

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Business plán firmy

Bc. Markéta Dvořáková

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta DVOŘÁKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Business plán firmy**

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

Úvod

1. Business plán
2. Informace o firmě
3. Konkrétní business plán
4. Predikce problémů a možnosti řešení
5. Závěr
6. Literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Buchta, M., Manažerská ekonomika. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
2. Fotr, J., Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005
3. Koráb, V., Režňáková, M., Peterka, J., Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007
4. Sedláčková H., Buchta, K., Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006
5. Synek, M., Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2007
6. Veber, J., Srpová, J., Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008
7. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
8. Podnikové materiály

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

10. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Vojeníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. září 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. dubna 2009

Markéta Dvořáková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla nejprve poděkovat svým rodičům za umožnění studia na vysoké škole a jejich podpoře při něm.

Dále děkuji managementu firmy za veškerou pomoc, poskytnutí materiálů a informací a vstřícný přístup při zpracování této diplomové práce.

Za odborné rady a připomínky děkuji panu doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc., vedoucímu své diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá sestavením business plánu. Vlastní business plán je zpracován pro firmu Ligma s.r.o. zabývající se výrobou produktů z plastových fólií, dilatačních profilů a stavebních desek.

KLÍČOVÁ SLOVA

plánování, business plán, plán výroby, plán prodeje, plán marketingu, plán investic, finanční plán, rizika

TITLE

Business plan of the firm

ANNOTATION

The thesis concerns in business plan and its assemblage. The business plan is taken in writing for Ligma Ltd. This firm produces products of the plastic foil, the dilatation profiles and building boards.

KEYWORDS

planning, business plan, production plan, sales plan, marketing plan, investment plan, financial plan, risks

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	9
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	10
ÚVOD.....	11
1. BUSINESS PLÁN – TEORETICKÉ ZÁKLADY.....	13
1.1 Plánování.....	15
1.1.1 Podstata plánování	17
1.1.2 Druhy plánů	17
1.2 Business plán.....	19
1.2.1 Struktura.....	20
1.2.2 Funkce a smysl	24
1.2.3 Zásady pro tvorbu business plánu.....	25
1.2.4 Podnikatelský plán pro existující podnik	26
1.2.5 Zdroje financování.....	27
1.2.6 Získání investora.....	28
1.2.7 Podpůrné programy.....	29
1.2.8 Realizace	30
1.2.9 Chyby a problémy.....	31
2. KONKRÉTNÍ BUSINESS PLÁN.....	34
2.1 Popis podniku.....	34
2.1.1 Historie podniku	36
2.1.2 Organizační uspořádání.....	37
2.2 Situace na trhu ve zpracovatelském průmyslu a ve stavebnictví.....	37
2.2.1 Konkurence.....	40
2.2.2 Zákazníci	41
2.3 Popis produktů.....	41
2.3.1 Výrobky z plastových fólií.....	42
2.3.2 Stavební a podlahové dilatace	43
2.3.3 Stavební desky LIGHT-BOARD.....	43
2.4 SWOT analýza	45
2.5 Vývoj tržeb a nákladů v minulých letech.....	46
2.6 Cíle firmy	48
2.7 Výrobní plán	49

2.8	Plán marketingu	52
2.9	Plán prodeje	54
2.10	Investiční plán	54
2.11	Plán pracovníků	56
2.12	Plánovaná rozvaha.....	56
2.13	Plán zisku	58
2.14	Odhad toku hotovosti	58
2.15	Finanční plán	59
2.16	Rizika související s tímto business plánem.....	60
	ZÁVĚR	65
	LITERATURA	67
	SEZNAM PŘÍLOH	69

Seznam použitých zkratk

CV	Curriculum vitae - životopis
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
EAT	Earnings after Tax - zisk po zdanění
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - zisk před zdaněním a úroky
EBT	Earnings before Taxes - zisk po zdanění
EPDM	Ethylen-Propylen-Dien-Kaučuk
EU	European Union - Evropská unie
IČO	identifikační číslo organizace
ISO	International Organization for Standardization - mezinárodní organizace pro normalizaci
MSP	malé a střední podnikání
NDA	Non Disclosure Agreement - důvěrný dodatek, dohoda o ochraně informací
PK	pracovní kapitál
PE	polyethylen
PP	polypropylen
PVC	polyvinylchlorid
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	strenghts, weeknesses, opportunities, threats - silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek:

Tab. 1 Společníci firmy Ligma s. r. o.	35
Tab. 2 SWOT analýza	45
Tab. 3 Některé položky z rozvahy firmy Ligma	47
Tab. 4 Některé položky z výsledovky	48
Tab. 5 Výpočet finančních ukazatelů	48
Tab. 6 Plán výroby produktů z plastových fólií	50
Tab. 7 Plán výroby dilatačních profilů	51
Tab. 8 Plán výroby stavebních desek LIGHT-BOARD	52
Tab. 9 Náklady na marketing v letech 2009 až 2012	53
Tab. 10 Plán tržeb v tis. Kč podle jednotlivých produktů v letech 2009 – 2012	54
Tab. 11 Celkové náklady na pořízení investic	55
Tab. 12 Financování investice	55
Tab. 13 Plán odpisů pro novou technologii	55
Tab. 14 Mzdové náklady	56
Tab. 15 Zaměstnanecké benefity v letech 2009 až 2012	56
Tab. 16 Plánovaná rozvaha 2009	57
Tab. 17 Plánovaná rozvaha 2010	57
Tab. 18 Plánovaná rozvaha 2011	57
Tab. 19 Plánovaná rozvaha 2012	57
Tab. 20 Plán zisku za rok 2009 až 2012 v tis. Kč	58
Tab. 21 Plánovaný tok hotovosti v letech 2009 - 2012 (v tis. Kč)	59
Tab. 22 Porovnání provozních nákladů a tržeb v letech 2009 až 2012	60
Tab. 23 Provozní náklady v letech 2009 až 2012	60

Seznam obrázků:

Obr. 1 Plánovací proces	16
Obr. 2 Příklad struktury podnikových plánů	19
Obr. 3 Rizika podniku	23
Obr. 4 Smysl business plánu	25
Obr. 5 Logo společnosti.....	36
Obr. 6 Organizační uspořádání Ligy s. r. o.....	37
Obr. 7 Vývoj tržeb v oblasti gumárenských a plastových výrobků	38
Obr. 8 Vývozní teritoria v roce 2007	39
Obr. 9 Vývoj tržeb v oblasti výroby stavebních hmot v období 2003 – 2007	39
Obr. 10 Podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách	41
Obr. 11 Produkty firmy Ligma s.r.o.....	44
Obr. 12 Vývoj tržeb 2005 – 2008	47
Obr. 13 Vývoj nákladů v letech 2005 – 2008	47

Úvod

V současných náročných podmínkách tržní ekonomiky není vůbec jednoduché zabezpečit prosperitu a úspěšný rozvoj podniku. Proto je pro podnikatele důležité umět efektivně pracovat, být flexibilní a prosadit své výrobky či služby na trhu. Aby byl schopen naplnit tento nelehký cíl, je nutné důkladně promyslet strategii podniku.

Podnikatelské plány, které vyplývají právě z těchto strategií, by se proto neměly zanedbávat. Pro podnikatele představují významný nástroj pro řízení podnikatelských aktivit. Prostřednictvím business plánu sdělují podnikatelé všem zainteresovaným osobám, že jejich strategické cíle mají reálný základ a že jsou schopni je s ohledem na jejich obchodní, marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti naplnit.

Plánovací činnost se pojí se všemi stádii podnikání. Plánujeme na začátku podnikání, v průběhu úspěšného růstu firmy, ale i když jde podnik do úpadku. Důležité je, abychom si dokázali uvědomit, kde chceme za určitý časový horizont být. Bez toho nemůžeme zpracovat úspěšný business plán. Tento dokument není důležitý pouze pro samotné podnikatele, ale slouží také jako důležitý podkladový materiál pro potenciální poskytovatele kapitálu. Business plánem ukazuje podnikatel, že ví, jak svou firmu dále rozvíjet, upevňovat její postavení na trhu a zvyšovat její hodnotu [7].

Psaním podnikatelského plánu nejlépe ověříme, zda je náš cíl vůbec uskutečnitelný. Již v této fázi můžeme odhalit nepředvídatelné problémy. Je lepší chybovat na papíře než na trhu.

V současné době existuje ještě řada, především malých podniků, kteří tento plán nemají a kteří se díky tomu mohou dostat do problémů. Tím, že dopředu budeme reálně uvažovat, můžeme si ušetřit jak čas, tak finanční prostředky, které bychom později zřejmě ztratili.

Plán je důležitý jak pro vedení podniku, které podle plánu řídí a kontrolují podnikatelskou činnost, tak také pro ostatní zaměstnance a spolupracovníky. Podnikatelský plán může přilákat nové talentované zaměstnance. Důkladný business plán je také schopen přesvědčit dodavatele, aby nám dali přednost před ostatními firmami, se kterými soupeříme. Může nám také pomoci udělat si dobré jméno.

Sepsáním business plánu zajistíme důležité podklady pro sestavení rozpočtu a plánu tržeb.

Další výhodou podnikatelského plánu je jeho hodnocení. Díky tomu se můžeme ohlédnout a zjistit, jaké cíle jsou již splněny, jaké nikoliv, jaké změny je nutné udělat, abychom dosáhli ještě nesplněných cílů, popř. jakým novým směrem by se naše podnikání mělo vyvíjet.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán může také vzbudit nečekaný zájem u potencionálního investora. Po vstupu do Evropské unie (EU) se stal důležitým dokumentem pro získání zdrojů ze strukturálních fondů.

Ze zkušeností ze západních ekonomik je známo, že úspěšné podniky všech velikostí používají plánování na všech různých úrovních a používají také různé druhy plánů. Podnikatelský plán naučí člověka přemýšlet systematicky a detailně o jeho budoucnosti. Mnohdy pro podnikatele otevře i nové cesty pro jeho další činnost. Proto by se dobrý podnikatel neměl bát své plány měnit a přizpůsobovat podle současné situace, aby tak využil nové příležitosti a odvrátil možné hrozby [16].

Jako téma diplomové práce jsem zvolila „Business plán firmy“. Jedním z důvodů mého výběru je především zájem o tuto problematiku a osobní kontakt s firmou, se kterou budu spolupracovat, a od které budu čerpat drahocenné zkušenosti a rady při zpracování diplomové práce. **Cílem této práce je poskytnout základní poznatky, které jsou potřebné při sestavování podnikatelského plánu a sestavení konkrétního business plánu pro danou firmu.**

1. Business plán – teoretické základy

Definice business plánu je velice mnoho. Vybrala jsem jeden podle autorů V. Koráb, J. Peterka a M. Režňáková [7], kteří ho definují takto:

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

Tato definice je velmi stručná, proto bych ji chtěla doplnit. Podnikatelský plán v sobě zahrnuje cíle firmy, její strategii a projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém horizontu.

Pro vytvoření úspěšného business plánu je velice důležité porozumět, kde, v jaké situaci se daný podnik nachází, rozhodnout se o tom, kam, kterým směrem by se firma měla ubírat a v neposlední řadě je důležité naplánovat, jakým způsobem se k danému cíli dostaneme.

Mohli bychom říci, že podnikatelský plán je něco jako cesta na mapě. Nejdříve nalezneme, kde se nacházíme, potom určíme cíl, kam se chceme dostat a nakonec naplánujeme a navrhujeme třeba i několik cest, jak se k cílovému bodu dostat. Některé cesty mohou být krátké, dlouhé, křivolaké, více či méně bezpečné atd. [15].

V souvislosti s business plánem je potřeba vysvětlit několik pojmů.

Plánování je jednou z manažerských funkcí a představuje stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout.

Organizování je také manažerská funkce, která má za cíl zabezpečit zdroje, ať už hmotné, finanční nebo lidské, a podmínky pro uskutečňování plánovaných činností.

Řízení představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci používají k řešení specifických řídicích činností, jako např. plánování, organizování nebo kontrola, aby byly dosaženy cíle organizace.

Strategie je koncept celého chování organizace, její dlouhodobý program a způsob její činnosti. Představuje řízení podniku v dlouhém období, stanovení dlouhodobých cílů podniku a stanovení nutných činností a zdrojů pro jejich dosažení.

Taktika je návod k rozhodování na všech hierarchických úrovních podniku. Pro manažera představuje taktika rámec, ve kterém se může rozhodovat a využít i svoji volnost [2].

Mise neboli poslání firmy je důvod její existence, její smysl a určení směru, kterým se společnost bude ubírat. Odpovídá na otázky typu: Co je naší podnikatelskou činností? Kdo jsou naši zákazníci? Co je naší hodnotou pro zákazníky? Jaké bude a jaké by mělo být naše podnikání v budoucnu? Nejlepší mise je nějaký „neuskutečnitelný sen“.

Vize představuje dlouhodobé cíle organizace, kterých by mělo být dosaženo ve vzdálené budoucnosti.

Marketing se zabývá poznáváním zákazníka, pochopením jeho potřeb a přání. Cílem marketingu je požadovaný výrobek nebo službu dodat ve správný čas na správné místo.

Marketingové řízení je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce výrobků a služeb s cílem uspokojit cíle společnosti [14].

Marketingový mix je soubor nástrojů, kterými lze ovlivňovat podnikatelské aktivity, schopnost firmy prodávat a její tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P:

- výrobek (produkt),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion) [8].

Financování je způsob získání a použití finančních prostředků pro aktivity podniku.

Tržní potenciál je horní hodnota tržní poptávky. Představuje maximálně dosažitelný objem prodeje daného výrobku na určitém trhu.

Prognóza je umění předvídat určitý stav v budoucnosti.

Operativní řízení je pouze krátkodobé a představuje řízení na nejnižší úrovni organizace. Jde např. o řízení výroby.

1.1 Plánování

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít“ [2].

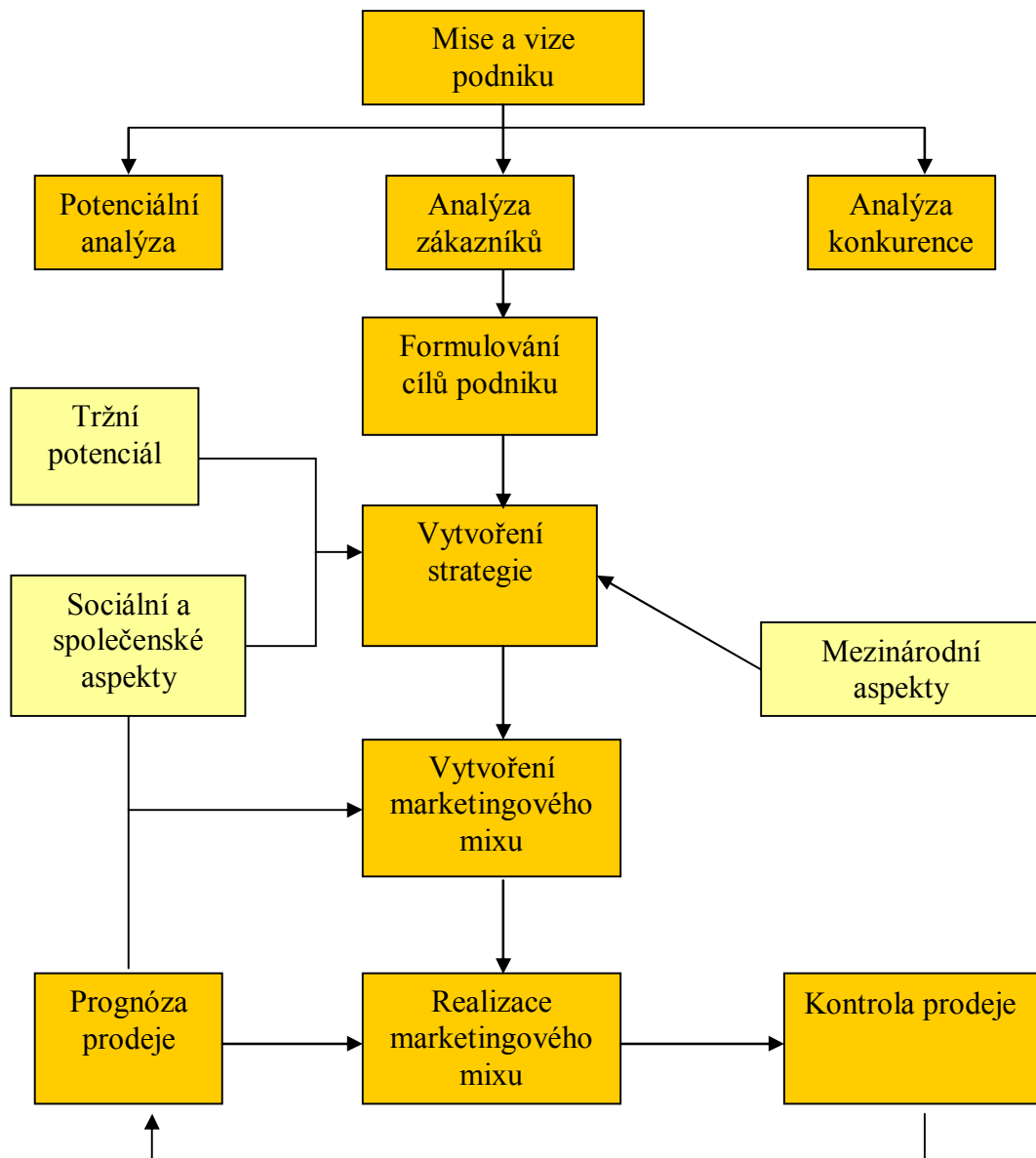
Plánování je pro podnik velice důležitou činností. Jde o neustálý proces, podnikatelské plány by se měly neustále modifikovat, aby se využily veškeré příležitosti a odvrátily všechny hrozby, které stojí před podnikatelským subjektem. Mělo by se stát výchozím bodem pro všechny ostatní činnosti ve firmě.

Plánovací proces je zobrazen na obr. 1, ze kterého vyplývá, že veškerý plánovací proces vychází z mise a vize podniku. Jestliže si podnik vymezi svou misi a vizi je potenciální analýza, analýza zákazníků a konkurence. V této fázi můžeme mluvit i o tzv. analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Informace z těchto analýz nám pomohou ohodnotit situaci na trhu a ukáží možnosti vstupu na trh. Poté si podnikatelský subjekt stanoví své cíle, podle kterých se formuluje strategie podniku. Z ní vychází marketingová strategie, která se soustředí na plánování budoucích činností v oblasti marketingu. Je ovlivněna okolím podniku, tedy tržním potenciálem, sociálními, společenskými a mezinárodními aspekty. K sociálním a společenským aspektům patří současný a budoucí stav ekonomiky, ekologické, klimatické faktory a stupeň technologického rozvoje.

Ekonomické faktory zahrnují:

- stádium hospodářského cyklu,
- inflaci,
- situaci na kapitálovém trhu – dostupnost a ceny výrobních faktorů,
- politickou situaci – např. daňové zatížení podniků.

Při vytváření marketingové strategie je v současné době globalizace nutné brát v potaz i mezinárodní aspekty. Myslím, že existuje jen velmi málo podniků, které by nepřišli vůbec do styku se zahraničím. Proto musí mít podnik na mysli např. i ekonomickou, politickou, sociální a ekologickou situaci v zahraničí.



Obr. 1 Plánovací proces [5]

Z marketingové strategie vychází konstrukce jednotlivých prvků marketingového mixu. Následně tento marketingový plán rozpracujeme do detailního rozpočtu a implementujeme do reality. Je nutné si uvědomit, že podnikové cíle jsou omezeny existujícími reálnými zdroji.

Po realizaci marketingového mixu přichází na řadu kontrola prodeje. Podnik porovnává skutečnost s plánem. Od skutečného objemu prodaných výrobků či služeb se může odvíjet prognózování prodeje v následujícím období.

1.1.1 Podstata plánování

Hlavními charakteristikami plánování je:

- jeho priorita mezi manažerskými úlohami – plánování předchází ostatní manažerské činnosti, jimiž jsou organizování, vedení a kontrolování,
- přispívá k dosažení záměrů a cílů společnosti,
- vztahuje se na všechny činnosti podniku,
- umožňuje efektivní provádění aktivit – efektivnost plánu je dána stupněm splnění vytyčených cílů.

Výsledkem plánování je plán.

1.1.2 Druhy plánů

Plánů, které mohou podnikatelské subjekty sestavovat, je mnoho, protože v podniku lze plánovat téměř vše. Vycházela jsem z literatury [4, 6, 10, 13, 15].

Plány členíme podle různých hledisek:

- **časového horizontu:**
 - dlouhodobé plány – tvořeny na více než pět let,
 - střednědobé plány – formulovány na období jednoho až pěti let,
 - krátkodobé plány - pokrývají jeden rok a méně,
- **úrovně rozhodovacího procesu:**
 - strategické plány - realizovány na vrcholové úrovni vedení podniku (top management),
 - taktické plány - realizovány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku),
 - operativní plány (realizovány na nejnižší úrovni procesu, tzn. na úrovni jednotlivých funkčních míst, pracovišť),
- **funkční oblasti** – marketingové, výrobní, finanční plány, plány řízení kvality, výzkumu a vývoje, lidských zdrojů,
- **účelu, kterému plány slouží** – plán jako přímý nástroj řízení, plán jako podklad pro získání úvěrů.

Plány z hlediska jejich funkce nyní popíšeme podrobněji.

Marketingové plány a plány prodeje určují způsoby získání zákazníků, za jakou cenu a jaký způsob reklamy k tomu bude použit, kdo bude naším zákazníkem, kolik produktů nebo služeb se předpokládá, že se prodá.

Výrobní plány se zabývají výrobním programem tedy druhovou (sortimentní) skladbou podniku a objemem výroby. Podnik musí rozhodnout jaké výrobky a v jakém množství je bude vyrábět, jakou technologií a z jakých surovin se bude vyrábět a v neposlední řadě komu se tyto výrobky budou prodávat. V dlouhodobém výrobním plánu lze zajistit podstatné změny výrobního programu, které potřebují např. novou technologii, novou výrobní kapacitu nebo jiné pracovní postupy a s tím související i velké finanční prostředky. Krátkodobý výrobní plán se zabývá menšími změnami ve výrobním programu, jako jsou změny v objemu vyrobených produktů nebo jejich designu.

Finanční plány zahrnují způsob financování podnikání, peněžní hospodaření podniku, sestavení plánu cash flow atd.

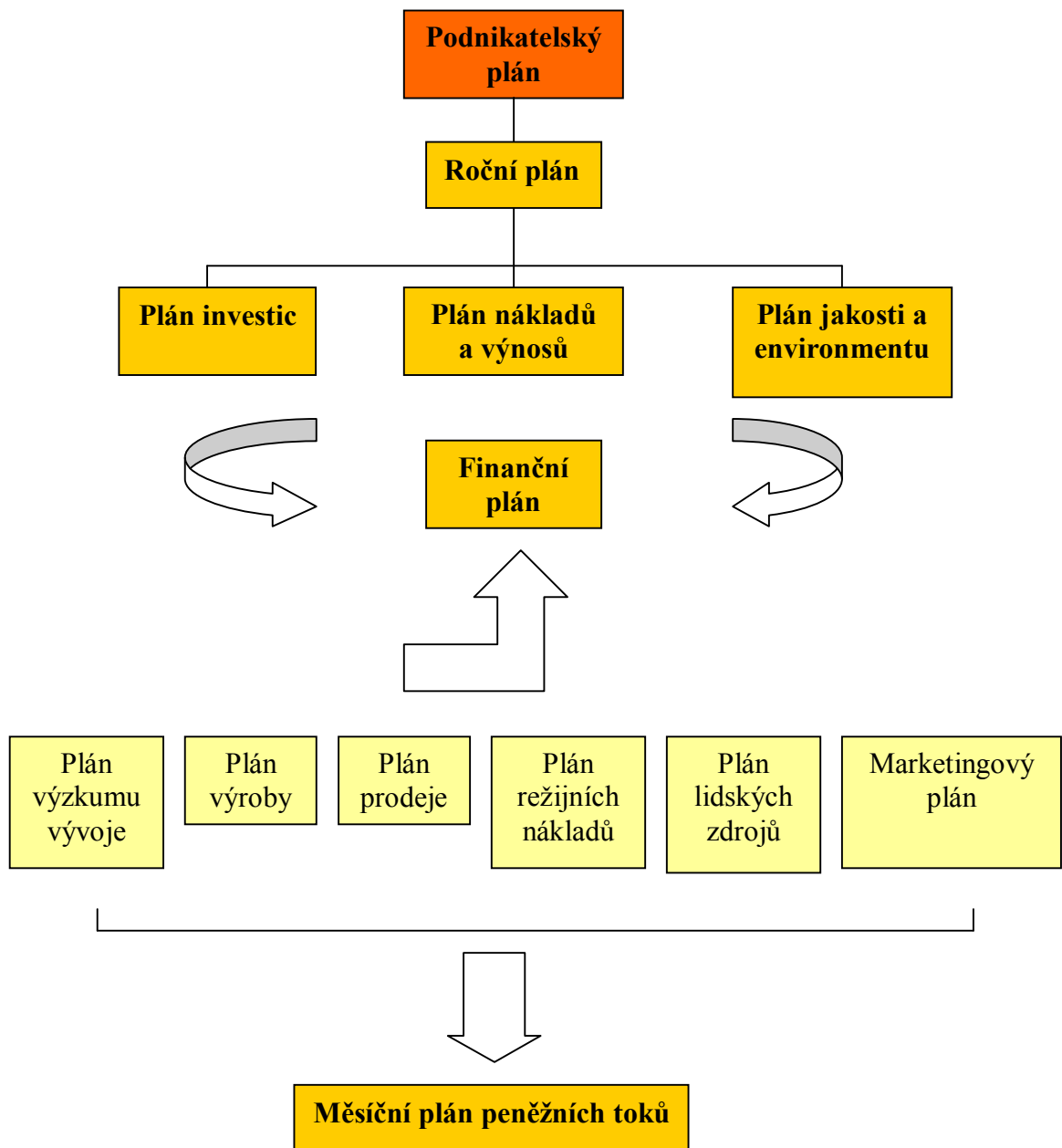
Plány výzkumu a vývoje se zaměřují především na vývoj nových výrobků nebo služeb, způsob financování vývoje. Zahrnují také časové plány vývoje nových výrobků nebo služeb.

Plán lidských zdrojů obsahuje plánování profesního růstu, počtu výrobních dělníků, technicko-hospodářských pracovníků a vytváření vhodných pracovních podmínek. Tento plán potřebuje součinnost s ostatními oblastmi podnikového plánování, např. výroby nebo finančního plánování. Stejně tomu je i u ostatních plánů.

Plán investic zahrnuje plánování výdajů na obnovu, rozvoj a dlouhodobou prosperitu podniku. Slouží většinou k pořízení dlouhodobého majetku a jeho využívání by mělo přinést příjmy po delší časové období [10].

Příklad struktury podnikových plánů je uveden na obr. 2. Z obrázku je patrné, že podnikatelský plán v sobě zahrnuje veškeré plány podniku. Zcela specifické postavení zaujímá finanční plán, který vychází z plánu investic, plánu nákladů a výnosů, plánu jakosti a plánů podle funkční oblasti. Má tedy integrující charakter.

Jednotlivé plány podle funkční oblasti jsou také východiskem pro vytvoření měsíčních plánů peněžních toků.



Obr. 2 Příklad struktury podnikových plánů [15]

1.2 Business plán

Business plán, též zvaný podnikatelský plán, je součástí plánování. Jedná se o neustále se opakující proces. Je zapotřebí ho průběžně aktualizovat v závislosti na tom, jak se skutečně realizují jednotlivé body plánu.

1.2.1 Struktura

V literatuře [1, 6, 7, 13, 15, 16] se můžeme setkat s různými strukturami podnikatelského plánu. Obecně by podnikatelský plán měl obsahovat tři základní části:

- popis podnikatelského záměru,
- ekonomické propočty,
- přílohy.

Podnikatelský plán se skládá z následujících částí, které si nyní popíšeme.

Titulní strana

Na titulní straně nalezneme název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popř. velmi stručný popis podniku a povahu podnikání.

Je také běžné uvádět banku společnosti, jejího auditora a právníka, pokud existují.

Obsah

Obsah jako součást podnikatelského plánu usnadňuje orientaci v něm.

Úvodní shrnutí (exekutivní souhrn)

Jde o zhuštěnou představu o tom, co je v jednotlivých částech business plánu rozepsáno podrobněji. Je velice důležitou částí a je zařazen na začátek celého dokumentu, protože čtenáři se na základě shrnutí rozhodují, zdá má význam věnovat mimořádnou pozornost podnikatelskému plánu a pokračovat ve čtení celého dokumentu.

Popis podniku

Podrobný popis podniku informuje o lokalitě a velikosti podniku, o výrobcích a službách, které podnik poskytuje, o kancelářském zařízení a jiném technickém vybavení, dále obsahuje přehled personálu tedy organizační schéma. Do popisu podniku bychom neměli zapomenout zahrnout i jeho minulost, tedy fakta, která se týkají jeho založení a průběhu činnosti do současnosti. V této části dokumentu se definují také strategie a cíle organizace.

Analýza trhu

Analýza trhu zahrnuje analýzu zákazníků, analýzu konkurenčního prostředí, analýzu daného odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Může obsahovat i politickou situaci, přírodní faktory nebo legislativní podmínky.

Výrobní plán

Výrobní plán by měl zachycovat celý výrobní proces. Musí zde být uvedeny i stroje a zařízení potřebné k výrobě, pracovníci ve výrobě, výrobní kapacity a materiální zabezpečení.

Plán prodeje (obchodní plán)

V této části podnikatelského plánu je zachyceno komu, co a za kolik podnik prodá. Dále se zde objevuje způsob distribuce výrobků a služeb, prodejní politika, která zahrnuje cenovou strategii a propagaci. Je potřeba této části věnovat významnou pozornost, protože cenová strategie ovlivňuje rentabilitu podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atd.

Zjišťuje se, v jaké míře se jednotlivé výrobky či služby podílejí na vytváření obratu, zisku, cash flow atd.

Finanční plán

Finanční plánování má za cíl udržet finanční rovnováhu podniku a zajistit jeho finanční zdraví. Finanční plán ukazuje nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Obvykle se tvoří alespoň na tři roky. Již existující podniky by měly doložit také rozvahu a výkaz zisku a ztrát za poslední tři až pět let. Finanční plán by měl obsahovat pouze podstatné údaje. Podrobné výpočty nejsou součástí, ale investor by měl mít možnost do nich nahlédnout. Finanční plán je tvořen:

- plánovanou rozvahou,
- plánovanou výsledovkou,
- plánem hotovostních toků (cash flow),
- soustavou finančních ukazatelů, které se týkají rentability, likvidity, finanční stability atd.

Plánovaná výsledovka zobrazuje plán výnosů, nákladů a zisku.

Plán výnosů se odráží od plánování tržeb, které stanovuje předpokládané objemy prodeje a příjmy z prodeje za období. Ke stanovení budoucí výše tržeb se využívají různé přístupy jako např. odhady založené na zkušenostech a znalostech, extrapolace budoucích tržeb na základě údajů z minulých let nebo regresní analýza. Na základě údajů z minulých let určíme procentuální podíl nákladů k tržbám.

Poté sestavíme **plán nákladů** jako součin příslušných podílů a plánované velikosti tržeb v dalších letech. Takto zjištěné hodnoty považujeme za hrubý odhad a je nutné ho zpřesnit např. o vývoj nákupních cen materiálů, energií atd.

Plánování tržeb se projevuje i u některých položek aktiv a pasiv v **plánované rozvaze**. Jde např. o zásoby, krátkodobé pohledávky nebo krátkodobé závazky. Velikost těchto rozvahových položek se zvyšuje s rostoucími tržbami a naopak. Znalost celkové hodnoty aktiv umožňuje stanovit velikost pasiv, které představují zdroje financování.

Plán cash flow se zabývá plánováním peněžních příjmů a výdajů. Tento plán představuje pro podnik velmi cenné informace. Kladný rozdíl mezi příjmy a výdaji znamená přebytek peněžních prostředků, který je možný investovat na peněžním trhu nebo jej převést do dalšího období. V případě záporného rozdílu, tedy pokud podnik vykazuje manko peněžních prostředků, je nutné tyto chybějící peníze nějakým způsobem získat. Např. vyšším prodejem, vymáháním pohledávek, prodejem nepotřebného majetku, snížením nákladů nebo odložením investičních akcí.

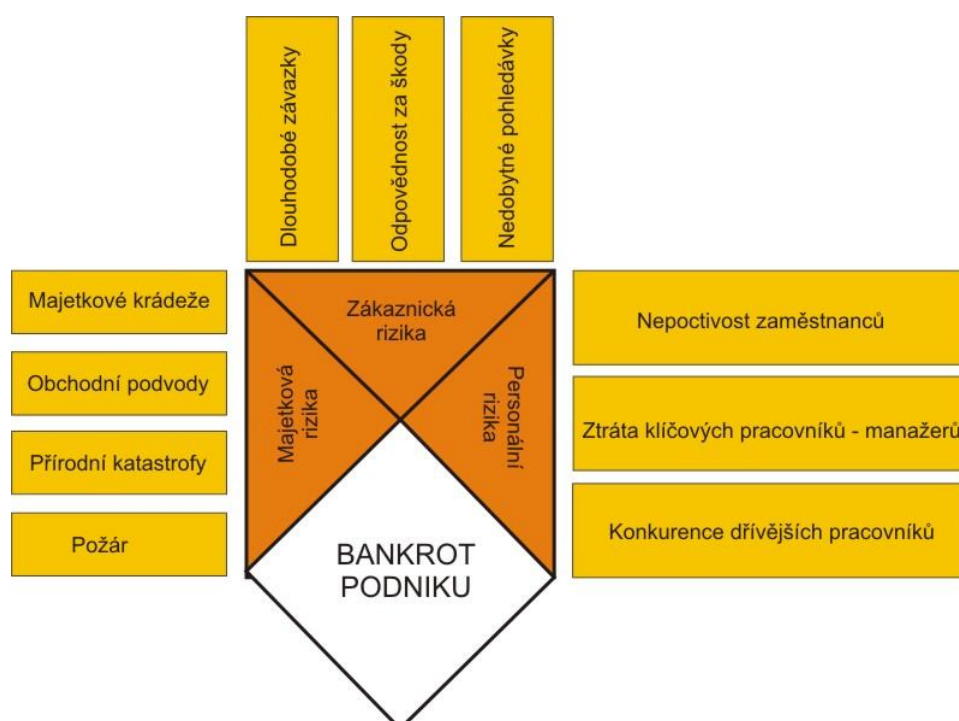
Úkolem finančního plánování je tedy sestavení odhadů těchto výkazů, které umožňují posouzení ziskovosti a likvidity podniku v budoucích letech. Plánované výkazy jsou zároveň prostředkem pro finanční kontrolu. Zjištěné rozdíly mezi plánem a skutečností poskytují informace, které slouží k provedení nápravných opatření k zajištění plánovaných cílů.

Finanční plán je nepostradatelnou a z hlediska zpracování nejsložitější částí celého podnikatelského plánu. Sjednocuje cíle výrobního a obchodního plánu, zároveň musí zohledňovat aktuální situaci podniku a možná rizika.

Hodnocení rizik

Tato část objasňuje potenciální rizika, která mohou nastat v průběhu realizace plánu. Může se jednat o rizika vyplývající z technologického vývoje, výroby, chování konkurence, politické situace, ze slabých stránek marketingu aj. Je nutné ta největší rizika analyzovat a sestavit alternativní strategie, které nám zajistí jejich eliminaci nebo zmírní jejich dopady.

Rizika, která se v podniku mohou vyskytovat poměrně často, jsou zobrazena na obr. 3.



Obr. 3 Rizika podniku [7]

Přílohy

Přílohy slouží jako podpůrná dokumentace. V textu bychom na ně měli najít odkazy. Patří sem zejména:

- životopisy členů managementu, tzn. curriculum vitae (CV) stávajících podílníků i vedoucích pracovníků,
- výpisy z obchodního rejstříku a z registru živnostenského podnikání,

- informace z průzkumu a analýzy trhu,
- obrázky nebo fotografie výrobků a prospekty,
- důležité smlouvy, např. s dodavateli nebo zákazníky,
- Non Disclosure Agreement (NDA) – tento anglický výraz se dá přesně přeložit jako „důvěrný dodatek“. Jedná se o dohodu mezi dvěmi a více subjekty, jejímž předmětem je ochrana informací. U business plánu se příkládá v případě, že společnost žádá o finanční prostředky od investorů. Pak jde o dohodu mezi podnikatelem a investorem, že veškeré informace, které investor prostřednictvím business plánu obdrží, budou použity pouze v rámci procesu zvažování dané investice.

Podnikatelský plán je možné si nechat připravit také externě u nějaké specializované instituce, např. u poradenské firmy.

Vzorový obsah business plánu je uveden v příloze 1.

1.2.2 Funkce a smysl

Většina podnikatelů si myslí, že podnikatelský plán je třeba vytvořit, až když je potřeba externí financování činnosti a v ostatních případech, že se jedná o zcela zbytečnou a obtěžující věc. Není tomu tak. Jedná se také o velmi důležitý dokument pro podnikatele a podnikání samotné. Business plán má následující funkce:

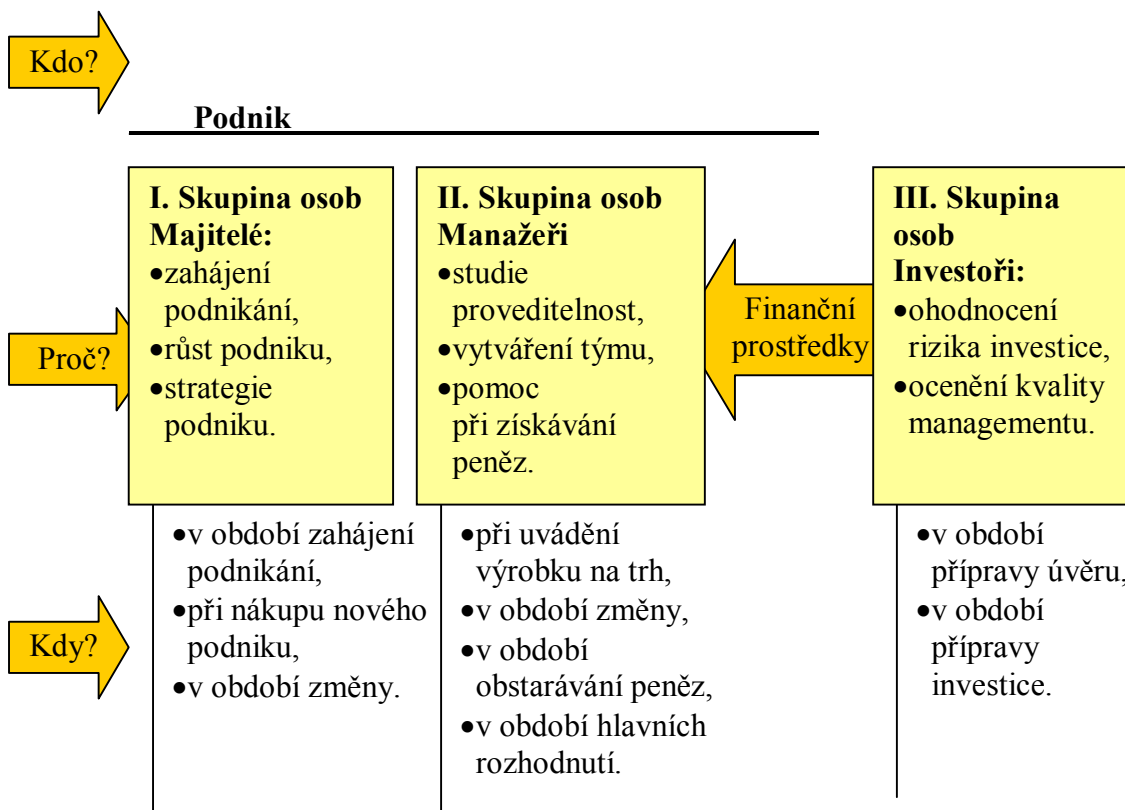
- odhalení mnoha problémů podnikání již při jeho vytváření,
- podává informace o potřebě finančních prostředků – v jaké výši a kdy budou potřeba,
- zvýší důvěru samotných podnikatelů, investorů a dalších zainteresovaných osob v realizaci plánu,

Smysl business plánu nalezneme v odpovědích na otázky kdo, proč a kdy. Na otázku kdo, ve smyslu kdo má z podnikatelského plánu prospěch, odpovíme, že jeho největší užitek mají dvě základní skupiny osob, a těmi jsou:

- majitelé podniků a manažeři (v případě, že se manažeři od majitelů liší),
- investoři.

Kdy sestavujeme business plán? Odpovědi mohou být různé. Podnikatelský plán se nejčastěji tvoří v době, kdy začínáme s podnikáním, zavádíme na trh nový výrobek nebo službu, potřebujeme získat peněžní prostředky atd. Obecně lze říci, že ho zpracováváme při jakékoliv větší změně.

Graficky lze smysl business plánu znázornit následovně, viz obr. 4.



Obr. 4 Smysl business plánu [7]

1.2.3 Zásady pro tvorbu business plánu

Chceme-li, aby bylo podnikání úspěšné, doporučuje se při koncipování podnikatelského plánu dodržovat několik zásad.

Jako první zásadu uvedeme *orientaci na trh*. V business plánu není ani tak důležitý technický popis výrobku, který se uvádí v příloze, ale komu a jakým způsobem se budou výrobky nebo služby nabízet a prodávat. Měli bychom už před sestavováním plánu být schopni říci, kde se nacházejí naši potenciální zákazníci daného výrobku nebo služby a jak je tento trh velký.

Druhou zásadou je **prokázání prodejnosti výrobku**. V podnikatelském plánu by tvůrce měl podtrhnout minimálně jednu nebo dvě charakteristiky výrobku nebo služby, které budou v očích zákazníka chápány jako konkurenční výhoda a budou pro něj podnětem k jejich koupi. Touto speciální charakteristikou může být např. ochranná známka, autorské právo nebo patent.

Další zásadou je **věrohodnost a průkaznost předpokladů**. Vše, co je uvedené v podnikatelském plánu, musí být skutečné, realizovatelné a podloženo objektivními údaji. Naskýtá se možnost naše data srovnat se stejnou nebo podobnou firmou.

V neposlední řadě je nutno uvést, že každý, kdo vypracovává podnikatelský plán, musí počítat s určitým **rizikem**, že plánovaný záměr a původní předpoklady se mohou během realizace změnit. Z toho by mělo být každému čtenáři jasné, jakou má podnikatelský plán šanci na úspěch.

Daleko obtížnější je sestavit business plán při zakládání podniku, kdy se téměř vše odhaduje.

1.2.4 Podnikatelský plán pro existující podnik

Plánování je sice nezbytnou součástí každého podnikání bez ohledu na jeho charakter nebo vývojovou fázi, ve které se podnik nachází. Podnikatelský plán se bude ale lišit v případě, že je koncipován pro začínající podnik nebo pro již etablovaný podnik. Jelikož se v další části své diplomové práce budu zabývat business plánem pro již zavedený podnik, zaměřím se podrobněji na tento případ.

Zatímco plán pro novou firmu staví pouze na odhadech, predikcích, záměrech a přáních svého tvůrce, plán pro existující podnik má svoji konkrétní historii, což znamená, že má konkrétní data o svém hospodaření, současném postavení, disponuje reálnými majetkem, má nějaké své zavedené firemní procesy, zaměstnance a management, zkušenosti z podnikání, informace o konkurenci, ze svých trhů a hlavně má reálně existující vztahy se svými dodavateli, má reálné zákazníky a jejich zpětnou vazbu, jejich reference.

Při sestavování podnikatelského plánu by se mělo mít neustále na mysli proč nebo pro koho je podnikatelský plán tvořen. Musíme brát v potaz, komu je plán určen,

protože na vnímání a celkový dojem z předkládaného dokumentu má i forma velký vliv. Každá „solidní“ firma by měla mít definované určité jednotící prvky jako jsou hlavičky, patičky dokumentů, loga a jejich umístění atd. pro všechny důležité firemní dokumenty. Můžeme je nalézt v logo manuálu, ve směrnících v systému řízení jakosti (typicky v systému ISO) nebo se dočasně může jednat o jednodušší formu, která je založena na nepsaných zvyklostech. Jsou známy případy, kdy nevyhovující, tristní forma ohrozila či dokonce znehodnotila jinak kvalitní obsah dokumentu. Doporučená délka business plánu se pohybuje v rozmezí 30 – 50 stran.

1.2.5 Zdroje financování

Zásadním problémem business plánu je financování jeho realizace. I ta nejlepší podnikatelská myšlenka může ztroskotat na nedostatku finančních zdrojů. Při rozhodování o způsobu financování podnikatelského plánu musíme brát ohled na náklady na zdroje a na jejich bezpečnost, finanční stabilitu.

Realizaci business plánu je možné financovat z:

- vlastních zdrojů – základní kapitál, odpisy nebo zisk (podrobněji v literatuře [2, 9]),
- nebo cizích zdrojů – rezervy, bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy nebo daňové závazky (podrobněji v literatuře [10]), dluhopisy a směnky (viz literatura [6, 7, 17]).

K dalším zdrojům financování patří ty zdroje, které nelze jednoznačně přiřadit k vlastním nebo cizím zdrojům. Jedná se o:

- **leasing** - společnost získá majetek, může ho ihned používat, aniž by za něj musela zaplatit okamžitě plnou částku. Poplatky za užívání jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu je majetkem leasingové společnosti. Mluvíme o:
 - *finančním leasingu* – podnik má právo předmět leasingové smlouvy po jejím skončení odkoupit,
 - *operativním (provozním) leasingu* – předmět leasingové smlouvy po jejím skončení do vlastnictví společnosti nepřechází. V tomto případě má leasingová smlouva formu nájemní smlouvy,

- *lease – back* – jde o prodej a zpětný pronájem. Podnik, který vlastní majetek, ho prodá leasingové společnosti a ta mu ho zpětně pronajme [7, 10],
- **faktoring a forfaiting** – tento zdroj financování se používá k odkupu pohledávek,
- **tiché společenství** - tichý společník vkládá do společnosti potřebné finanční prostředky. Podnikatel odměňuje tichého společníka vyplácením části čistého zisku podle jeho podílu na podnikání. Tichý společník se podílí i na ztrátě, což je pro podnikatele velmi výhodné [15],
- **projektové financování** - se používá především pro velké, investičně náročné projekty, na jejichž financování se podílí více subjektů, např. dodavatelé, odběratelé a státní úřady. Podmínkou pro toto financování je oddělené financování projektu od ostatních činností podniku. Většinou se zakládá i nový právní subjekt nebo se účetnictví pro tento projekt vede zvlášť. Financování se tedy neobjeví na rozvaze mateřské firmy a nemá žádnou zpětnou vazbu k této firmě. Banka poskytující tento druh financování většinou neposuzuje bonitu mateřské firmy, ale pouze konkrétní podnikatelský plán. Zdroje pro splátky na tento druh financování jsou vytvářeny provozem projektu samotného [15]. V České republice není tento způsob financování příliš rozšířen a zaměřuje se především na developerské projekty. Banka financuje výstavbu nemovitostí, které jsou určeny k následnému prodeji nebo pronájmu. Zdrojem splácení úvěru je až samotná realizace projektu, tj. výnosy z příjmu prodeje nebo pronájmu [27],
- **získání investora** – rizikový kapitál a obchodní andělé,
- **podpůrné programy**.

1.2.6 Získání investora

Investor, který věří business plánu, navýší vlastní kapitál dané společnosti. Stává se tak jejím spoluvlastníkem, nese podnikatelské riziko, za které požaduje přiměřenou kompenzaci. Aby podnikatel takového investora zaujal, měl by podnikatelský plán obsahovat nějakou unikátní myšlenku, kterou se odliší od ostatních. Lze samozřejmě uspět i s projektem, který už existoval nebo existuje. Zárukou za zhodnocení své investice mu je:

- podíl na společnosti,
- účast ve správních orgánech podniku,
- právo na odprodej svého podílu při výstupu z podniku.

Pro malé a střední podniky jsou vhodnými investory:

- **„obchodní andělé“** – fyzické osoby, které chtějí svými finančními prostředky pomoci malým a středním podnikům v jejich rozvoji. Jedná se většinou o bývalé úspěšné podnikatele nebo manažery, kteří mají za sebou dostatečný kapitál a své peníze chtějí zhodnotit. Průměrně investují asi pět milionů Kč. Andělské investování znamená také možnost ovlivňovat chod a průběh investice [7],
- **rizikový a soukromý kapitál (venture capital and private equity)** – tento kapitál se používá u vysoce rizikových projektů. Může se jednat o začínající nebo rostoucí firmy. Investory jsou fondy rizikového kapitálu. Jsou to finanční instituce, kdy většinovým vlastníkem je většinou banka, sdružení bank nebo pojišťovací či penzijní společnost. Projekt musí být velmi výnosný. Banky v ČR tento druh kapitálu většinou neposkytují. Hlavním důvodem jsou poměrně velké náklady v porovnání s potenciální velikostí trhu [7].

1.2.7 Podpůrné programy

Podpora podnikání ze strany státu může mít formu bezplatného poradenství, školení nebo finanční podpory. Podpůrné programy se zaměřují na:

- podporu zaostávajících regionů země,
- posílení konkurenceschopnosti podniků v zahraničí,
- podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP),
- rozvoj vzdělání a zaměstnanosti.

V České republice je podpora poskytována formou dotací z Evropské unie ze strukturálních fondů nebo ze státního rozpočtu prostřednictvím státem zřízených a podporovaných institucí jako např. agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade nebo Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB).

Zásady státní podpory MSP je upraven v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Žadatelé musí splňovat kritéria stanovená předpisy EU. Tato podpora může být poskytnuta v oblastech podnikání jako např. projekty zaměřené na investice, hospodářské a technické poradenství, projekty výzkumu a vývoje, nová pracovní místa nebo účast na veletrzích. Dále tento zákon vymezuje i formy státní podpory. Podnik může od státu získat návratnou finanční výpomoc, dotaci, finanční příspěvek, záruku nebo úvěr se sníženou úrokovou sazbou [22].

Na období 2007-2013 jsou pro MSP připraveny programy na podporu podnikání v oblasti:

- podnikání a inovace,
- lidské zdroje a zaměstnanost,
- výzkum a vývoj pro inovace [24, 28].

V rámci programu **podnikání a inovace** je pro začínající podnikatele připraven např. program Start. Pro firmy, kterým chybí prostředky pro jejich rozvoj je určen program Progres, Záruka nebo Rozvoj. Podniky, které chtějí využívat obnovitelné a druhotné zdroje při výrobě, mohou využít program Eko-energie. Vyvíjí-li společnost novou technologii, jsou pro ni určeny programy Inovace nebo Potenciál.

Podpora **rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti** se zaměřuje na vytváření nových pracovních míst nebo zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Program **výzkumu a vývoje pro inovace** přispívá k posílení růstu konkurenceschopnosti státu a orientaci na znalostní ekonomiku.

1.2.8 Realizace

Provedení plánu je nutné kontrolovat a zjišťovat, zda se naplňují očekávané výsledky. Podle výsledků hospodaření, které jsou nám k dispozici až na konci roku, není možné kontrolu provádět. Odchyly od stanovených cílů je potřeba včas korigovat, a proto je zapotřebí, je zjistit co nejdříve. K tomu podniku poslouží např. měsíční kontrola hotovostního toku, zásob, výroby, jakosti, tržeb, nákladů nebo pohledávek.

Podnik musí sledovat nejen změny, které se týkají vnitřních podmínek, ale musí pozorovat i změny ve vnějším okolí. Jestliže by tyto změny mohly ovlivnit nebo ohrozit

podnikatelský plán, je nutné upravit i samotný plán. Přitom by se podnik měl snažit, aby stanovené cíle byly zachovány v co možné největší míře.

V časovém plánu realizace je zapotřebí určit kontrolní body, podle kterých se bude kontrolovat naplňování business plánu. Za kontrolní bod můžeme považovat např. konkrétní termín s reálným rozpočtem, termíny splnění a odpovědností managementu. Literatura neuvádí, kolik kontrolních bodů vytvořit, ale je nutné ke každému bodu stanovit:

- odpovědnou osobu,
- útvar,
- začátek plnění,
- konec plnění,
- dílčí rozpočet pro danou část.

1.2.9 Chyby a problémy

S business plánem je spojena řada problémů a autoři se dopouštějí spousty chyb při jeho sestavování. V následujících odstavcích bude pojednáno o nejzávažnějších chybách a budou zde uvedeny rady, jak se jich vyvarovat.

Odkládání vytvoření plánu

Někteří podnikatelé sepsání business plánu neustále odkládají a začnou ho zpracovávat teprve když je to nevyhnutelné pro investory. To je samozřejmě špatně. Vezmeme-li v potaz, že v podnikání většinou není nikdy dost času, bude dobré se snažit zpracovat plán co nejrychleji.

Opomenutí cash flow

Tok hotovosti je velmi důležitý. Chybou je, když se na něj zapomíná nebo se zaměřuje se ziskem, jako je tomu obzvláště v počátcích podnikání u malých podnikatelů.

Neurčité, nepřesné cíle

Příkladem špatně stanoveného cíle, ale v reálu často používaného, je cíl typu „být nejlepší“. Cíle musí být měřitelné, realistické a dosažitelné v obsahu a čase.

Správně stanovené priority

Business plán by měl obsahovat pouze tři nebo čtyři hlavní priority. Pokud jich má více není tento plán už strategický, ani efektivní. Podnikatelský plán by měl být jednoduchý, přesný, reálný a komplexní.

Nekompletní exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je jakýmsi úvodem do podnikatelského plánu, proto je velice důležitý. Pro většinu investorů představuje souhrn to první, co si přečtou, na jeho základě se rozhodují, zda budou číst dál či ne. Proto by exekutivní souhrn měl obsahovat:

- příležitost a nové možnosti,
- řešení,
- management,
- velikost trhu a odhadovaný podíl,
- finanční potřeby.

Nedokonalý management

Především investoři se zajímají, jestli má podnik kvalitní management, jestli jsou vedoucí pozice obsazovány zkušenými manažery. Nedostatek zkušeností managementu vede často k neúspěchu celé společnosti. Slabé vedení se považuje za slabost celého podniku. Častými projevy nedokonalého managementu mohou být špatné řízení a plánování cash flow, výroby, zásob, špatná motivace zaměstnanců, špatné vymezení odpovědnosti a pravomocí a z toho vyplývající konflikty, nedostatečná kontrola plnění cílů podniku atd.

Přecenění možností

Každý podnik má své možnosti, které nelze přeceňovat. Tento bod souvisí s cíli, které si podnikatel vytyčil. Každý cíl, jak už bylo řečeno, musí být realizovatelný.

Další příčinou přecenění možností, může být to, že podnikatel si nepřipouští potenciální ohrožení ani slabé stránky podniku.

Špatný odhad výše nového kapitálu

Velkou chybou při sestavování business plánu je podcenění výše potřebných finančních prostředků. Hodně projektů proto záhy zanikne, protože nemá dostatek kapitálu.

Investoři se zajímají, jestli jsou požadované finanční zdroje v podnikatelském plánu reálné a relevantní, dostačující, ale také nepřemrštěné.

Zastaralý business plán

Jak už bylo řečeno, podnikatelský plán se musí neustále aktualizovat. Měl by se oživovat po každé i sebemenší změně. Mám na mysli např. nové zákazníky nebo naopak ztrátu některých stávajících zákazníků, novou konkurenci, podstatnou změnu v daňovém systému atd. Jde tedy o vše, co má vliv na potenciální ziskovost a stabilitu.

2. Konkrétní business plán

Ligma s.r.o. je ryze česká společnost, která na trhu působí už od roku 1992. Zpočátku se zabývala jen výrobou produktů z plastových fólií, ale v posledních letech své portfolio výrobků rozšířila o dilatační profily a stavební desky. V současnosti firma sídlí ve Vysokém Mýtě. Tato společnost je od počátku svého založení velmi úspěšná, každý rok hospodaří se ziskem. Může se chlubit nízkou fluktuací svých zaměstnanců.

Velkou konkurenční výhodou firmy Ligma s.r.o. je bezesporu vlastnictví patentu na výrobu jednoho druhu školních obalů, licence od zahraniční firmy na výrobu stavebních desek v ČR a unikátní způsob výroby dilatačních profilů. Své zákazníky nachází Ligma s.r.o. na českém trhu, ale i v zahraničí. Převážnou část odběratelů tvoří velké stavební firmy. Aby zvýšila svou konkurenceschopnost a rozšířila výrobu v oblasti dilatačních prvků plánuje nákup nové technologie. Počítá se spolufinancováním z fondů EU.

Z finančního plánu vyplývá, že realizací tohoto business plánu bude i nadále dosahováno zisku a cash flow v jednotlivých letech bude dosahovat uspokojivých výsledků.

2.1 Popis podniku

Ligma s.r.o. byla založena v roce 1992 v Litomyšli. Tato společnost s ručením omezeným se zabývá výrobou stavebních obkladových desek, stavebních a podlahových dilatací a výrobků z plastových fólií.

Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou, která obsahuje povinné údaje uvedené v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku §110. Byla zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Společnost je založena na dobu neurčitou.

Obchodní firma: LIGMA spol. s r. o.
Sídlo: T. G. Masaryka 906,
570 01 Litomyšl
IČO: 474 53 451
DIČ: CZ 474 53 451
Datum zápisu: 18. srpna 1992
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Základní kapitál: 1 123 000 Kč

V následující tab. 1 jsou uvedeni zakládající společníci firmy společně s jejich vloženým kapitálem a obchodním podílem.

Tab. 1 Společníci firmy Ligma s. r. o., vlastní zpracování

Společník	Vklad	Obchodní podíl
Václav Cimburek	1 020 000 Kč	90%
Josef Veverka	103 000 Kč	10%

Předmětem podnikání je podle obchodního rejstříku:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba školních, kancelářských a předvýroba zdravotnických potřeb,
- výroba kartáčnického a konfekčního zboží, deštníků a dalších výrobků zpracovatelského průmyslu,
- výroba kovového spotřebního zboží.

Jednatel společnosti byl ustanoven Václav Cimburek, Masarykovo nám. 181/IV, 566 01 Vysoké Mýto. Dále bylo stanoveno, že jednatel jedná a podepisuje za společnost samostatně. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, který v současnosti představuje účetní hodnotu cca 23 mil. Kč. Společníci za závazky neručí vůbec, protože základní kapitál byl splacen ihned a v plné výši.

2.1.1 Historie podniku

Ligma s.r.o. byla založena, jak už jsem zmínila výše, v roce 1992 v Litomyšli. Jedná se o ryze českou společnost.



Obr. 5 Logo společnosti

Od počátku se společnost zaměřila na produkci výrobků z plastových fólií. Jde zejména o široký sortiment školních a kancelářských potřeb. V současné době patří Ligma s.r.o. v tomto oboru mezi nejvýznamnější firmy v České republice. Velká část produkce je určena na vývoz a to hlavně do sousední země Německa. Z důvodu rozšiřování výroby bylo nutno nalézt vhodnější prostory a proto se v roce 1995 firma přestěhovala do Vysokého Mýta, asi 20 km od Litomyše.

K nejvýznamnějším výrobkům patří kompletní nabídka obalů na školní sešity a učebnice. Velmi oblíbené jsou tzv. speciální obaly, které má firma patentově chráněny a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Samozřejmostí je pak výroba zboží podle speciálních požadavků zákazníků, a to i v malých sériích.

V roce 2000 rozšířila Ligma s.r.o. svoje aktivity o vývoj a výrobu stavebních a podlahových dilatací. Stala se tak jediným výrobcem těchto produktů v Evropě. Společnost vyrábí široký sortiment jak dilatačních profilů pro podlahy pokládané, tak i hloubkových dilatací určené zejména pro podlahy lité. Jejich použití umožňuje teplotní a mechanickou dilataci ploch a zabraňuje případným elektrochemickým problémům při spojení různých konstrukčních stavebních materiálů. Tyto výrobky jsou s úspěchem používány na významných stavbách po celém světě.

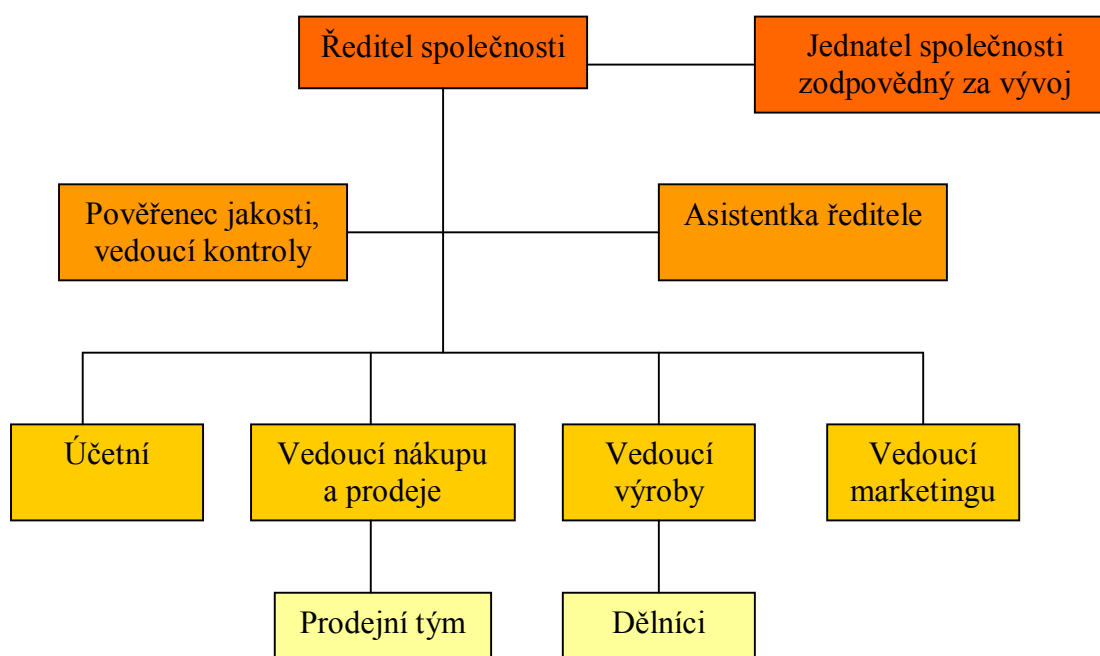
Počátkem roku 2006 zahájila Ligma s.r.o. výrobu obkladových stavebních desek prodávaných pod obchodním názvem LIGHT-BOARD. Tyto sendvičové panely jsou vyráběny z pěnového polystyrenu s pevnou krycí vrstvou z unikátní směsi polymeru a tmelu, která je vyztužena sítí ze skelných vláken. Mají široké použití ve stavebnictví, zejména při výstavbě a rekonstrukci koupelen, ale i při stavbě přiček, vyrovnávání

a izolaci stěn a podlah nebo jako vnější izolaci budov. Výhodou desek LIGHT-BOARD je kromě velice snadného zpracování také možnost nanášet obklady nebo dlažbu přímo na jejich povrch běžnými lepidly.

Ligma s. r. o. působí na trhu již 16 let. Firma se snaží rozšiřovat své výrobné portfolio. Mohli bychom říci, že se jedná o dobře zavedenou a stabilní firmu.

2.1.2 Organizační uspořádání

Organizační uspořádání společnosti Ligma s.r.o., které je platné od 1. ledna 2007, je uvedeno na následujícím obr. 6.



Obr. 6 Organizační uspořádání Ligmy s. r. o.

Ligma s. r. o. má přibližně 40 zaměstnanců.

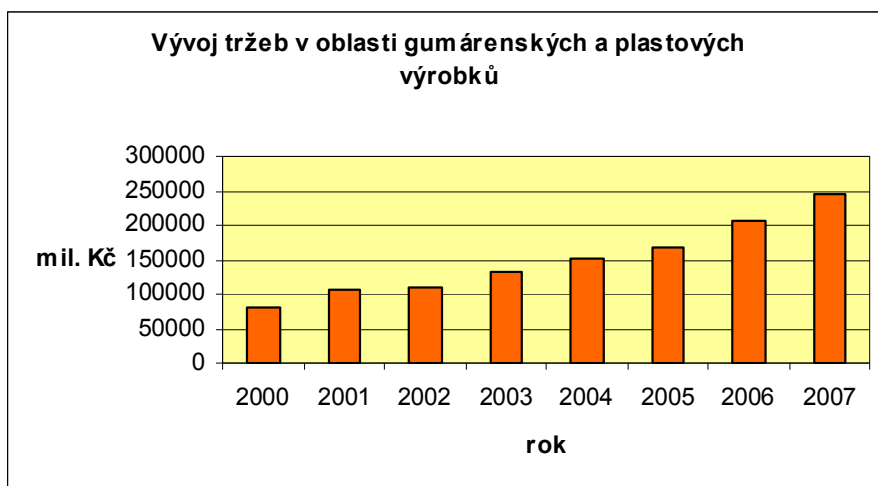
2.2 Situace na trhu ve zpracovatelském průmyslu a ve stavebnictví

Společnost Ligma s. r. o. působí ve dvou odvětvích českého národního hospodářství. Výrobky z plastových fólií je možno zařadit do zpracovatelského

průmyslu mezi výrobu pryžových a plastových výrobků. Stavební dilatace a stavební desky LIGHT-BOARD zařadíme do stavebnictví a sice do výroby stavebních hmot.

Výroba pryžových a plastových výrobků se v ČR vyvíjela v posledních letech vysokým tempem. V rámci zpracovatelského průmyslu si tento obor podle ministerstva průmyslu a obchodu [28] buduje neustále lepší pozici. Vyplývá to ze statistik tržeb. Na obr. 7 je naznačen vývoj tržeb v tomto oboru. V roce 2000 činil podíl výroby pryžových a plastových výrobků na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu 4,5 % a v roce 2007 již 7,2 %. Charakteristickým rysem tohoto oboru je neustálý růst počtu pracovníků, který za období 2000 – 2007 vzrostl o 62,3 %. Podle současného vývoje ekonomiky by se ale dalo předvídat, že se nárůst počtu pracovníků zastaví nebo možná i klesne.

Významnou roli v tomto odvětví hrají malé a střední podniky. Podle ČSÚ působilo v odvětví výroby plastových výrobků v roce 2007 celkem 583 podnikatelských subjektů s více než 20 pracovníky.

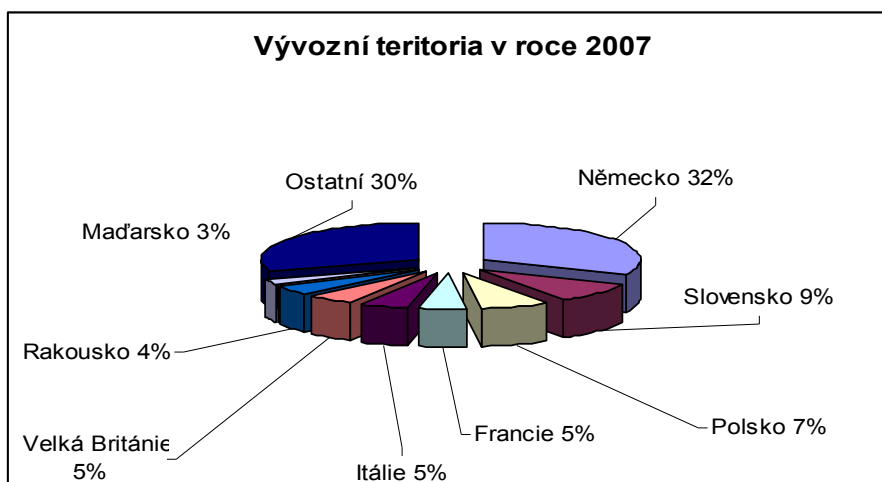


Obr. 7 Vývoj tržeb v oblasti gumárenských a plastových výrobků, vlastní zpracování ze zdroje [29]

Ceny se v tomto oboru vyvíjely v posledních letech bez větších výkyvů. Vzestupu cen bránila především domácí i zahraniční konkurence, ceny vstupů, kterými jsou např. různé polymery, přísady do plastů atd. dokonce v roce 2007 klesly přibližně o 2 %.

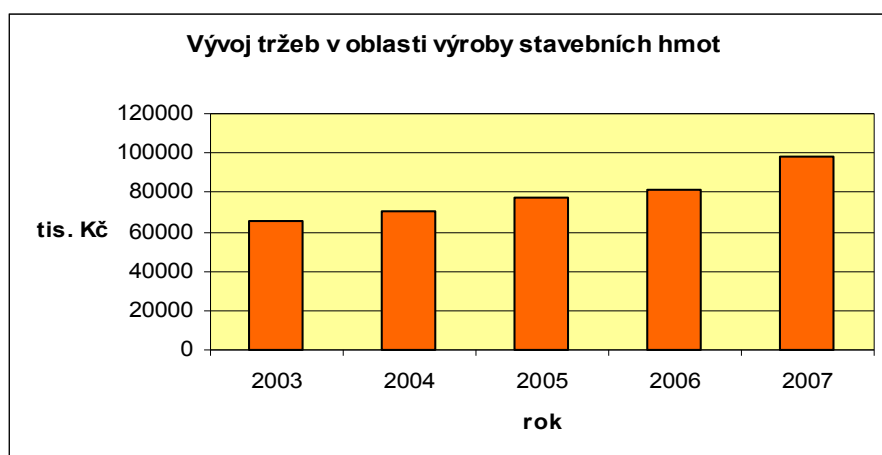
Co se týče mezinárodního obchodu lze konstatovat, že export pryžových a plastových výrobků v letech 2000 – 2007 neustále rostl, i když jeho dynamika v roce

2008 zpomalila. Největším obchodním partnerem je SRN, následuje Slovensko a Polsko. Více na obr. 8.



Obr. 8 Vývozní teritoria v roce 2007, vlastní zpracování ze zdroje [28]

Průmyslová výroba stavebních hmot zaznamenala v posledních letech výrazný nárůst hospodářského výsledku, a to jako odraz pozitivního vývoje stavební produkce. Je vidět, že tyto dva obory spolu velmi úzce souvisí. V první polovině roku 2008 poptávka po stavební výrobě poprvé za dlouhou dobu klesla. Celkový objem tržeb ve výrobě stavebních hmot vzrostl v roce 2007 oproti roku 2006 o více než 20 % a činil téměř 100 miliard Kč. Vývoj tržeb v tomto oboru je znázorněn na následujícím obr. 9.



Obr. 9 Vývoj tržeb v oblasti výroby stavebních hmot v období 2003 – 2007, vlastní zpracování ze zdroje [29]

Na českém trhu v oblasti výroby stavebních hmot docházelo doposud k většímu konkurenčnímu boji, který se projevil koncentrací některých výrobních kapacit a vytlačováním menších výrobců. Dalo by se říci, že počet podnikatelských subjektů s 20 a více zaměstnanci se na trhu stavebních hmot od roku 2000 stabilizoval. Z 80 % ovládají český trh v současnosti velké nadnárodní firmy a podniky se 100 a více zaměstnanci (např. Wienerberger a.s.).

Další vývoj produkce stavebních hmot bude záviset především na dynamice růstu stavebnictví.

2.2.1 Konkurence

Konkurence v oblasti výrobků z plastových fólií je obrovská. Existuje velké množství firem, které se touto výrobou zabývají. Jsou především z Asie. Těmto firmám nelze z hlediska ceny konkurovat, proto se v ČR nevyskytuje mnoho výrobců.

V oblasti výroby obalů na sešity a učebnice neexistuje mezi českými výrobci téměř nikdo, kdo by mohl Ligma s.r.o. konkurovat. Nejbližším konkurentem je společnost Gama a.s. v Litomyšli, která se také zabývá výrobou plastových obalů na sešity a učebnice. Jedná se o jediného konkurenta v Pardubickém kraji. Z dostupných zdrojů jsem zjistila, že další firma zabývající se výrobou školních obalů je KanPa se sídlem v Praze.

Ligma s.r.o. zaujímá v této oblasti významné postavení.

Stavební a podlahové dilatace vyrábí Ligma s.r.o. v takovém provedení, které nedělá žádná jiná firma na světě. Existují i firmy, které také vyrábějí stavební dilatace, ale jiného druhu. Významným výrobcem dilatačních profilů je např. Buchberger & P a M, s.r.o. (německá společnost) v Havířově, Bolta – profily CZ, s.r.o. v Kuřimi nebo Havos s.r.o. v Liberci.

Konkurence ve výrobě stavebních desek LIGHT-BOARD je velmi malá. Ligma s.r.o. získala licenci na výrobu těchto desek od zahraniční firmy jako zatím jediná v ČR.

2.2.2 Zákazníci

Ligma s.r.o. má řadu tuzemských ale i zahraničních odběratelů. Obaly na sešity a jiné školní a kancelářské potřeby odebírají převážně české velkoobchody, které mají tyto výrobky ve svém sortimentu a dále velkoobchody ze SRN.

Dilatační profily a stavební desky LIGHT-BOARD odebírají hlavně prodejní řetězce jako např. Dektrade a.s., Stavmat In a.s., dále stavební firmy, které je používají přímo při stavbě objektů, a obchody se stavebninami.

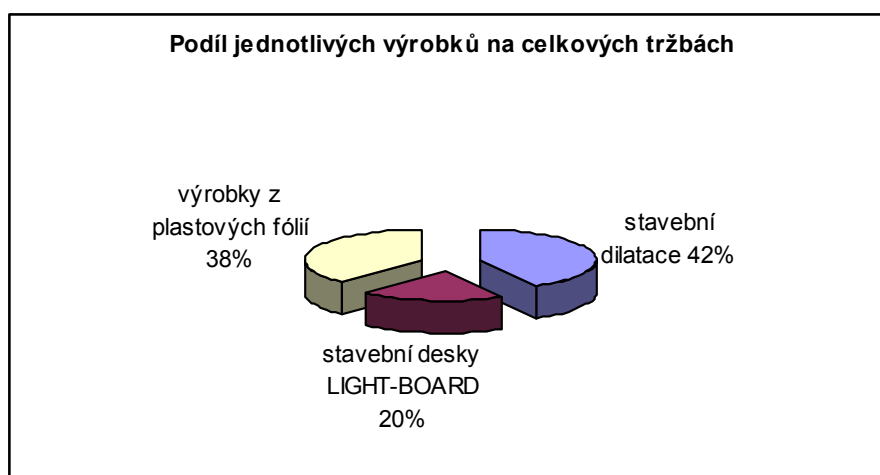
Aby Ligma s.r.o. zajistila odbyt svým výrobkům, je nutné aby kontaktovala i architekty, projektanty a také investory, kteří zajistí, aby právě dilatace a stavební desky od firmy Ligma s.r.o. byly uvedeny již v projektu.

2.3 Popis produktů

Výrobní program Ligy s. r. o. se skládá ze tří typů, kterými jsou:

- výrobky z plastových fólií,
- stavební a podlahové dilatace,
- stavební desky LIGHT-BOARD.

Podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách Ligy s. r. o. je znázorněn na obr. 10.



Obr. 10 Podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách, vlastní zpracování

Na celkových tržbách se největší měrou podílí stavební dilatace. Na tento produkt spolu se stavebními deskami se firma nejvíce zaměřuje i v oblasti marketingu a prodeje. Výrobky z plastových fólií se stávají okrajovým produktem.

2.3.1 Výrobky z plastových fólií

Výrobky z plastových fólií se firma zabývala již od svého počátku existence, tedy od roku 1992. Základními používanými materiály jsou fólie z PVC, PE a polypropylenu (PP). Z těchto fólií se vyrábí:

- kompletní sortiment školních obalů na knihy a učebnice,
- kancelářské potřeby,
- nestandardní výrobky dle požadavků zákazníků.

Školní obaly na veškeré sešity a učebnice používané na školách v ČR se vyrábí ve dvou základních řadách a to:

1. obaly standardního provedení ve formátu A4, A5, A6 a pro běžný sortiment používaných učebnic,
2. tzv. speciální obaly, které se prodávají pod názvem BEZVA FINTA. Tyto obaly jsou patentově chráněny jak v ČR, tak i v zahraničí. Jejich unikátní konstrukce umožňuje obalit sešit nebo učebnici určité výšky desek bez ohledu na její další rozměry, tedy bez ohledu na šířku desek a šířku hřbetu. Ligma s.r.o. nabízí tyto speciální obaly pro sešity a učebnice od výšky 185mm do 430mm.

Školní obaly v obou provedeních jsou vyráběny podle požadavků zákazníků buď z PVC tloušťky 0,10mm nebo z PP tloušťky 0,11 mm.

Kancelářské potřeby jako pouzdra na doklady, zakládací desky, vizitkáře, zásobníky na sbírku sportovních karet, pouzdra, zakládací obaly, desky pro řidiče, karis bloky, desky s rychlovazačem, pořadače, psací podložky, konferenční desky a jiné jsou vyráběny v různých barvách a z různých druhů PVC.

K nestandardním výrobkům dle požadavků zákazníků patří např. obaly na CD nebo tzv. eurozávěsy, které firma vyrábí i v nestandardních rozměrech a s potiskem dle

přání zákazníka. Dále Ligma s. r. o. dodává pro své zákazníky mnoho různých produktů, jako jsou např. různé druhy obálek, sáčků, desek, pouzdra na pilníky, kryty, jídelní lístky a další výrobky.

2.3.2 Stavební a podlahové dilatace

Stavební a podlahové dilatace slouží jako rezervy pro případné změny objemu stavebních hmot. Hlavními zdroji posunů materiálů je vlhkost a teplota, v menší míře je způsobují i různé chemické látky, posuny půdy a „sedání“ stavby. S rostoucí teplotou a se změnou vlhkosti mění každá surovina svůj objem. A právě důsledky tepelné roztažnosti materiálů a stavebních hmot eliminují dilatace. Platí to i pro spojování dvou různých stavebních materiálů, protože každý z nich má jiné dilatační vlastnosti. Dilatační lišty jsou určeny k vyrovnávání tlakového napětí horizontálních pohybů a zamezení tvorby trhlin podlahových ploch. Dále poskytují bezpečnou ochranu hrany podlahových krytin zatěžovaných běžným provozem. Působí také jako účinné přerušení přenosu zvuku a vibrací podlahou. Nejčastěji se používají do výrobních hal, skladových prostor, nákupních středisek, parkovacích ploch, podzemních garáží a jsou velmi vhodné pro strojově čištěné podlahy.

Dilatační lišty vyrábí Ligma s.r.o. v sendvičovém provedení, kovový profil (hliník, nerezová ocel, mosaz) je spojen s elastickou částí EPDM (Ethylen-Propylen-Dien-Kaučuk) tepelnou vulkanizací.

2.3.3 Stavební desky LIGHT-BOARD

Stavební desky LIGHT-BOARD jsou panely sendvičové konstrukce. Jsou vyrobeny z pěnového polystyrenu a buď jednostranně nebo oboustranně potaženy pevnou krycí vrstvou z unikátní směsi polymeru a tmelu, která je navíc vyztužena sítí ze skelných vláken.

Tyto stavební desky mají široké využití ve stavebnictví. Slouží především pro izolaci a stavbu ve vlhkých místnostech, tvorbu interiéru koupelen. Mají tepelně i zvukově izolační schopnosti.

Vlastnosti výrobku:

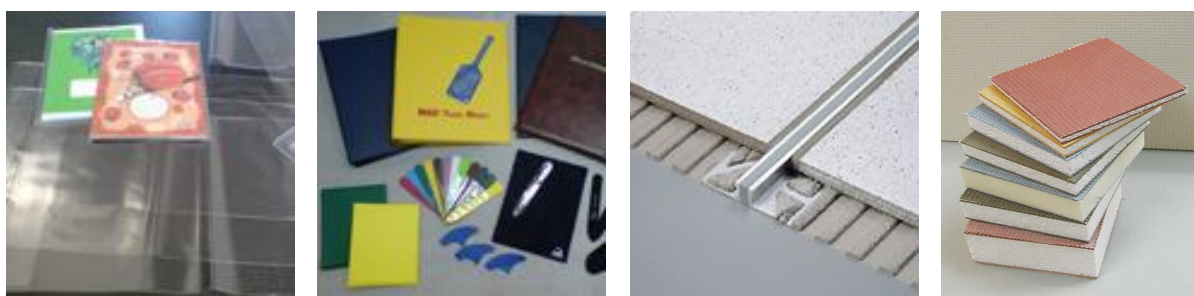
- výborné tepelné izolační vlastnosti,

- vynikající odolnost proti vlhkosti,
- velmi vysoká pevnost a odolnost proti nárazům,
- jedinečná textura krycí vrstvy panelů výrazně zvyšuje pojíci sílu obkladů nebo omítky,
- čisté pracovní prostředí, snadné zpracování,
- soulad se standardními požadavky.

Možnosti využití:

- kreativní výstavby jako např. výroba nebo instalace koupelnového nábytku, sprchových koutů atd.,
- krytí potrubí, oprava schodů a rohů,
- instalace a obložení van,
- izolace a vyrovnání podlah před položením podlahové krytiny,
- krytí koupelnových stěn,
- interiérové příčky,
- izolace budov.

Na obr. 11 jsou pro názornost zobrazeny některé produkty, které firma Ligma s.r.o. vyrábí.



Obr. 11 Produkty firmy Ligma s.r.o.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje rozbor silných a slabých stránek firmy, její příležitosti a hrozby. Je uvedena v tab. 2.

Tab. 2 SWOT analýza, vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
Firemní know-how Kvalita výrobků Spokojenost zákazníků Finanční stabilita podniku Nízká fluktuace zaměstnanců	Malý počet odběratelů Sezónnost prodeje některých výrobků Prodejní tým
Příležitosti	Hrozby
Expanze na tuzemské a zahraniční trhy Podpora z EU Modernizace strojového parku a technologií	Konkurence Ekonomický vývoj Nepřesvědčení zákazníků Změna měnových kurzů Růst nákladů na pracovní sílu Růst cen energií Živelné pohromy

V každé části tabulky jsou jednotlivé aspekty seřazeny dle významnosti, s jakou mohou ovlivňovat chod firmy. Nejsilnější stránkou firmy Ligma s.r.o. je bezesporu jejich know-how a kvalita výrobků. Know-how se odvíjí od jejich unikátního způsobu výroby dilatačních profilů, licence na výrobu stavebních desek LIGHT-BOARD, kterou vlastní jako jediná firma v ČR, a od patentu na výrobu školních obalů. Produkty firmy Ligma s.r.o. jsou vysoce kvalitní a to se odráží i v jejich ceně. Na druhou stranu je dnes určitě více zákazníků, kteří dají přednost kvalitě před cenou. Další silnou stránkou je finanční stabilita firmy. Ligma s.r.o. se ještě za dobu své existence nepotýkala s finančními problémy. V neposlední řadě se společnost Ligma s.r.o. může pochlubit nízkou fluktuací zaměstnanců. Firma má za sebou zkušené pracovníky a stabilní pracovní tým.

K slabým stránkám patří především malý počet odběratelů a firma by tuto situaci měla do budoucna určitě řešit. Problém by mohl nastat, kdyby jeden z odběratelů vypověděl svou objednávku a přestal s firmou spolupracovat. Další nevýhodou je sezónnost prodeje výrobků z plastových fólií. Především školní obaly se vyrábějí hlavně

v době od června do září, poté už o ně není takový zájem ze strany odběratelů (více v kapitole 2.15). Důležitou součástí každého takového podniku by měl být prodejní tým. Ten ve firmě Ligma s.r.o. sice je, ale nevykazuje takové výsledky jaké by si management firmy představoval.

Velkou příležitostí pro firmu představuje možnost expanze na tuzemské a zahraniční trhy. Míra expanze záleží na marketingu a šikovnosti managementu firmy. Další příležitostí je snaha o získání dotace z EU na modernizaci strojového parku a technologií.

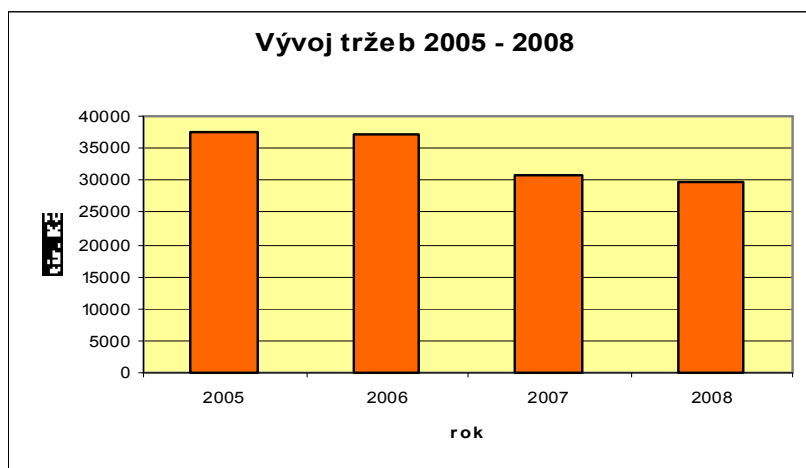
K největším hrozbám patří konkurence. V současnosti panuje na všech trzích obrovský boj o zákazníky. Proto se Ligma s.r.o. musí snažit, aby její zákazníci byli spokojeni, a tedy nebudou mít důvod přecházet ke konkurenci. S tím souvisí i hrozba spočívající v nepřesvědčení zákazníků o výhodách a kvalitách stavebních desek LIGHT-BOARD, protože se jedná o zcela nový produkt na českém trhu. Jestliže by hrozil velký růst nákladů na pracovní sílu a růst cen energií, mělo by to za následek snížení zisku firmy. Dále patří obecně k podnikání ještě hrozby v podobě živelných pohrom, ekonomického vývoje a změně měnových kurzů.

Společnost Ligma s.r.o. by měla brát vážně identifikovaná ohrožení a snažit se o jejich co nejmenší působení na firmu nebo o jejich úplnou eliminaci. Bohužel většina hrozeb jsou samotnou firmou neovlivnitelná. Rovněž by se firma měla snažit o odstranění slabých stránek firmy. Nemělo by dojít k tomu, aby se ze slabých stránek stalo ohrožení. Své silné stránky by Ligma s.r.o. měla kultivovat, chránit si je a snažit se je rozšiřovat. Díky silným stránkám totiž tato firma funguje. Příležitosti je nutné také maximalizovat a především je realizovat.

2.5 Vývoj tržeb a nákladů v minulých letech

Jelikož Ligma s.r.o. je podnik, který na trhu funguje už delší dobu, odvíjí se plánování v podniku od minulých let. Důležité je znát, jak se v minulosti vyvíjely tržby a náklady.

Vývoj tržeb ve firmě Ligma s.r.o. v letech 2005 až 2008 je zobrazen na obr. 12. Za poslední dva roky tržby nepatrně klesly a pohybují se v průměru okolo 30 mil. Kč. Pokles byl způsoben výpadkem výroby.



Obr. 12 Vývoj tržeb 2005 - 2008, vlastní zpracování

Zbývá nám zobrazit ještě vývoj nákladů v letech 2005 – 2008. Z obr. 13 je patrné, že náklady jsou celkem stabilní. Firma v těchto letech dosahovala zisku.



Obr. 13 Vývoj nákladů v letech 2005 – 2008, vlastní zpracování

Nyní provedeme analýzu některých finančních ukazatelů za rok 2008. Některé vybrané položky z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy nutné pro výpočet jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. 3 Některé položky z rozvahy firmy Ligma, vlastní zpracování

Položky rozvahy firmy Ligma s.r.o. k 31.12.2008				
Aktiva	tis. Kč	% tržeb	Pasiva	tis. Kč
Hmotný investiční majetek	7 688	25,9	Vlastní kapitál	4 206
Pracovní kapitál	9 608	32,4	Dlouhodobý úvěr	5 265
Celkem	23 148	78,1	Celkem	23 148

V roce 2008 činila celková aktiva firmy přibližně 23 000 Kč, hmotný investiční majetek je brán jako dlouhodobý majetek firmy a na tvorbě tržeb se podílel téměř 26 %. Pracovní kapitál je tvořen rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Na celkových tržbách se podílel cca 32 %.

Tab. 4 Některé položky z výsledovky, vlastní zpracování

Položky výsledovky k 31. 12. 2008	tis. Kč	podíl z tržeb
Tržby	29 656	100%
Provozní náklady	28 684	x
EBIT	1 258	4,20%
Nákladové úroky	556	1,90%
EBT	702	x
Daň z příjmů	168	x
EAT	534	1,80%
Odpisy	1 156	3,90%

EBIT (earnings before interest and taxes) je zisk před úhradou všech úroků a daně z příjmu a ukazuje celkový zisk, kterého bylo dosaženo použitím celkového vloženého kapitálu. EBT (earnings before taxes) je zisk před zdaněním. EBT jako zisk očištěný o úroky vyjadřuje výsledek z běžných transakcí a není ovlivněn tím z jakých zdrojů je aktivita firmy financována. EAT (earnings after taxes) představuje čistý zisk po zdanění.

V tab. 5 jsou vypočítány některé důležité finanční ukazatele. Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Můžeme tedy říci, že na 1Kč vlastního kapitálu připadá 0,14 Kč zisku. Rentabilita tržeb činí téměř dva procentuální body a znamená to, že každá koruna tržeb firmě přinese 0,02 Kč zisku.

Tab. 5 Výpočet finančních ukazatelů, vlastní zpracování

Výpočet finančních ukazatelů	
Rentabilita vlastního kapitálu (EAT/ØVK)	13,60%
Rentabilita tržeb (EAT/tržby)	1,80%
Míra zadluženosti (CK/K)	81,80%
Obrat prac. kapitálu (tržby/PK)	3,1 krát

2.6 Cíle firmy

Ligma s.r.o. si pro následující čtyři roky určila tyto cíle:

- zvýšení konkurenceschopnosti,

- zavést sériovou výrobu dilatačních profilů,
- obsadit nové trhy,
- dlouhodobě vyrábět velmi kvalitní produkty,
- udržet si stávající zaměstnance.

Největším cílem společnosti Ligma s.r.o. je spokojený zákazník. Aby firma získala a udržela si spokojené zákazníky je nutné pro ně vyrábět kvalitní výrobky. Toho chce firma dosáhnout kvalitní prací svých zaměstnanců. Vyjdeme-li ze SWOT analýzy, vidíme, že jednou ze silných stránek je nízká fluktuace zaměstnanců. Z toho je patrné, že spokojenost je jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců. Kvalitní zaměstnance si Ligma s.r.o. bude nadále udržovat řadou výhod. Patří mezi ně nejrůznější zaměstnanecké benefity jako např. příspěvky na stravování, firemní telefony, auta, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na pracovní oděvy, poskytnutí pitné vody na pracovišti atd. Dále firma bude zajišťovat některým svým zaměstnancům jazykové kurzy v angličtině a ruštině a to dvakrát týdně.

Dalším velkým cílem je zvýšení konkurenceschopnosti. Toho chce Ligma s.r.o. dosáhnout zakoupením nové technologie v roce 2010 (viz kapitola 2.10 Investiční plán). Díky novému stroji bude zavedena sériová výroba dilatačních profilů.

Do budoucna by si Ligma s.r.o. přála rozšířit trhy, na kterých doposud působila. Velkou měrou k dosažení tohoto cíle přispějí plánované marketingové akce (viz kapitola 0 Plán marketingu). Nejvíce se bude zaměřovat na dilatační profily a stavební desky LIGHT-BOARD. Během následujících osmi let firma očekává, že dosáhne alespoň 7 % podíl na českém trhu dilatačních profilů a stavebních desek. V současnosti se její podíl na trhu pohybuje okolo 2 %.

2.7 Výrobní plán

Plány výroby pro jednotlivé produkty, které Ligma s.r.o. vyrábí, jsou různorodé.

Výroba produktů z plastových fólií se plánuje na rok až dva dopředu. Jedná se o sezónní výrobky, jejichž produkce je velmi nárazová. Ligma s.r.o. předpokládá, že o obaly na knihy a sešity bude od velkoobchodů největší zájem před začínajícím školním rokem, tedy v období od června do září každého roku. V tu dobu se bude

veškerá činnost ve firmě Ligma s.r.o. zabývat právě jejich výrobou. Provoz bude v té době dvousměrný. V následující tab. 6 je uveden plán výroby pro produkty z plastových fólií v následujících čtyřech letech.

Tab. 6 Plán výroby produktů z plastových fólií, vlastní zpracování

Produkty/rok	2009			2010		
	ks	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	ks	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Obaly na sešity a učebnice PVC	617 000	740	1 851	630 000	756	1 890
Speciální obaly na učebnice PVC	550 000	1 320	3 850	555 000	1 332	3 885
Obaly na sešity a učebnice - silný PP	520 000	780	2 080	522 000	783	2 088
Speciální obaly na učebnice - silný PP	425 000	1 063	2 550	426 000	1 065	2 556
Ostatní	10 000	270	600	17 650	477	1 059
Celkem (Kč)	x	4 173	10 931	x	4 413	11 478
Produkty/rok	2011			2012		
	ks	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	ks	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Obaly na sešity a učebnice PVC	665 000	798	1 995	670 000	804	2 010
Speciální obaly na učebnice PVC	575 000	1 380	4 025	580 000	1 392	4 060
Obaly na sešity a učebnice - silný PP	540 250	810	2 161	550 000	825	2 200
Speciální obaly na učebnice - silný PP	445 000	1 113	2 670	470 500	1 176	2 823
Ostatní	20 000	540	1 200	22 000	594	1 320
Celkem (Kč)	x	4 641	12 051	x	4 791	12 413

Dilatační profily se budou vyrábět po celý rok s výjimkou měsíců června až září, kdy se jejich výroba z menší části omezí. V těchto měsících se výroba bude soustředit především na produkci školních obalů. Počítá se s tím, že profily se budou vyrábět pouze na zakázku. Na sklad se bude vyrábět jen ojediněle a v malém množství a jen u těch typů dilatačních lišt, které jsou a budou hodně poptávané. Výroba tedy začne až na základě objednávky. Z důvodů unikátní výroby dilatací dostává Ligma s.r.o. zakázky i od velkých firem zabývajících se stavebnictvím, a to i ze zahraničí, především z Německa. Tyto společnosti si ve firmě Ligma s.r.o. nechají navulkanizovat své vlastní profily a poté je mohou prodávat jako vlastní výrobky. V případě objednávky od stavebních firem jako např. Metrostav, a.s., Skanska CZ a.s. nebo Hochtief CZ a.s. se dilatace budou vyrábět z vlastních zdrojů společnosti Ligma s.r.o. Musí se jednat o objednávku na sérii 1km a více. Dodací lhůta bude v tomto případě delší a bude činit

přibližně čtyři týdny. Plán výroby dilatačních profilů v letech 2009 až 2012 je uveden v tab. 7.

K odběratelům dilatačních profilů patří jen velmi málo tuzemských velkoobchodníků, proto se dilatace od firmy Ligma s.r.o. dostanou do českých maloobchodů pouze přes zahraniční velkoobchody. Z tohoto důvodu se společnost bude snažit v následujících letech více proniknout na český trh. Dosáhne toho díky plánovaným marketingovým akcím

Tab. 7 Plán výroby dilatačních profilů, vlastní zpracování

Produkty/rok	2009			2010		
	délka (m)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	délka (m)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Vulkanizované dilatace	7 000	1 890	7 000	7 508	2 027	7 508
Svářené dilatace	1 200	540	1 800	1 250	563	1 875
Skládané dilatace	1 100	880	2 750	1 100	880	2 750
Ostatní	760	190	532	790	198	553
Celkem (Kč)	x	3 500	12 082	x	3 668	12 686
Produkty/rok	2011			2012		
	délka (m)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	délka (m)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Vulkanizované dilatace	8 000	2 160	8 000	8 199	2 214	8 199
Svářené dilatace	1 300	585	1 950	1 350	608	2 025
Skládané dilatace	1 124	899	2 810	1 160	928	2 900
Ostatní	800	200	560	850	213	595
Celkem (Kč)	x	3 844	13 320	x	3 963	13 719

Výroba stavebních desek LIGHT-BOARD je teprve v počátcích. V současné době musí Ligma s.r.o. vynaložit více úsilí do marketingu než do výroby. Na českém trhu se jedná o zcela nový produkt. Proto je nutné s ním zákazníky teprve seznámit a přesvědčit je o jeho kvalitách a výhodách oproti konkurenčním výrobkům. V tab. 8 je uveden plán výroby stavebních desek LIGHT-BOARD v letech 2009 až 2012. V roce 2012 se počítá s výrobou nového druhu stavebních desek. Doplnky představují lepidla a pěny pro práci s deskami LIGHT-BOARD.

Tab. 8 Plán výroby stavebních desek LIGHT-BOARD, vlastní zpracování

Produkty/rok	2009			2010		
	délka (m2)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	délka (m2)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Desky LIGHT-BOARD jednostranné	3 500	420	1 925	3 650	438	2 008
Desky LIGHT-BOARD oboustranné	2 500	450	1 900	2 710	488	2 060
Deska LIGHT-BOARD fasádní	0	0	0	50	5	14
Doplňky	2 410	530	1 928	2 450	539	1 960
Celkem (Kč)	x	1 400	5 753	x	1 470	6 042
Produkty/rok	2011			2012		
	délka (m2)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)	délka (m2)	náklady (tis. Kč)	výnosy (tis. Kč)
Desky LIGHT-BOARD jednostranné	3 692	443	2 031	3 900	468	2 145
Desky LIGHT-BOARD oboustranné	2 900	522	2 204	3 000	540	2 280
Deska LIGHT-BOARD fasádní	92	9	28	96	10	29
Doplňky	2 601	572	2 081	2 599	572	2 079
Celkem (Kč)	x	1 546	6 344	x	1590	6 533

2.8 Plán marketingu

Hlavním cílem Ligmy s.r.o. je nabízet zákazníkovi co nejkvalitnější výrobky. Tím se také odlišuje od ostatní konkurence. Kvalita představuje největší konkurenční výhodu společnosti. Její marketingová strategie bude v následujících čtyřech letech zaměřena na kvalitu a spokojenost svých zákazníků. Za nejdůležitější je považováno získávání nových a udržování stávajících zákazníků.

Kontakt se zákazníky bude Ligma s.r.o. získávat pěti způsoby a to:

- účastí na veletrzích,
- direkt mailem,
- rozesíláním katalogů a vzorků produktů,
- firemními webovými stránkami,
- prodejním týmem,
- prezentace u obchodních řetězců.

V roce 2008 se Ligma s.r.o. zúčastnila **stavebních veletrhů** v Praze, Brně, ale i v Moskvě a Kyjevě. Na letošní rok je naplánovaná účast na čtyřech stavebních

veletrzích, především na Stavebním veletrhu v Brně IBF, který se bude konat 21. - 25. 4. 2009, a na mezinárodním stavebním veletrhu For Arch v Praze ve dnech 22. - 26. 9. 2009. Dále se firma zúčastní každý rok zahraničního veletrhu, opět v Kyjevě a Moskvě. S těmito akcemi se počítá i pro následující čtyři roky. Na těchto veletrzích prezentuje firma dilatační profily a stavební desky. Náklady vynaložené na realizaci expozice na veletrhu v České republice se pohybují okolo 400 000 Kč. Jedná-li se o zahraniční veletrh jsou náklady spojené s realizací expozice vyšší a pohybují se okolo 600 000 Kč.

Direkt mail je dalším způsobem, jak Ligma s.r.o. bude získávat své zákazníky. Jde o cílené zasílání reklamních odpovědních karet, na kterých Ligma s.r.o. bude prezentovat své výrobky. Tuto službu bude využívat pouze pro dilatace a stavební desky. Smyslem direkt mailu je návrat určitého procenta vyplněných odpovědních karet zpět a následné navázání nových obchodních kontaktů či přímo realizace obchodu. Tato služba bude zajišťována externím specialistou. Díky této službě Ligma s.r.o. očekává, že se jí podaří za rok oslovit přes 5 000 architektů, projektantů, architektonických a projekčních kanceláří a stavebních firem. Cena jedné pohlednice je 6,20 Kč. Ligma s.r.o. vydá přibližně 38 000 Kč ročně za tuto službu. Pohlednice pro stavební desky LIGHT-BOARD je zobrazena v příloze D.

Zákazníci si také mohou vyžádat **katalog produktů**. Náklady na jeden firemní katalog se pohybují kolem 60Kč. Počítá se, že se jich ročně rozdává cca 700ks. Dále jsou k dispozici vzorky produktů, kdy se náklady na jeden takovýto vzorek pohybují v rozmezí 30 – 50 Kč. Předpokládá se, že se ročně vydá zhruba 7000 ks.

Celkové náklady na marketing v letech 2009 až 2012 jsou uvedeny v tab. 9.

Tab. 9 Náklady na marketing v letech 2009 až 2012, vlastní zpracování

Náklady/rok	2009	2010	2011	2012
Veletrhy (tis. Kč)	2 800	2 800	2 800	2 800
Direkt mail (tis. Kč)	38	38	38	38
Katalog produktů (tis. Kč)	42	42	42	42
Vzorky produktů (tis. Kč)	350	350	350	350
Celkem (tis. Kč)	3 230	3 230	3 230	3 230

2.9 Plán prodeje

Nejdůležitější spojení se zákazníkem představuje prodejní tým. Tento tým navštěvuje obchodní řetězce, velkoobchody a potenciální zákazníky, nabádají je ke koupi výrobků a rovněž se je snaží stimulovat k tomu, aby stávající obchodní vztahy pokračovaly. Má přístup ke všem informacím o potřebách, přáních a zvycích zákazníků. Prodejní tým je tvořen dvěma prodejci.

Cenová politika vychází z cen konkurence. Další vývoj cen se bude odvíjet od poptávky odběratelů a situací na trhu.

Prognóza budoucích tržeb vychází z odborného odhadu managementu firmy. V posledních třech letech tržby firmy Ligma s.r.o. vykazovaly klesající tendenci. Letos a v následujících letech si management přeje, aby se tento trend změnil. Řízení firmy očekává i přes nepříznivou ekonomickou situaci od svého marketingového úsilí zvýšení tržeb především v letech 2010 až 2012 a to přibližně o 5 %. V roce 2009 se počítá ještě s nepatrným poklesem tržeb, přibližně o 3 %. Tržby by měly začít růst po pořízení a zavedení nové technologie.

Předpokládaná výše tržeb podle jednotlivých druhů vyráběných produktů je uvedena v tab. 7. Vycházíme z dosavadních podílů jednotlivých produktů na celkových tržbách. Aby firma dosáhla v následujících letech plánovaných tržeb, je nutné aby prodala veškeré vyrobené produkty.

Tab. 10 Plán tržeb v tis. Kč podle jednotlivých produktů v letech 2009 – 2012, vlastní zpracování

Produkty/rok	2009	2010	2011	2012
Výrobky z plastových fólií	10 931	11 478	12 051	12 413
Dilatační profily	12 082	12 686	13 320	13 719
Stavební desky LIGHT-BOARD	5 753	6 041	6 343	6 533
Celkem	28 766	30 204	31 714	32 665

2.10 Investiční plán

Ligma s.r.o. plánuje na rok 2010 nákup nové technologie pro výrobu dilatačních prvků s cílem rozšíření výroby a konkurenceschopnosti v oblasti dilatací. Celkové

náklady (viz tab. 11) na novou technologii jsou odhadnuty na cca 9 mil. Kč. Očekává se, že po jejím pořízení bude Ligma s.r.o. schopna sama vyrábět profily z nerez, pomosazené nebo poniklované oceli a bude zavedena sériová výroba.

Nová technologie je tvořena profilovací linkou, vulkanizačním lisem a bruskou, která se bude využívat na broušení a leštění kovopryžových dilatačních profilů.

Tab. 11 Celkové náklady na pořízení investic, vlastní zpracování

Nová technologie	Cena v tis. Kč
Profilovací linka	7 000
Vulkanizační lis	1 500
Bruska	500
Celkem	9 000

K financování tohoto záměru se počítá s dotací od EU. Pravděpodobně bude využit Operační program průmyslu a inovace. Na tento projekt může firma získat z tohoto programu až 60 % podporu, což by bylo 5,4 mil. Kč. Zbylá část, tedy 3,6 mil. Kč, bude hrazena z vlastních zdrojů firmy.

Tab. 12 Financování investice, vlastní zpracování

Výše investice	9 000 tis. Kč
Výše dotace	5 400 tis. Kč
Vlastní zdroje	3 600 tis. Kč

Podle odpisování dlouhodobého hmotného majetku, které upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, je sestaven odpisový plán, viz tab. 13. Profilovací linka i s příslušenstvím bude zařazena do 2. odpisové skupiny, doba odpisování bude pět let.

Tab. 13 Plán odpisů pro novou technologii, vlastní zpracování

Rok	Odpis (v tis. Kč)	Zůstatková cena (v tis. Kč)
2010	$9000/5 = 1\ 800$	7 200
2011	$2*7200/(6-(2-1))=2\ 880$	4 320
2012	$2*4320/(6-(3-1))=2\ 160$	2 160
2013	$2*2160/(6-(4-1))=1\ 440$	720
2014	$2*720/(6-(5-1))=720$	0

V roce 2011 bude potřeba nakoupit dva nové firemní automobily v celkové pořizovací ceně 1 600 000 Kč. V následujícím roce je zhruba 2 000 000 Kč vyčleněn na obnovovací investice především v oblasti informačních technologií.

2.11 Plán pracovníků

Plán pracovníků se odráží od cílů společnosti Ligma s.r.o. V následujících čtyřech letech firma nepředpokládá změnu v počtu a struktuře zaměstnanců.

Mzdové náklady tvoří souhrn hrubých mezd a nákladů na zdravotní a sociální pojištění. Pro rok 2009 je sazba odvodů zdravotního a sociálního pojištění stanovena ve výši 34 % (9 % tvoří zdravotní pojištění a 25 % pojistné na sociální zabezpečení) pro zaměstnavatele. Podle zákona 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení se tato sazba bude počínaje rokem 2010 dále měnit a to na 24,1 %. V plánovaném období je předpokládán růst mezd o 3 % za rok. Průměrná hrubá mzda na zaměstnance v roce 2009 je 15 000 Kč. Plán mzdových nákladů pro rok 2009 až 2012 je zobrazen v tab. 14.

Tab. 14 Mzdové náklady, vlastní zpracování

Náklady/rok	2009	2010	2011	2012
Hrubá mzda (tis. Kč)	7 200	7 416	7 639	7 868
Soc. a zdravotní pojistné (tis. Kč)	2 448	1 787	1 841	1 896
Celkem (tis. Kč)	9 648	9 203	9 480	9 764

Ostatní náklady na pracovníky jsou tvořeny výdaji na zaměstnanecké benefity. Tab. 15 znázorňuje plánované výdaje na zaměstnanecké benefity v letech 2009 a 2012. Benefity tvoří cca 5 % z hrubé mzdy.

Tab. 15 Zaměstnanecké benefity v letech 2009 až 2012, vlastní zpracování

Náklady/rok	2009	2010	2011	2012
Benefity v tis.Kč	360	371	382	394

2.12 Plánovaná rozvaha

Plánované rozvahy na roky 2009 až 2012 jsou uvedeny v následujících tabulkách. Vidíme, že celková aktiva se v jednotlivých letech pohybuje okolo 20 mil. Kč. Vlastní kapitál se každým rokem zvyšuje z důvodů navyšování položky nerozděleného zisku minulých let. Naopak výše bankovních úvěrů se neustále snižuje, protože Ligma s.r.o. přijaté úvěry pouze splácí a prozatím si nebude jiný úvěr zřizovat.

Dlouhodobý majetek se v roce 2010 zvýší téměř o polovinu z důvodu nákupu nové technologie. V dalších letech se tato položka snižuje o výši odpisů. Krátkodobý finanční majetek vychází z plánovaného cash flow, stejně jako oběžná aktiva.

Tab. 16 Plánovaná rozvaha 2009, vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha k 31.12. 2009 (v tis. Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	5 300	Vlastní kapitál	4 552
Oběžná aktiva	14 892	Cizí kapitál	15 640
z toho:		z toho:	
krátkodobý finanční majetek	1 169	bankovní úvěry	6 821
Celkem	20 192	Celkem	20 192

Tab. 17 Plánovaná rozvaha 2010, vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha k 31.12. 2010 (v tis. Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	11 322	Vlastní kapitál	5 115
Oběžná aktiva	13 889	Cizí kapitál	20 096
z toho:		z toho:	
krátkodobý finanční majetek	66	bankovní úvěry	5 577
Celkem	25 211	Celkem	25 211

Tab. 18 Plánovaná rozvaha 2011, vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha k 31.12. 2011 (v tis. Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	8 805	Vlastní kapitál	5 706
Oběžná aktiva	14 253	Cizí kapitál	17 352
z toho:		z toho:	
krátkodobý finanční majetek	230	bankovní úvěry	3 033
Celkem	23 058	Celkem	23 058

Tab. 19 Plánovaná rozvaha 2012, vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha k 31.12. 2012 (v tis. Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	7 371	Vlastní kapitál	6 315
Oběžná aktiva	14 451	Cizí kapitál	15 507
z toho:		z toho:	
krátkodobý finanční majetek	828	bankovní úvěry	2 289
Celkem	21 822	Celkem	21 822

2.13 Plán zisku

Plánovaný zisk pro rok 2009 až 2012 je uveden v tab. 20 a vychází z plánu tržeb pro toto období a je sestaven podle metody procentního podílu z tržeb.

EBIT se na celkových tržbách podílí asi 4,2 %. Provozní náklady jsou vypočítány jako rozdíl tržeb a EBITu. Nákladové úroky se průměrně podílí na tržbách 1,9 %. Sazba pro daň z příjmu je pro rok 2009 činí 20 %, pro zbývající roky je podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů tato sazba nižší o jeden procentní bod. Za normálních okolností činí odpisy zhruba 3,9 % z tržeb. Od roku 2010 je nutné do výše odpisů započítat ještě odpisy z nové technologie.

Tab. 20 Plán zisku za rok 2009 až 2012 v tis. Kč, vlastní zpracování

Plánovaný zisk	2009	2010	2011	2012
Tržby	28 766	30 204	31 714	32 665
Provozní náklady (tržby - EBIT)	27 558	28 935	30 382	31 293
EBIT (4,2% z tržeb)	1 208	1 269	1 332	1372
Nákladové úroky(1,9%z tržeb)	547	574	603	621
EBT	662	695	729	751
Daň z příjmu	132	132	139	143
EAT	529	563	591	609
Odpisy (3,9% z tržeb + odpisy z nové technologie)	1 122	2 978	4 117	3 434

2.14 Odhad toku hotovosti

Cash flow byl sestavován ve zjednodušené podobě podle následujícího schématu:

Počáteční stav peněžních prostředků

HV po zdanění

+ odpisy

+/- změna zásob

+/-změna pohledávek

+/-změna závazků

CF z provozní činnosti

+/- úvěr

CF z finanční činnosti

+/- dlouhodobý majetek

CF z investiční činnosti**CF celkem****Konečný stav peněžních prostředků**

Plánovaný tok hotovosti na rok 2009 až 2012 je uveden v tab. 21.

Tab. 21 Plánovaný tok hotovosti v letech 2009 - 2012 (v tis. Kč), vlastní zpracování

	2009	2010	2011	2012
Počáteční stav peněžních prostředků	462	1 169	66	230
HV po zdanění	529	563	591	609
Odpisy	1 122	2 978	4 117	3 434
Změna zásob	400	-600	500	600
Změna pohledávek	600	500	-700	-200
Změna závazků	-700	300	-200	-1 100
CF z provozní činnosti	1 951	3 741	4 308	3 342
Úvěr	-1 244	-1 244	-2 544	-744
Dotace	0	5 400	0	0
CF z finanční činnosti	-1 244	4 156	-2 544	-744
Prodej/nákup dlouhodobého majetku	0	-9 000	-1 600	-2 000
CF z investiční činnosti	0	-9 000	-1 600	-2 000
CF celkem	707	-1 103	164	598
Konečný stav peněžních prostředků	1 169	66	230	828

2.15 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější a také nejobtížněji sestavitelná část business plánu. Zachycuje vývoj financí v budoucnosti.

Podle plánu tržeb a plánu nákladů na následující období čtyř let je patrné, že veškeré provozní náklady bude společnost schopná financovat z plánovaných tržeb. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tab. 22.

Tab. 22 Porovnání provozních nákladů a tržeb v letech 2009 až 2012, vlastní zpracování

	2009	2010	2011	2012
Provozní náklady (tis. Kč)	27 558	28 935	30 382	31 293
Tržby (tis. Kč)	28 766	30 204	31 714	32 665

Nejvýznamnější plánované provozní náklady v jednotlivých letech jsou uvedeny v následující tab. 23. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč a jsou převzaty z předchozích plánů.

Tab. 23 Provozní náklady v letech 2009 až 2012, vlastní zpracování

Provozní náklady/Rok	2009	2010	2011	2012
Výroba	9 073	9 550	10 032	10 342
Mzdy	9 648	9 203	9 480	9 764
Benefity	360	371	382	394
Marketing	3 230	3 230	3 230	3 230
Ostatní	5 247	6 581	7 258	7 562
Celkem	27 558	28 935	30 382	31 293

Ostatní provozní náklady jsou tvořeny náklady na pořízení zboží a materiálu, náklady na energii, mzdy brigádníkům a ostatní režijní náklady.

K dalším nákladům patří jsou také finanční náklady, kam patří především splácení úvěru a úroků z minulých let. Podle plánovaného cash flow bude firma schopná financovat tyto náklady z vlastních zdrojů.

Plánovaný nákup nové technologie je spolufinancován z fondů EU. Ligma s.r.o. si nebude muset brát úvěr na zbývající část investice, protože ji bude schopna financovat z vlastních zdrojů.

2.16 Rizika související s tímto business plánem

Mohli bychom říci, že podnikání je vždy z větší či menší části spojeno s řadou problémů. Neexistuje snad podnik, který by se s nějakým nepotýkal. Záleží pak

především na managementu firmy, ale také na ostatních zaměstnancích, jak si s nimi dokáže poradit.

V průběhu zpracování této diplomové práce se mi podařilo zjistit několik nedostatků a problémů, se kterými se firma Ligma s.r.o. potýká a které by se do budoucna měly určitě řešit. Nebylo zcela jednoduché tyto informace získat, protože tak jako v běžném životě platí, že ne každý se rád svěřuje se svými problémy druhým. Problém je také velmi subjektivní pojem. Co se někomu může zdát jako nepřekonatelný problém, může být pro jiného úplná maličkost.

Problémy ve firmě Ligma s.r.o. se objevují jak ve vztazích k odběratelům, u výroby, ale také v oblasti marketingu.

Rizika tohoto business plánu lze spatřovat v následujících okolnostech:

- celkové zhoršení ekonomické situace,
- odcizení nebo neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy,
- nekvalifikovaný personál pro obsluhu nové technologie,
- platební morálka odběratelů,
- nezískání dotace z EU,
- konkurence,
- finanční rizika,
- doba splatnosti,
- nezáměr o stavební desky LIGHT-BOARD,
- závislost na odběratelích,
- expanze na český a zahraniční trh.

Nyní si jednotlivá rizika rozebereme podrobněji.

Celkové zhoršení ekonomické situace v ČR

Ekonomika celého světa se dostala do finanční krize, což negativně ovlivňuje i ČR, kde se krize také projevila. Hospodářský útlum způsobil pokles vývozu a zakázek českých průmyslových firem. Zpřísnily se také úvěrové podmínky a podniky se tak podstatně hůře dostávají k investičním i provozním úvěrům. Podle managementu firmy Ligma s.r.o. je krize zatím nějak výrazně neovlivnila. Důvodem jsou několik velkých

stálých odběratelů, kteří své objednávky zatím neruší. Dále se firma nemusí obávat zpřísnění přístupu k úvěrům, protože na následující tři roky žádný nebude potřebovat.

Odcizení nebo neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy

Ligma s.r.o. má patentovanou výrobu některých druhů obalů a to i v Německu, kam je z velké části vyváží. Dále firma využívá pro výrobu dilatací zcela unikátní technické řešení, které zatím bohužel není žádným způsobem chráněno. Důvěrné informace o tomto jedinečném způsobu výroby dilatačních profilů bude proto velice důležité chránit. Citlivé informace by měli používat pouze osoby, které je potřebují znát a používají je k prospěchu firmy.

Nekvalifikovaný personál pro obsluhu nového stroje

Pro plánované zavedení nové technologie v roce 2010 je zapotřebí proškolit personál, který nové výrobní zařízení bude obsluhovat.

Platební morálka odběratelů

Špatná platební morálka odběratelů by mohla způsobit neplacení pohledávek, které za nimi Ligma s.r.o. má nebo bude mít. Může být způsobena řadou příčin. Jestliže k této situaci dojde a dlužníci přestanou platit, je k tomu potřeba přistupovat aktivně a pohledávky začít vymáhat. Standardní doba splatnosti faktur je u stálých zákazníků 14 dní od data vystavení. Určitým opatřením proti neplacení pohledávek, je zásada, že nová objednávka je od zákazníka přijata, až po uhrazení veškerých jeho pohledávek po lhůtě splatnosti.

Dotace z EU

Pro realizaci tohoto business plánu je stěžejní obdržení dotace z Evropského fondu využitím Operačního programu průmyslu a inovace. Jestliže se firmě v roce 2009 – 2010 nepodaří tuto dotaci získat, bude muset svůj dosavadní plán přehodnotit.

Konkurence

Velkým rizikem pro mnoho firem je jejich konkurence. Vždy hrozí situace, že přijde někdo nový s něčím lepším nebo levnějším. V případě Ligy s.r.o. lze hovořit snad pouze o konkurenci v oblasti výrobků z plastových fólií. Zejména se jedná levné výrobky z Asie. V případě výroby dilatačních profilů není znám konkurent, který by lišty vyráběl tímto způsobem. Stavebních desek LIGHT-BOARD jsou

vyráběny díky poskytnuté licenci ze země mimo EU. To Ligmu s.r.o. dělá jediným výrobcem tohoto produktu v ČR.

Finanční rizika

Jestliže hovoříme o finančních rizicích, mám na mysli riziko především v podobě neschopnosti splácet nynější úvěr nebo při velké rozkolísanosti měnových kurzů. K neschopnosti splácet úvěr by došlo při jakémkoliv výpadku výroby. Ligma s.r.o. většinu svých výrobků vyváží do zahraničí, proto je pro ni velice důležité sledovat vývoj měnových kurzů. Jestliže kurz české koruny vůči euru klesne, stávají se vývozy pro firmu prodělečnými. V současné době při vysokém kurzu koruny vůči euru si exportéři spíše polepší.

Doba splatnosti

Firma Ligma s.r.o. má danou dobu splatnosti faktur pro stálé zákazníky 14 dní od doby jejího vystavení. Problém nastává u velkých odběratelů jako např. Metrostav, a.s., Skanska CZ a.s. nebo Hochtief CZ a.s. Tyto firmy mají velké nároky na své závazky a velmi často požadují dlouhou dobu splatnosti, třeba i 90 dní. Tato doba je samozřejmě pro menší výrobní firmu jako je právě Ligma s.r.o. příliš dlouhá. S těmito firmami musí potom individuálně tyto neshody řešit. Proto je nutné mít ve firmě schopné zaměstnance „vyjednávače“, kteří se dokáží s danou firmou domluvit ke spokojenosti obou stran.

Stavební desky LIGHT-BOARD jako nový výrobek na českém trhu

Velkým úskalím pro firmu je, že tento výrobek je pro český trh zatím neznámý, neboť Ligma s.r.o. se stavebními deskami teprve začíná. Zákazníků má zatím jen velmi málo a proto je nutné nacházet cesty a způsoby jak nové zákazníky nalákat a přesvědčit je o výhodách a kvalitách tohoto výrobku. Problémem je také jeho vysoká cena, což pro nový výrobek na trhu také není moc příznivé. Proto firma navštěvuje také tolik stavebních veletrhů, aby své zákazníky o kvalitě a využití stavebních desek přesvědčila.

Závislost na odběratelích

Ligma s.r.o. nemá velkou základnu odběratelů. Jejimi zákazníky jsou většinou velké firmy, které od ní odebírají velkou část produkce. V případě, že by některá z těchto firem odřekla své objednávky, mohlo by to pro Ligmu s.r.o. znamenat až 30 % ztrátu obrátu. Proto je nutné zaměřit se na tento problém a rozšířit počet odběratelů.

Expanze na tuzemský a zahraniční trh

S předchozím problémem úzce souvisí tento úkol, před kterým Ligma s.r.o. stojí. Aby si rozšířila své portfolio zákazníků, je nutné obsadit nové trhy. Většina produkce jde do zahraničí do Německa, odtud se především dilatace vyváží do dalších zemí a mnohdy se vrací přes jiné firmy zpět do České republiky. Proto se domnívám, že by Ligma s.r.o. své aktivity a své zákazníky měla hledat nejdříve především v ČR a poté i v jiných zahraničních zemích. Určitě k tomu napomůžou již plánované expozice na různých veletrzích. Ligma s.r.o. by mohla být velmi úspěšná, protože v oblasti dilatací nemá téměř žádnou konkurenci a dilatační profily jsou při stavbě jakýchkoliv objektů nepostradatelné a nenahraditelné, bez nich by stavba nestála.

Závěr

Diplomová práce se zabývá business plánem jako důležitým dokumentem pro řízení podniku. Business plán, jinak řečeno podnikatelský plán, vychází ze strategie podniku a určuje jeho budoucí cesty.

Business plán pro firmu Ligma s.r.o. byl zpracován na následující čtyři roky, tedy až do roku 2012. Ligma s.r.o. je ryze česká společnost a zabývá se výrobou produktů z plastových fólií, dilatačních profilů a stavebních desek. K hlavním cílům společnosti patří např. zvýšení konkurenceschopnosti u dilatačních profilů. Toho chce Ligma s.r.o. dosáhnout zakoupením nové technologie. Tento záměr by měl být spolufinancován fondy EU díky Operačnímu programu průmyslu a inovace. Zbývající část investice se bude financovat z vlastních zdrojů firmy. Dalším cílem je obsazení nových trhů. K dosažení tohoto cíle přispějí velkou měrou plánované marketingové akce, jako jsou např. realizace expozice na veletrzích v ČR i v zahraničí.

Součástí business plánu je i plán pracovníků na následující čtyři roky. Nepočítá se se změnou počtu zaměstnanců. Společnost Ligma s.r.o. zamýšlí, že si je nadále bude udržovat řadou výhod, mezi které patří nejrůznější zaměstnanecké benefity. Podle navrženého business plánu by firma v následujícím období měla nadále dosahovat zisku. Tržby by měly vykazovat rostoucí tendenci. I přes nepříznivou ekonomickou situaci by se tržby v letech 2010 až 2012 měly ročně zvyšovat přibližně o 5 % a to především díky marketingovému úsilí firmy a nové technologii. Podle plánu tržeb byl vytvořen plán výroby.

Ve finančním plánu byly zachyceny náklady podniku a způsob jejich krytí. Veškeré provozní náklady bude Ligma s.r.o. schopna financovat z plánovaných tržeb. Finanční náklady, které představují splátky úvěru a úroků z minulých let, bude firma financovat z vlastních zdrojů. Vyplyvá to z plánovaného cash flow.

Největší rizika tohoto business plánu jsou spatřována především v nezískání dotace z EU, špatné morálce odběratelů, do určité míry i v konkurenci a dále v závislosti na malém množství odběratelů.

**Diplomová práce splnila svůj cíl, který jí byl vytyčen na začátku této práce.
Byl vytvořen business plán pro konkrétní firmu.**

Domnívám se, že každý podnikatel, který chce být úspěšný, by měl mít svůj business plán určitým způsobem zpracovaný, neboť jak praví čínské přísloví: *„Jestliže nevíme, kam jdeme, je úplně jedno, kterou cestu zvolíme.“*

Literatura

1. ABRAMS, R., *Obchodní plán*. Praha: Pragma 2007. 188 s. ISBN 80-7349-052-2
2. BUCHTA, M., SIEGL, M., *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4
3. BUCHTA, M., *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9
4. BUCHTA, M., SIEGL, M., *Základy managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2000. 155 s. ISBN 80-7194-304-5
5. HELM, R., *Strategisches Marketing*. Jena: Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2007
6. JINDŘICHOVSKÁ, I., BLÁHA, Z. S., *Podnikové finance*. Praha: Management Press 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2
7. KORÁB, V. a kol., *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
8. KOTLER, P., *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
9. KRAFTOVÁ, I., *Základy účetnictví*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2004. 95 s. ISBN 80-7194-616-8
10. SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
11. SEKERKA, B., TEPLÁ, L., *Peněžnictví I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-738-5
12. SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X
13. SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4
14. VACULÍK, J., *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2
15. VEBER, J. a kol., *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Publikace:

16. Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu. CzechInvest: Praha 2005

Zákony:

17. Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový
18. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
19. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
20. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
21. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení
22. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání

Internetové stránky:

23. *Česká spořitelna – nejdůvěryhodnější banka roku 2008* [online]. 2008. [cit. 13. 1. 2009] Dostupné z WWW: <<http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka>>
24. *CzechInvest* [online]. 2008. [cit. 13. 1. 2009] Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>
25. *Justice.cz* [online]. 2008. [cit. 8. 12. 2008] Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>
26. *Produkty|Ligma s.r.o., Vysoké Mýto* [online]. 2007. [cit. 8. 12. 2008] Dostupné z WWW: <<http://www.ligma.cz/produkty.html>>
27. *Projektové financování aneb Proč bankéři pláčou – Měšec.cz* [online]. 2006. [cit. 3. 2. 2009] Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/projektove-financovani-aneb-proc-bankeri-placou/>>
28. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2008. [cit. 17.12. 2009] Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>
29. *Stavitel.iHNed.cz: Příprava staveb, stroje, technologie a materiály* [online]. 2008. [cit. 20. 2. 2009] Dostupné z WWW: <<http://stavitel.ihned.cz/>>

Seznam příloh

Příloha A: Vzorový obsah business plánu

Příloha B: Titulní strana business plánu

Příloha C: Geografická poloha Litomyše a Vysokého Mýta

Příloha D: Reklamní karta pro stavební desky LIGHT-BOARD

Příloha E: Rozvaha v letech 2005 – 2008

Příloha F: Výkaz zisku a ztrát v letech 2005 - 2008

Příloha A: Vzorový obsah business plánu [7]

Vlastní podnikatelský plán

- Titulní strana plánu
- Obsah plánu
- Kontaktní informace
- Definice pojmu a zkratk
- Řízení dokumentu
- Exekutivní souhrn
- Základní údaje o podniku
- Vize podniku
- Historie podniku
- Organizace podniku
- Manažerský tým
- Podniková infrastruktura
- Produkty a služby
- Trhy podniku
- Konkurence podniku
- Obchodní strategie
- Útvarové (funkční) strategie
- Produktové strategie
- Operační plán
- Odhady tržeb
- Finanční plán
- Hodnocení rizik

Přílohy podnikatelského plánu

- Detailní finanční podklady
- Projektované tržby
- Výkazy CF historické
- Výkazy CF projektované
- Výsledovky historické
- Výsledovky projektované
- Rozvahy historické
- Rozvahy projektované
- Kapitálová struktura podniku
- Struktura nákladů
- Podklady k analýze rizik
- Další detailní informace
- Historie podniku
- Organizační struktura
- Profesní curriculum vitae manažerů
- Produktové informace
- Patenty, certifikáty, ...
- Další podklady v závislosti na typu podnikání a účelu plánu

Příloha B: Titulní strana business plánu



Business plán

Ligma spol. s r.o.

Ligma spol. s r.o., Masarykovo nám. 181/IV, 566 01, Vysoké Mýto,

tel.: +420 465 423 191

fax: +420 465 423 195, e-mail: ligma@ligma.cz, www.ligma.cz, IČO: 474 53 451,

DIČ: CZ 474 53 451

Příloha C: Geografická poloha Litomyše a Vysokého Mýta



Příloha D: Reklamní karta pro stavební desky LIGHT-BOARD

LIGHT-BOARD

česká deska - svět nám tleská...



Výměna lodžiové stěny za pouhých 6 hodin

... a co Vy ?

www.LIGMA.cz

LIGHT-BOARD

Stavební, konstrukční a obkladové desky

Máme zájem o:

- katalog zdarma
- telefonickou konzultaci
- osobní setkání

**navštivte nás na
brněnském veletrhu
IBF 2009
Pavilon B Stánek 80
21.- 25.4.2009**

Firma:

Adresa:

Tel.:

Fax.:

email:

Kontaktní osoba:

Ligma spol. s r.o.
Masarykovo nám. 181/IV
56601 Vysoké Mýto

Tel. 465 423 191
Fax. 465 423 195
email: lightboard@ligma.cz

www.LIGMA.cz

ODPOVĚDNÍ
ZÁSILKA

cenu služby
hradí
příjemce

DIREKT / LIGMA
P.O. BOX 540
PRAHA 7

170 06

Příloha E: Rozvaha v letech 2005 – 2008

Název účetní jednotky: **Ligma spol. s r.o., T.G.Masaryka 906,570 01 Litomyšl**

Rozvaha za rok 2005 - 2006

	ř.č.	2005	2006
AKTIVA CELKEM		19247	23245
Pohledávky za upsané vlastní jmění	1	0	0
Dlouhodobý majetek	2	1799	8620
Dlouhodobý nehmotný majetek	3	0	0
Zřizovací údaje	4	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0
Software	6	0	0
Ocenitelná práva	7	0	0
Goodwill	8	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	9	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	12	1719	8540
Pozemky	13	0	3200
Stavby	14	723	3858
Samostatné movoté věci a soubory movitých věcí	15	996	1482
Pěstitelské celky trvalých porostů	16	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	17	0	0
Jiný dlouh.hmotný majetek	18	0	0
Nedokončený dlouh.hmotný majetek	19	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	21	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	22	80	80
Podíly v ovládaných a řízených osobách	23	80	80
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	24	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	25	0	0
Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba,podstatný vliv	26	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	27	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	29	0	0
Oběžná aktiva	30	17271	14430
Zásoby	31	783	620
Materiál	32	204	324
Nedokončená výroba a polotovary	33	0	0
Výrobky	34	235	296
Zvířata	35	0	0
Zboží	36	344	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	37	0	0
Dlouhodobé pohledávky	38	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	39	0	0
Pohledávky -ovládající a řídicí osoba	40	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	41	0	0
Pohledávky za společníky,členy družstva a za účastníky sdr.	42	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	43	0	0
Dohadné účty aktivní	44	0	0

Jiné pohledávky	45	0	0
Odložená daňová pohledávka	46	0	0
Krátkodobé pohledávky	47	15495	12548
Pohledávky z obchodních vztahů	48	11253	7328
Pohledávky -ovládající a řídící osoba	49	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0
Pohledávky za společníky,členy družstva a za účastníky sdr.	51	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52	0	0
Stát - daňové pohledávky	53	509	409
Krátkodobé poskytnuté zálohy	54	777	1855
Dohadné účty aktivní	55	0	0
Jiné pohledávky	56	2956	2956
Krátkodobý finanční majetek	57	993	1262
Peníze	58	499	160
Účty v bankách	59	494	1102
Krátkodobé cenné papíry a podíly	60	0	0
Požizovaný krátkodobý finanční majetek	61	0	0
Časové rozlišení	62	177	195
Náklady příštích období	63	177	195
Komplexní náklady příštích období	64	0	0
Příjmy příštích období	65	0	0

P A S I V A	ř.č.	2005	2006
PASIVA CELKEM		19247	23245
Vlastní kapitál	65	2865	3269
Základní kapitál	66	1123	1123
Základní kapitál	67	1123	1123
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	68	0	0
Změny vlastního kapitálu	69	0	0
Kapitálové fondy	70	0	0
Emisní ažio	71	0	0
Ostatní kapitálové fondy	72	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	73	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	74	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	75	109	183
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	76	8	82
Statutární a ostatní fondy	77	101	101
Výsledek hospodaření minulých let	78	146	1559
Nerozdělený zisk minulých let	79	146	1559
Neuhrazená ztráta minulých let	80	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	81	1487	404
Cizí zdroje	82	16382	19976
Rezervy	83	6000	4905
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	84	6000	4905
Rezerva na důchody a podocné závazky	85	0	0
Rezerva na daň z příjmu	86	0	0
Ostatní rezervy	87	0	0
Dlouhodobé závazky	88	0	0
Závazky z obchodních vztahů	89	0	0
Závazky-ovládající a řídící osoba	90	0	0
Závazky-podstatný vliv	91	0	0

Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	92	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	93	0	0
Vydané dluhopisy	94	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	95	0	0
Dohadné účty pasivní	96	0	0
Jiné závazky	97	0	0
Odložený daňový závazek	98	0	0
Krátkodobé závazky	99	6892	5266
Závazky z obchodních vztahů	100	2438	721
Závazky-ovládající a řídicí osoba	101	0	0
Závazky-podstatný vliv	102	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	103	0	0
Závazky k zaměstnancům	104	252	388
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	105	67	107
Stát - daňové závazky a dotace	106	1115	621
Krátkodobé přijaté zálohy	107	430	0
Vydané dluhopisy	108	0	0
Dohadné účty pasivní	109	588	851
Jiné závazky	110	2002	2578
Bankovní úvěry a výpomoci	111	3490	9805
Bankovní úvěry dlouhodobé	112	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	113	2800	2800
Krátkodobé finanční výpomoci	114	690	7005
Časové rozlišení	115	0	0
Výdaje příštích období	116	0	0
Výnosy příštích období	117	0	0

Rozvaha v letech 2007 – 2008

	ř.č.	2007	2008
AKTIVA CELKEM		23394	23148
Pohledávky za upsané vlastní jmění	1	0	0
Dlouhodobý majetek	2	8145	7748
Dlouhodobý nehmotný majetek	3	0	0
Zřizovací údaje	4	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0
Software	6	0	0
Ocenitelná práva	7	0	0
Goodwill	8	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	9	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	12	8085	7688
Pozemky	13	900	900
Stavby	14	5762	5522
Samostatné movoté věci a soubory movitých věcí	15	1423	1266
Pěstitelské celky trvalých porostů	16	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	17	0	0
Jiný dlouh.hmotný majetek	18	0	0
Nedokončený dlouh.hmotný majetek	19	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0

Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	21	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	22	60	60
Podíly v ovládaných a řízených osobách	23	60	60
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	24	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	25	0	0
Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba,podstatný vliv	26	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	27	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	29	0	0
Oběžná aktiva	30	15055	15181
Zásoby	31	1122	1595
Materiál	32	288	673
Nedokončená výroba a polotovary	33	0	0
Výrobky	34	313	401
Zvířata	35	0	0
Zboží	36	521	521
Poskytnuté zálohy na zásoby	37	0	0
Dlouhodobé pohledávky	38	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	39	0	0
Pohledávky -ovládající a řídicí osoba	40	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	41	0	0
Pohledávky za společníky,členy družstva a za účastníky sdr.	42	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	43	0	0
Dohadné účty aktivní	44	0	0
Jiné pohledávky	45	0	0
Odložená daňová pohledávka	46	0	0
Krátkodobé pohledávky	47	12720	13128
Pohledávky z obchodních vztahů	48	7780	8198
Pohledávky -ovládající a řídicí osoba	49	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0
Pohledávky za společníky,členy družstva a za účastníky sdr.	51	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52	0	0
Stát - daňové pohledávky	53	802	463
Krátkodobé poskytnuté zálohy	54	483	1518
Dohadné účty aktivní	55	0	0
Jiné pohledávky	56	3655	2949
Krátkodobý finanční majetek	57	1213	462
Peníze	58	554	272
Účty v bankách	59	659	190
Krátkodobé cenné papíry a podíly	60	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	61	0	0
Časové rozlišení	62	194	215
Náklady příštích období	63	194	215
Komplexní náklady příštích období	64	0	0
Příjmy příštích období	65	0	0

PASIVA	ř.č.	2007	2008
PASIVA CELKEM		23394	23148
Vlastní kapitál	65	3672	4206
Základní kapitál	66	1123	1123
Základní kapitál	67	1123	1123
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	68	0	0

Změny vlastního kapitálu	69	0	0
Kapitálové fondy	70	0	0
Emisní ažio	71	0	0
Ostatní kapitálové fondy	72	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	73	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	74	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	75	183	183
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	76	82	82
Statutární a ostatní fondy	77	101	101
Výsledek hospodaření minulých let	78	1962	2366
Nerozdělený zisk minulých let	79	1962	2366
Neuhrazená ztráta minulých let	80	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	81	404	534
Cizí zdroje	82	19722	18942
Rezervy	83	4050	8100
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	84	4050	8100
Rezerva na důchody a podocné závazky	85	0	0
Rezerva na daň z příjmu	86	0	0
Ostatní rezervy	87	0	0
Dlouhodobé závazky	88	0	0
Závazky z obchodních vztahů	89	0	0
Závazky-ovládající a řídící osoba	90	0	0
Závazky-podstatný vliv	91	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdruž	92	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	93	0	0
Vydané dluhopisy	94	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	95	0	0
Dohadné účty pasivní	96	0	0
Jiné závazky	97	0	0
Odložený daňový závazek	98	0	0
Krátkodobé závazky	99	6363	2777
Závazky z obchodních vztahů	100	1444	1495
Závazky-ovládající a řídící osoba	101	0	0
Závazky-podstatný vliv	102	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdruž	103	0	0
Závazky k zaměstnancům	104	366	325
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	105	226	188
Stát - daňové závazky a dotace	106	736	212
Krátkodobé přijaté zálohy	107	168	70
Vydané dluhopisy	108	0	0
Dohadné účty pasivní	109	540	474
Jiné závazky	110	2883	13
Bankovní úvěry a výpomoci	111	9309	8065
Bankovní úvěry dlouhodobé	112	6009	5265
Krátkodobé bankovní úvěry	113	3300	2800
Krátkodobé finanční výpomoci	114	0	0
Časové rozlišení	115	0	0
Výdaje příštích období	116	0	0
Výnosy příštích období	117	0	0

Příloha F: Výkaz zisku a ztrát 2005 – 2008

Název účetní jednotky: **Ligma spol. s r.o., T.G.Masaryka 906,570 01 Litomyšl**

Výkaz zisku a ztrát za rok 2005 - 2006

Ozn.	Položka	ř.č.	2005	2006
I.	Tržby za prodej zboží	1	328	346
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	190	344
	Obchodní marže	3	138	2
II.	Výkony	4	37079	36966
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	37297	36905
II.2.	změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-218	61
II.3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	26239	28249
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	22808	24357
B.2.	Služby	10	3431	3892
	Přidaná hodnota	11	10978	8719
C.	Osobní náklady	12	4512	6463
C.1.	Mzdové náklady	13	3340	4751
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1169	1657
C.4.	Sociální náklady	16	3	55
D.	Daně a poplatky	17	29	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	398	697
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	36	310
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	36	310
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku a materiálu	22	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provozní oblasti a kompl.n.p.o.	25	2010	-1095
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	40
H.	Ostatní provozní náklady	27	1341	1335
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2724	1636
VI.	Tržby z prodeje cen.pap.a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouh.finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výn.z podílů v ovládaných a řízených os.a v ú.j.pod pod.vlivem	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0

X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	184	462
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	16	15
O.	Ostatní finanční náklady	45	113	195
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-280	-641
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	967	561
Q.1.	- splatná	50	967	561
Q.2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1477	434
XIII.	Mimořádné výnosy	53	10	12
R.	Mimořádné náklady	54	0	42
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*		58	10	-30
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům(+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	1487	404
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2454	965

Výkaz zisku a ztrát v roce 2007 - 2008

Ozn.	Položka	ř.č.	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	1	2745	1084
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2416	1042
	Obchodní marže	3	329	42
II.	Výkony	4	27913	28572
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	27896	28484
II.2.	změna stavu zásob vlastní činnosti	6	17	88
II.3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	16900	15068
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	12397	9757
B.2.	Služby	10	4503	5311
	Přidaná hodnota	11	11342	13546
C.	Osobní náklady	12	7344	7100
C.1.	Mzdové náklady	13	5413	5208
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1875	1808
C.4.	Sociální náklady	16	56	84
D.	Daně a poplatky	17	64	50
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1207	1156
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	13	389
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	380
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	13	9
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku a materiálu	22	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provozní oblasti a kompl.n.p.o.	25	-855	4050

IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	1240	218
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2355	1361
VI.	Tržby z prodeje cen.pap.a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouh.finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výn.z podílů v ovládaných a řízených os.a v ú.j.pod pod.vlivem	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	552	556
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	117	133
O.	Ostatní finanční náklady	45	345	236
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-780	-659
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	711	168
Q.1.	- splatná	50	711	168
Q.2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	864	534
XIII.	Mimořádné výnosy	53	20	0
R.	Mimořádné náklady	54	480	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*		58	-460	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům(+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	404	534
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1115	702