1994-2008 [cit.2008-20-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/rozvoj>>

Jysk, s.r.o. [online] c2008 [2008-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.jysk.cz/om_jysk>

Rojek dřevobráběcí stroje a.s. [online]. c2007 [cit. 2008-09-02] Dostupný z WWW: <<http://www.rojek.cz/rojek.asp?jazyk=cz&d=rojek-drevoobrabeci-stroje-a.s.-vyrobky&go=Vyrobky>>.

Kronošpan ČR, s.r.o. [online]. 15.2.2008 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.kronospan.cz/laminovane-drevotriskove-desky.html>

Ostatní zdroje:

rozhovory s podnikatelem Zbyňkem Zlesákem

rozhovor s truhlářem Martinem Freyem

pohovor s pracovnící JHK

obchodní rejstřík

občanský zákoník

Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh

Seznam obrázků:

- Obrázek 1 – Struktury podnikatelských plánů
- Obrázek 2 – Porterův model pěti sil
- Obrázek 3 – SWOT analýza koncernu JYSK
- Obrázek 4 – Plánovaná struktura firmy v roce 2009
- Obrázek 5 – Plánovaná struktura firmy v roce 2013

Seznam grafů:

- Graf 1 – Grafické znázornění respondenů podle pohlaví
- Graf 2 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 3
- Graf 3 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 4
- Graf 4 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 5
- Graf 5 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 6
- Graf 6 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 7
- Graf 7 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 8

Seznam tabulek:

- Tabulka 1 – Hmotný majetek nutný k pořízení
- Tabulka 2 – Vlastní hmotný majetek vložený do podnikání
- Tabulka 3 – Vlastní vklady do podnikání
- Tabulka 4 – Počet respondentů
- Tabulka 5 – Rozpočet režijních nákladů na rok 2009
- Tabulka 6 – Množství spotřebované práce na jednotlivé výrobky
- Tabulka 7 – Spotřeba materiálu v Kč na vybrané výrobky
- Tabulka 8 – Předběžná kalkulace na 1 kus vybraných výrobků
- Tabulka 9 – Plán očekávaných příjmů pro rok 2009
- Tabulka 10 – Mzdové náklady za oba pracovníky
- Tabulka 11 – Přehled očekávaných příjmů a výdajů pro rok 2009
- Tabulka 12 – Rozvaha firmy
- Tabulka 13 – Přehled očekávaných příjmů a výdajů za období 2010 - 2012
- Tabulka 14 – Očekávaná doba návratnosti investice
- Tabulka 15 – Vybrané ukazatele finančního zdraví podniku

Seznam zkratk

ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká Republika
ČSH	Čistá současná hodnota
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EU	Evropská unie
JHK	Jihočeská hospodářská komora
NUTS	Statistické územní jednotky Evropské unie
SOU	Střední odborné učiliště

Seznam příloh

Příloha 1 – Životopis podnikatele

Příloha 2 – Dotazník

Příloha 3 – Výroba nábytku z lamina

Příloha 4 – Program podpory ROZVOJ

Přílohy

Příloha 1 – Životopis podnikatele

ŽIVOTOPIS

Osobní údaje:

Jméno a příjmení:	ZBYNĚK ZLESÁK
Datum a místo narození:	5.3.1964, Nové Město na Moravě
Bydliště:	Světnov 254, Žďár nad Sázavou
Národnost:	česká
Státní příslušnost:	Česká republika
Telefon:	+420602594961
E-mail:	zlesak.zbynek@tiscali.cz

Vzdělání:

1970 – 1978	ZŠ Světnov
1978 – 1981	Střední odborné učiliště lesnické, Petrovice

Pracovní zkušenosti

1982 – 1990	Pracoval jako skladník ve firmě Nábytek ve Žďáře nad Sázavou
1990 – 1998	Vykonával funkci vedoucího firmy
1998 – nyní	Stal se majitelem firmy

Znalosti a dovednosti:

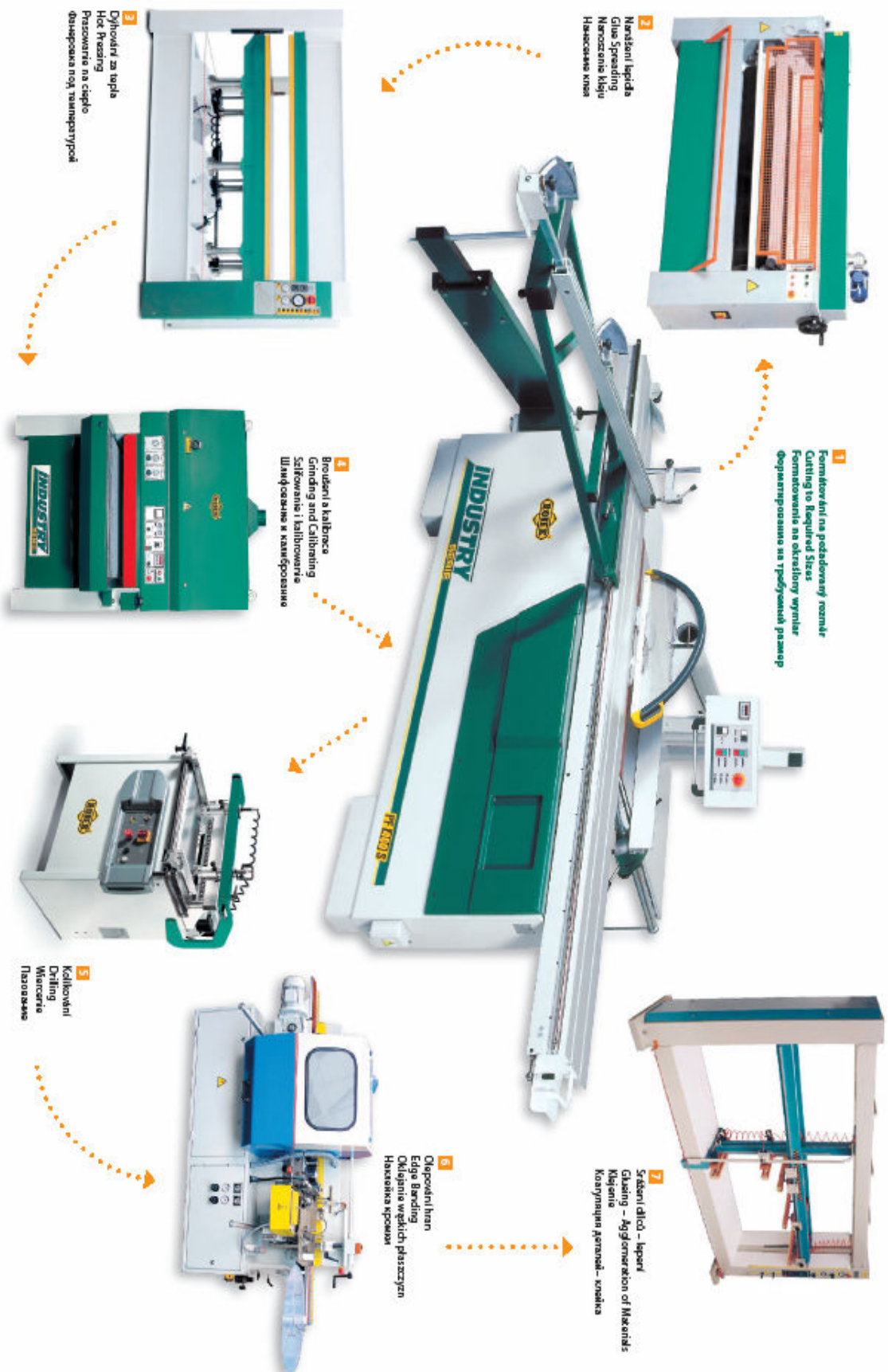
Řidičský průkaz skupiny B
Cizí jazyk: Ruština (pokročilý)
Práce na PC – Microsoft Office

Zájmy: rodina, sport, hudba, cestování

Dotazník

1. Váš věk: 20-30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51-60 let
 61 a více
2. Vaše pohlaví: muž
 žena
3. Zakoupil(a) jste si někdy nějaký druh nábytku z firmy NovNový Byt? **Ano**
 Ne
4. Byl(a) jste spokojená s kvalitou nábytku?
- Ano**
 Ne
5. Vyhovovala cena nábytku našim představám?
- Ano**
 Ne
6. Uvítal(a) byste výrobu nábytku na míru?
- Ano**
 Ne
7. Který druh nábytku byste si pořídil(a) kdyby tato možnost existovala (otáz. 6)?
- Stůl (kancelářský, počítačový, psací)**
 Stolek (televizní, konferenční)
 Skříň
 Postel
 Komoda
 Předsíňová stěna
 Jiný.....
8. Byl(a) byste spokojen(á), kdyby Vám byl pořízený druh nábytku dovezen až do domu a poskytnuta montáž nábytku?
- Ano**
 Ne

Příloha 3 – Schéma výroby nábytku z lamina



Příloha 4 – Program podpory ROZVOJ

Operační program Podnikání a inovace

ROZVOJ

Tento program realizuje Prioritní osu 2 „Rozvoj firem“ Operačního programu Podnikání a inovace 2007 – 2013.

Veřejná podpora poskytnutá prostřednictvím tohoto programu splňuje všechny podmínky zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů, Nařízení Evropské komise č. 70/2001 ze dne 12. 1. 2001 o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy ES ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „Nařízení Evropské komise č. 70/2001“) v platném znění, je slučitelná se společným trhem ve smyslu čl. 87 odst. 3 Smlouvy o založení ES a je vyňata z oznamovací povinnosti podle čl. 88 odst. 3 Smlouvy ES.

1. Cíl programu

Cílem programu je podpořit růst výkonů a konkurenceschopnosti (flexibility) malých a středních podnikatelů (dále jen MSP) vedoucí ke zlepšení jejich pozice na trhu a v souvislosti s tím i k udržení, případně růstu počtu pracovních míst.

Podpora v rámci programu Rozvoj bude směřována do regionů se soustředěnou podporou státu vymezených v příloze usnesení vlády č. 560/2006, usnesením vlády č. 829/2006 a do regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti definovaných metodikou pro výběr těchto regionů, která je uvedena v příloze č. 1 tohoto Programu.

Základní ustanovení

- a) Správcem programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (dále jen MPO), (www.mpo.cz).
- b) Zprostředkujícím subjektem pro tento program je Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, příspěvková organizace MPO, se sídlem Štěpánská 15, 120 00 Praha 2 (dále jen CI), (www.czechinvest.org).
- c) Program je realizován prostřednictvím jednotlivých výzev, které stanoví podrobnější podmínky programu.

2. Podporované aktivity

2.1. Podporovanými aktivitami jsou:

Pořízení nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry, či realizace projektů zvyšujících efektivnost procesů.

3. Příjemce dotace

MSP podle přílohy I Nařízení Evropské komise č. 70/2001 obsahující definici MSP.

4. Podmínky programu

4.1. Formální podmínky přijatelnosti projektu:

- a) Projekt musí být realizován na území regionů se soustředěnou podporou státu vymezených v příloze usnesení vlády č. 560/2006 a usnesením vlády č. 829/2006 a na území regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti uvedených ve výzvě. Žadatel o poskytnutí dotace musí jednoznačně prokázat vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům, kde bude projekt realizován. Způsob a požadovaný termín prokázání těchto vlastnických nebo jiných práv specifikuje Správce programu v příslušné výzvě.
- b) Projekt musí obsahovat všechny povinné součásti uvedené ve výzvě k jeho předložení.
- c) Projekt neporušuje horizontální politiky EU a jejich základní principy, zejména:
 - rovné příležitosti mezi muži a ženami,
 - udržitelný rozvoj.

4.2. Ostatní podmínky

- a) Dotace bude příjemci dotace poskytnuta na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace vydaného správcem programu (dále jen „Rozhodnutí“), jehož součástí jsou závazné Podmínky poskytnutí dotace (dále jen Podmínky“).
- b) Příjemce dotace je povinen o způsobilých výdajích projektu a použití dotace určené k financování způsobilých výdajů vést oddělenou evidenci a dokumentaci stanovenou v Podmínkách poskytnutí dotace a uchovat je po dobu 10 let ode dne ukončení projektu, a zároveň minimálně do doby uplynutí 3 let od uzávěrky OP Podnikání a inovace (předpokládá se v roce 2020) v souladu čl. 90 nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. O uzávěrce OP Podnikání a inovace budou všichni příjemci dotace informováni.
- c) Příjemce dotace je povinen mít ve svém vlastnictví dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek pořízený zcela nebo částečně z poskytnuté podpory po dobu tří let ode dne ukončení projektu.
- d) Příjemcem dotace nemůže být podnikatel, pokud je k datu podání žádosti příjemcem podpory na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích podle Pokynů Společenství pro státní podporu na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích, Sdělení Komise č. 2004/C 244/02; neplatí pro malé podnikatele.
- e) Dotace je vyplácena příjemci dotace zpětně po ukončení projektu nebo po ukončení etapy projektu za předpokladu splnění Podmínek.
- f) Další povinnosti příjemce dotace jsou stanoveny v Podmínkách.

4.3. Způsobilé výdaje

4.3.1. Způsobilé výdaje musí splňovat následující podmínky:

- musí být vynaloženy v souladu s cíli programu a musí bezprostředně souviset s realizací projektu,
- musí být vynaloženy nejdříve v den přijatelnosti projektu
- musí být před proplacením ze strukturálních fondů prokazatelně zaplacený příjemcem dotace, není-li stanoveno jinak,
- musí být doloženy průkaznými doklady, hrazeny dodavatelům, majetek nelze pořizovat aktivací.

4.3.2. Způsobilými výdaji jsou:

- Dlouhodobý hmotný majetek - nákup strojů a zařízení včetně řídicích softwarů, které nebyly předmětem odpisu.
- Stavební náklady přímo související s realizací projektu (max. 20 % z celkových způsobilých výdajů).
- Dlouhodobý nehmotný majetek - náklady na pořízení patentů, operativních nebo patentových licencí na know-how a nepatentovaných know-how, řídicí software k pořízovaným strojům a zařízením, nepřesahující cenu obvyklou stanovenou posudkem soudního znalce (posudek nesmí být ke dni pořízení majetku starší než 6 měsíců).
- Náklady na publicitu projektu.

Způsobilé výdaje projektu budou blíže vymezeny v jednotlivých výzvěch.

4.3.3. Způsobilými výdaji nejsou:

- DPH, pokud je příjemce podpory plátcem DPH,
- náklady uhrazené před datem přijatelnosti projektu,
- splátky půjček a úvěrů,
- sankce a penále,
- náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty, celní a správní poplatky.

4.4. Odvětvové vymezení

Podporované aktivity musí směřovat do následujících vymezených oblastí:

- Zpracovatelského průmyslu a obchodu
- Aktivity průřezových odvětví (např. biotechnologie, nanotechnologie, optoelektronika, atd.)

Projekty, které jsou zaměřeny na výrobu, zpracování a uvádění na trh výrobků uvedených v příloze č. 2 tohoto Programu nebudou podporovány. Dále nebude podporován průmysl uhlí definovaný OKEČ CA 10, D 23.

5. Forma a výše podpory

a) Podpora je poskytována formou dotace.

b) Dotace je účelově určená k úhradě způsobilých výdajů vzniklých v souvislosti s plněním předmětu projektu. Dotace je poskytována ve výši 1 - 20 mil. Kč, maximálně však do výše míry způsobilých výdajů projektu stanovených regionální mapou intenzity veřejné podpory.

Dotace poskytovaná v režimu blokové výjimky se řídí Regionální mapou intenzity podpory pro ČR na období let 2007-2013, a činí maximálně:

region NUTS II	malý podnik	střední podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko Severovýchod, Jihovýchod Jihozápad	60%	50%
1. 1. 2007 – 31. 12. 2010	56 %	46 %
Jihozápad 1. 1. 2011 – 31. 12. 2013	50 %	40 %

6. Výběr projektů

6.1. Výběrová kritéria

Výběrová kritéria včetně metodiky hodnocení stanoví výzva.

6.2. Způsob výběru projektů

Výběr a hodnocení projektů probíhá na základě kritérií stanovených správcem programu. O poskytnutí dotace rozhoduje Řídicí orgán OPPI (MPO) na základě usnesení vlády č. 175/2006. Bližší podrobnosti stanoví výzva.

7. Účast v dalších programech podpory

Na způsobilé výdaje projektu podpořeného z tohoto programu nelze poskytnout jinou veřejnou podporu, tj. veřejnou podporu dle článku 87 Smlouvy o založení ES.

8. Doba trvání programu

Program je vyhlášen na období 2007 - 2013. Bude realizován prostřednictvím výzev, které budou zveřejněny na internetové stránce správce programu (MPO) a agentury CzechInvest. Správce programu si vyhrazuje právo program pozastavit nebo předčasně ukončit (např. z důvodu vyčerpání alokovaných finančních prostředků).

9. Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení

Způsob předložení žádosti a její náležitosti stanoví výzva.

10. Sankce za nedodržení podmínek programu

Sankce za nedodržení podmínek programu jsou stanoveny v Podmínkách poskytnutí dotace.

11. Ostatní ustanovení

Na dotaci není právní nárok.

(www.komora.cz)