

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Tvorba podnikatelského plánu ve společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o.

Daniel Dvořák

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Dvořák**
Osobní číslo: **E08622**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Tvorba podnikatelského plánu ve firmě Amadeus FIN, s. r. o.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretický základ pro zpracování podnikatelského plánu
2. Charakteristika podniku Amadeus Fin, s. r.o
3. Analýza současného podnikatelského plánu
4. Zhodnocení současného podnikatelského plánu a návrh provedení změn
5. Závěr

Použitá Literatura

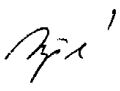
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno : Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
VEBER, J., SRPOVA, J. A KOL.: Podnikání malé a střední firmy. 2008. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. 1. vydání. Praha : C.H.BECK, 2007. 272 s. ISBN 80-7179-603-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **5. října 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2010

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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, a 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.

V Pardubicích dne 30. 6. 2011

Daniel Dvořák

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu v konkrétním podniku. Popisuje, jakým oblastem by se měl všeobecně každý podnik při svém podnikatelském plánování věnovat, co by mělo být obsahem jeho jednotlivých kapitol a jaké zásady by měli být při tvorbě respektovány. Cílem práce je provést analýzu podnikatelského plánu v konkrétním podniku, následně ji zhodnotit a podat stručný návrh na provedení změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, plánování, podnikatelský plán

TITLE

Creating a business plan for Amadeus Fin, s. r. o. company

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on creating a business plan for a particular company. It describes which areas should every company concentrate on when creating a business plan, what should be included and contained in separate chapters and what principles should be respected when creating and applying the same. The aim of this thesis is to analyze the business plan in a particular business, then to evaluate it and submit a brief proposal for changes to be made.

KEYWORDS

Company, planning, business plan

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedení podniku Amadeus Fin, spol. s r. o. za ochotu a čas při poskytování informací důležitých pro zpracování této bakalářské práce. Dále patří mé poděkování panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za průběžnou kontrolu, poskytnuté rady, vstřícnost a připomínky při psaní bakalářské práce.

Daniel Dvořák

Obsah

1	Teoretický základ pro zpracování podnikatelského plánu	13
1.1	Základní pojmy	13
1.2	Plánování	21
1.2.1	Druhy plánů.....	22
1.3	Podnikatelský plán.....	23
1.3.1	Struktura podnikatelského plánu.....	24
1.3.2	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	27
1.4	Marketing.....	28
1.4.1	Marketingový mix	28
1.4.2	Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)	29
1.4.3	SLEPT analýza.....	30
1.5	Obchodní strategie v podnikatelském plánu	31
1.5.1	SWOT analýza	31
1.6	Shrnutí.....	32
2	Charakteristika podniku Amadeus Fin s. r. o.	34
2.1	Základní údaje o firmě	34
2.2	Organizační struktura.....	34
2.3	Produkty a služby podniku	35
2.4	Vývoj podnikatelské činnosti.....	37
2.5	Postavení na trhu.....	38
2.6	Shrnutí.....	38
3	Analýza současného podnikatelského plánu	39
3.1	Historie podniku	39
3.2	Organizační struktura.....	40
3.3	Infrastruktura	42

3.4	Produkty a služby podniku	43
3.5	Trhy podniku.....	43
3.5.1	Segmentace trhu	43
3.6	Konkurence podniku	43
3.7	Finanční plán.....	44
3.8	Strategie podniku	45
3.9	Shrnutí.....	45
4	Zhodnocení současného podnikatelského plánu a návrh provedení změn.....	46
4.1	Základní údaje o firmě.....	47
4.2	Historie podniku	47
4.3	Organizační struktura.....	48
4.4	Infrastruktura podniku	48
4.5	Trhy podniku.....	49
4.5.1	SLEPT analýza.....	49
4.6	Strategie podniku	52
4.6.1	SWOT analýza	52
4.6.2	Vize	52
4.7	Konkurence podniku.....	52
4.8	Marketingový plán.....	54
4.8.1	Marketingový mix	54
4.9	Finanční plán.....	54
4.10	Shrnutí	56
	Závěr.....	57
	Literatura	59

Seznam obrázků

Obr. 1 Zjednodušená Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o.....	35
Obr. 2 Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, s. r. o.	40
Obr. 3 Výsledek hospodaření v letech 2005 - 2010	48

Seznam tabulek

Tab. 1 Swot analýza.....	32
Tab. 2 Základní údaje o firmě	34
Tab. 3 Maximální velikosti zpracovatelného plechu.....	36
Tab. 4 Funkce a odpovědnost jednatelů	41
Tab. 5 Plán výnosů, nákladů a tvorby zisku pro rok 2011 v tis Kč.....	55

Seznam zkratek

ČR Česká republika

EU Evropská Unie

a.s. Akciová společnost

k.s. Komanditní společnost

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

Úvod

Plánování je velmi důležité pro náš každodenní život a neméně důležité je i v podnikání. Mělo by provázet podnik nejen v jeho úplných začátcích a při samotném prvopočátku, ale i v průběhu celé jeho existence, až do zániku. Pro některé podnikatele je vytváření plánů přítěží, zbytečnou věcí. Považují je za něco, co je nutné zpracovat v případě hledání externích zdrojů, především pro různé bankovní instituce a investory. Je dobré si uvědomit, že pro interní použití může podnikatelský plán sloužit jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces nebo například nástroj kontroly. Ze zkušeností západních tržních ekonomik však vyplývá, že za úspěchem valné většiny různě velkých podniků stojí mimo jiné i dobré plánování a to na různých úrovních s použitím různých plánů. Zainteresovanými osobami by tedy neměli být pouze externí uživatelé, kterými jsou ve většině případů potenciální investoři, ale i uživatelé interní jako jsou majitelé, kteří myslí na budoucnost svého podniku a manažeři, kteří mají za úkol tento podnik řídit. Z těchto důvodů je mnohdy při zpracování podnikatelského plánu vytvořeno několik jeho verzí, které se liší podle toho, za jakým účelem je plán tvořen a kdo bude jeho koncovým uživatelem. Základní odlišnosti pak nalezneme jak ve velikosti obsahu, tak v propracovanosti jeho jednotlivých částí.

I přes to že, v devadesátých letech minulého století, začalo v České republice vznikat mnoho textů zabývajících se problematikou tvorby a podstaty podnikatelského plánu, značné množství podnikatelských subjektů v dnešní době není schopno předkládat kvalitní podnikatelské plány nebo tuto oblast stále zanedbává a neklade na ní příliš velký důraz.

Cílem této bakalářské práce bude ve společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o. provést analýzu současného stavu podnikatelského plánu, jeho zhodnocení a následný návrh na provedení změn. Jedná se o malý podnik, jehož hlavní podnikatelskou aktivitou je prodej hutního materiálu a strojírenská výroba. Práce bude rozdělena na dvě hlavní části. V první části bude položen teoretický základ dané problematiky, který by měl také posloužit jako vodítko pro zpracování praktické části. V druhé části bakalářské práce bude charakterizován podnik Amadeus Fin, spol. s r. o., provedena analýza současného stavu podnikatelského plánu, následné zhodnocení a návrh na provedení změn.

1 Teoretický základ pro zpracování podnikatelského plánu

V první podkapitole teoretické části bakalářské práce, budou nejdříve vysvětleny *základní pojmy* týkající se obecně podniku a podnikání. Po jejich výčtu a stručném vysvětlení se bakalant přiblíží více k hlavnímu tématu a to podkapitolou nazvanou *Plánování*. V této druhé podkapitole bude plánování definováno a poté uveden krátký výčet druhů plánů, se kterými by se měl v podniku každý setkat. Samotnému podnikatelskému plánu bude patřit celá třetí samostatná podkapitola nazvaná *Podnikatelský plán*. Závěrečné dvě podkapitoly se potom zaměří na Marketing a následně Obchodní strategii v podnikatelském plánu.

1.1 Základní pojmy

Vzhledem k druhu plánu, kterým se tato práce zabývá, budou níže vysvětleny základní pojmy, které více přiblíží přívlastek plánu, „podnikatelský“.

Podnikání

Na podnikání se dá nahlížet z různých úhlů pohledu. Níže jsou podle autorů Koráb, Peterka a Režňáková uvedeny čtyři různá pojetí podnikání:¹

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

¹ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0

Podnikatel

Podnikatelem je podle zákona č. 513/1991 obchodního zákoníku:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podle autorů Vebera a Srpové je podnikatel:²

- Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využít zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Podnik

Podnikem se podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podle autorů Vebera a Srpové je se stejným významem častěji používán pojem **firma**. Pro vymezení pojmu podnik/firma existuje opět řada výkladů, které závisí na hledisku, ze kterého je tento pojem interpretován:²

² VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

- Nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy),
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či nepojatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit

Smysl podniku

(Jeho podstatou) je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny. Cílem podnikové činnosti je obvykle zisk, resp. rozmnožení majetku, zvětšení bohatství.³

Cíle a funkce podniku

Při jakékoliv činnosti je dobré formulovat její smysl a stanovit cíl konání. Kromě toho, že “jdeme za svým cílem“ je dobré, když vyjdeme na tuto cestu naplnění svým posláním. Zdá se, že některá posláním jsou daná, resp. jasná. Posláním ženy je být matkou, i když ne všechny se jí stanou. Posláním rodiny je vychovat děti, i když se to často nedaří. Proto by si i podnikatel měl uvědomit a stanovit posláním své činnosti. Dalo by se říci, že posláním podnikatele je uspokojovat cizí potřeby (posláním Tomáše Bati bylo “obout svět“) a jeho základním cílem je dosáhnout přitom co největší zisk. Z toho vyplývá, že základním prostředkem k naplnění posláním jsou většinou peníze.⁴

^{3,4} SYNEK, M.; *Nauka o podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-892-0, str. 18*

Právní formy podnikání

V České republice patří mezi nejběžnější následující formy podnikání:⁵

a) Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je osobní obchodní společností. Jedná se o nejjednodušší typ obchodní společnosti, jejíž všichni společníci ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně za závazky společnosti. Veřejnou obchodní společnost musí založit alespoň dva společníci, mohou to být i fyzické i právnické osoby.

Právní základ: Právní úprava veřejné obchodní společnosti vychází z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti.

Obchodní firma: Obchodní firma veřejné obchodní společnosti musí obsahovat označení "veřejná obchodní společnost", jež může být nahrazeno zkratkou "veř. obch. spol." nebo "v.o.s.". Obsahuje-li obchodní firma příjmení alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek "a spol.". Obchodní firma společnosti musí samozřejmě splňovat i obecné požadavky, zejména nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele a nesmí působit klamavě. K odlišení firmy nestačí rozdílný dodatek označující právní formu.

Základní kapitál: Společníci veřejné obchodní společnosti nejsou při jejím založení povinni skládat žádný základní kapitál. Případné vklady společníků mohou být zakotveny ve společenské smlouvě.

Statutární orgán: K jednání za společnost je oprávněn každý společník samostatně. Jednání jednotlivých společníků může být upraveno ve společenské smlouvě.

Zisk, hlasovací právo: V případě, že není poměr hlasovacích práv upraven ve společenské smlouvě odlišně, má každý společník při rozhodování o záležitostech společnosti jeden hlas. Obdobně není-li upraven podíl na zisku či ztrátě ve společenské smlouvě, mají všichni společníci rovný podíl na hospodaření společnosti.

Zákaz konkurence: Bez svolení ostatních společníků nesmí společník podnikat v předmětu podnikání společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob. Společenská smlouva může upravit zákaz konkurence jinak. V tomto směru je obchodní zákoník u veřejné obchodní společnosti

⁵ Business.Center [online]. 2011, [cit. 2011-03-24]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/>

poměrně tolerantní, dovoluje zákaz konkurence i omezit nižší míru. U společnosti s ručením omezeným a u akciové společnosti již není možno zákaz konkurence snížit, ale pouze rozšířit.

b) Akciová společnost

Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Akciová společnost je právní formou čistě kapitálové společnosti prakticky bez přítomnosti osobních prvků. Právní úprava akciové společnosti vychází z obchodního zákoníku.

Obchodní firma; Obchodní firma akciové společnosti musí obsahovat označení "akciová společnost", postačí i zkratka "akc. spol." nebo "a.s."

Základní kapitál; Hodnota minimálního základního kapitálu akciové společnosti jsou 2 000 000 Kč. Horní hranice základního kapitálu není omezena. Základní kapitál je rozdělen na akcie. Akcie se upisují, tzn. že se nabídnou k prodeji "veřejnosti". Majitel akcie je označován jako akcionář. Akcionář neručí za závazky společnosti.

Statutární orgán; Statutárním orgánem akciové společnosti je její představenstvo. Představenstvo je tvořeno svými členy, kteří společnost navenek zastupují. Členové představenstva se zapisují do obchodního rejstříku, zapisují se i veškeré změny představenstva. Členy představenstva volí i odvolává valná hromada akciové společnosti. Pro členy představenstva platí nevylučitelný zákaz konkurence.

c) Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků.

Základní kapitál; Minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Výše vkladu společníka musí činit alespoň 20 000 Kč. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti.

Ručení; Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Obchodní firma; Obchodní firma společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o.".

Statutární orgán; Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak.

Valná hromada; Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti jejího rozhodování spadají některé podstatné skutečnosti. Zejména se jedná o jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov a schvalování účetní uzávěrky

d) Komanditní společnost

Komanditní společnost je kombinací osobní společnosti a kapitálové společnosti. Někteří její společníci (komplementáři) ručí za závazky celým svým (i osobním) majetkem, někteří společníci (komanditisté) ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplaceného vkladu.

Právní základ; Právní úprava komanditní společnosti vychází z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti.

Obchodní firma; Obchodní firma komanditní společnosti musí obsahovat označení "komanditní společnost", postačí i zkratka "kom. spol." nebo "k.s.". Obsahuje-li obchodní jméno společnosti jméno komanditisty, ručí tento komanditista za závazky společnosti jako komplementář.

Základní kapitál; Společníci komanditní společnosti nejsou při jejím založení povinni skládat žádné základní jmění. Případné vklady společníků mohou být zakotveny ve společenské smlouvě.

Statutární orgán; K obchodnímu vedení (zastupování) společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři.

Zákaz konkurence; Není-li ve společenské smlouvě uvedeno jinak, zákaz konkurence platí pouze pro komplementáře, nikoliv pro komanditisty.

e) Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného (předem nestanoveného) počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Družstvo musí mít alespoň pět členů; to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Právní úprava družstva vychází z obchodního zákoníku. Každé družstvo je právnickou osobou a za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové družstva za jeho závazky v obecném případě neručí. Výjimka může být upravena pouze ve stanovách družstva, členská schůze poté může rozhodnout o určité výši uhrazovacích poplatků pro některé členy na krytí ztrát družstva.

Obchodní firma; Obchodní firma družstva musí obsahovat označení "družstvo".

Základní kapitál; Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. Stanovy určují výši základního kapitálu družstva, který se zapisuje do obchodního rejstříku (zapisovaný základní kapitál). Zapisovaný základní kapitál musí činit nejméně 50 000 Kč.

Statutární orgán; Statutárním orgánem družstva je jeho představenstvo. Nejvyšším orgánem je členská schůze družstva. Ta může volit i odvolávat členy představenstva, rozhodovat o rozdělení a užití zisku nebo ztráty, rozhoduje o splynutí, přeměně, rozdělení nebo zrušení družstva apod.

Zákaz konkurence; Členové představenstva a kontrolní komise družstva, prokuristé a ředitel nesmějí být podnikateli ani členy statutárních a dozorčích orgánů právnických osob s obdobným předmětem činnosti. Stanovy mohou upravit zákaz konkurence jinak.

Firma

Začínající podnikatel by si měl ještě před zahájením podnikání rozmyslet, jaký typ podniku by chtěl vybudovat a s jakou perspektivou. Půjde o rodinný podnik, který se bude předávat z generace na generaci? Nebo raději bude podnikat sám, případně se společníkem? Bude podnikat proto, aby si vydělal na živobytí, nebo chce postupně vybudovat velký podnik? Od toho rozhodnutí se potom bude odvíjet volba právní formy, způsob financování i řízení podniku.

Podle obchodního zákoníku je Obchodní firma název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.⁶

Klasifikace firem

Podle definice Evropské unie pro MSP se firmy klasifikují podle počtu pracovníků a ročního obrátu následovně.⁷

- mikro firma – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
- malá firma – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR
- střední firma – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR

Firmy, které přesahují horní limit střední firmy, jsou velké podniky.

Malé a střední firmy

Charakteristickým rysem malých a středních firem, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem.

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.

Ačkoliv v jednotlivých zemích či v různých odvětvích se mohou údaje částečně lišit, současný sektor malých a středních firem se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37%, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50%, zabezpečuje z 60% zaměstnanost. Sektor malých a středních firem často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti.⁸

⁶ SRPOVÁ, J; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

⁷ *Uplatňování definice malého a středního podniku (MPS)* [online]. [2009-10-21]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>

⁸ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6, str. 21-22.

Omezení malých a středních firem

Sektor malých a středních firem dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě v budoucnosti i nadále budou mít malé a střední firmy určitá omezení:⁹

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,
- ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd.

1.2 Plánování

Dále se práce přiblíží více k jejímu hlavnímu tématu a to k pojmům týkajících se plánů. V této podkapitole budou v první části zmíněny některé druhy plánů, se kterými bychom se měli v malých a středních podnicích setkat a v její druhé části bude vysvětlen ústřední pojem podnikatelský plán.

Podle autorů Koráb, Peterka a Režňáková¹⁰ se plánování obecně pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (pádu) nebo prodeji podniku. Je obecně známo ze zkušeností západních tržních ekonomik, a to platí pro podniky všech velikostí, že úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů.

⁹ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6, str. 22.

¹⁰ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 9

1.2.1 Druhy plánů

Druhy plánů, které mohou být i součástí podnikatelských plánů, můžeme rozdělit dle funkčních oblastí na:¹¹

Marketingové plány. Dávají odpověď na otázky:

- Jak mohu získat zákazníky?
- Za jakou cenu?
- Jakým druhem reklamy?

Výrobní plány. Dávají odpověď na otázky:

- Jak velká má být výrobní plocha? / Jak má vypadat zázemí pro poskytované služby?
- Jaké stroje a vybavení budou potřeba? V Jakém množství?
- Jak budete kontrolovat odpady a kvalitu výrobků nebo služeb?
- Jaké legislativní požadavky musí podnik splňovat?

Organizační plány. Dávají odpověď na otázky:

- Jaké druhy znalostí a dovedností budete potřebovat pro podnikání?
- Jaké jsou znalostní požadavky na personál?
- Jak bude vypadat organizační struktura podniku?
- Jak bude zabezpečen tok informací ve firmě?

Finanční plány. Dávají odpověď na otázky:

- Kolik finančních prostředků budete potřebovat pro zahájení podnikání?
- Kolik finančních prostředků bude přitékat a odtékat první rok měsíčně, druhý rok pololetně, třetí rok ročně (tj. cash-flow)?
- Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a konci prvního roku?
- Jaké budou vaše osobní příjmy z podnikání?
- Jak budete financovat podnikání a odkud budou pocházet finanční zdroje?

Plány řízení kvality. Budou odpovídat na otázky v oblasti TQM:

- Jak uspokojí vaše výrobky nebo služby zákazníky?

¹¹ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 13

- Jak se promítají vlastnosti vašeho výrobku nebo služby do excelence (unikátnosti) výrobku?
- Jak budete řídit kvalitu svých výrobků nebo služeb?

Plány výzkumu a vývoje. Dávají odpověď na otázky:

- Jaké výrobky nebo služby budou vyvíjeny?
- Jak bude financován vývoj nových výrobků nebo služeb?
- Jaký bude časový plán vývoje nových výrobků nebo služeb?

Počítačové plány. Dávají odpověď na otázky:

- Jaké počítačové vybavení (hardware i software) bude k podnikání potřeba jak z hlediska zajištění výroby/služeb, tak pro zajištění toku interních informací, jaká bude jeho cena a kdy bude opatřeno?
- Jak přispěje počítačové vybavení k úspěchu vašeho podnikání?

1.3 Podnikatelský plán

Abychom mohli komplexně posoudit reálnost a životaschopnost našeho podnikatelského nápadu, musíme si sestavit podnikatelský plán. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.¹²

Jedná se o dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.¹³

Podle Vebera a Srpové¹⁴ slouží podnikatelský plán **uvnitř firmy** jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Touto změnou může být například velká investice,

¹² SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 423 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹³ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 13

¹⁴ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6, str. 98

sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah z podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a posílila se identita pracovníků s firmou. **Externí subjekty** analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu.

1.3.1 Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelských plánů. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.¹⁵

Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.¹⁵

Exekutivní souhrn se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.¹⁵

Analýza trhu zahrnuje zejména analýzu konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli

¹⁵ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 36.

negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. v neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.¹⁶

Popis podniku - v této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.¹⁶

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výroby nebo služby
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference

Výrobní plán - tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.¹⁶

Marketingový plán objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.¹⁶

¹⁶ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 36. – 37.

Organizační plán - v této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.¹⁷

Hodnocení rizik - zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.¹⁷

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:¹⁷

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech.
- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Přílohy (podpůrná dokumentace) - zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy.¹⁷

Že se struktura podnikatelských plánů může lišit, dokazuje například struktura podle autorů Vebera a Srpové, kteří navrhují tyto body:¹⁸ obsah; shrnutí; všeobecný popis firmy; klíčové osobnosti; produkty; okolí firmy; prodej; výroba a provozní činnosti; jakost, životní prostředí a bezpečnost; personální otázky; finanční plán; přílohy.

Struktura podnikatelského plánu by vždy, tedy i v existující firmě, měla respektovat základní logickou formu a obsah, které jsou naznačené různých knihách v příkladech podnikatelských plánů. Odhlédne-li se od vnitřního, byť ne nutně sekvenčního myšlenkového

¹⁷ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 38.

¹⁸ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

členění plánu na analytickou, návrhovou a implementační část, půjde z pohledu obecné struktury vždy o více nebo méně průhlednou verzi charakteru *Úvodní část, Business, Finance, Přílohy* (často se ze části Business vypíchne další samostatná kapitola *Marketing*, případně se plán přímo sestavuje do podrobnější šablony, která však z výše naznačené struktury obecně vychází). V existující firmě bude nutnou součástí profesionálního plánu (který je určen jakémukoliv firmě neznalému externímu uživateli či uživatelům) *popis stávajícího podniku* případně jeho historie, ve stručné hodnotící a přehledové formě, s detailnějšími materiály vloženými do části *Příloh*. V konkrétní podobě plánu je pak nutné kromě začlenění základních dat o firmě zohlednit či zvýraznit obsahovou podstatu (klíčovou myšlenku) plánu, třeba v samostatné podkapitole. Klíčové myšlenky záměrů se pochopitelně promítnou také do ostatních kapitol plánu, například *Marketingu*, ale zcela jistě vždy do kapitoly *Financí*.¹⁹

1.3.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele plánu nějakým způsobem omezovat. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit. Účelem následujících řádků proto je ukázat směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:²⁰

Srozumitelný – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat. Kde by to bylo ku prospěchu věci, je vhodné pro přehlednost sestavit tabulku. Sebelepší stylizace a kompozice jednoho podnikatelského plánu vezme za své, když nebude doložena čísly.

Logický – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu, např. pomocí úsečkového diagramu.

¹⁹ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 97.

²⁰ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6, str. 98-99.

Uváženě stručný – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktů. Bezesporu ku prospěchu dodržení této zásady je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, přečteme jej znovu a uděláme úpravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením.

Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.

Respektování rizika – podnikatelský plán je zaměřen na budoucnost. Řadě podnikatelů dělá problém se dobře orientovat v současné chaotické realitě a předvídat budoucí vývoj je ještě obtížnější. Respektování rizik, identifikace rizik, popř. variabilita navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

1.4 Marketing

Do kapitoly Marketingu, byly pro potřeby podnikatelského plánování bakalantem vybrány podkapitoly věnující se marketingovému mixu, marketingovému výzkumu a s tím související podkapitola věnovaná SLEPT analýze.

1.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P, produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).²¹

Kotler popisuje taktické nástroje marketingové mixu následovně:²²

Produkt – základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.

²¹ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 70.

²² KOTLER, P.; *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4, str. 115 – 121.

Cena – cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy. Zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciacce. Zároveň si firmy uvědomují, že musí zvažovat vliv zvýšení ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů (cena krát objem prodeje), jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.

Místo – každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Dvěma možnými způsoby jsou přímý prodej zboží nebo jeho prodej přes prostředníky. V rámci jednoho oboru se lze setkat s oběma těmito možnostmi.

Propagace – propagace pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. Tyto nástroje spadají do pěti širších kategorií: reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál, přímý marketing.

1.4.2 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu, jeho okolí a především také zahrnuje takové faktory, jako je poptávka, konkurence, potřeby, chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Potřebná data a informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů (tzv. desk research), nebo pomocí speciálních šetření (tzv. field research). Níže jsou uvedeny tři odstavce zabývající se Marketingovým výzkumem²³

Stanovení cílového trhu včetně popisu a analýzy jeho struktury. Součástí tohoto kroku je definice trhu (skupiny zákazníků, regiony), charakteristika produktů (šíře sortimentu, kvalita, design, balení, poprodejní služby, záruční podmínky aj.), cenové úrovně včetně (včetně rabatů a podmínek placení), podpory prodeje (reklama, public relations aj.) distribučních kanálů, charakteristika producentů (jména a typy firem, jejich heterogenita aj.) i zákazníků, využití výrobních kapacit, struktura distribuce (distribuční kanály a geografická struktura), základní formy konkurence (kvalitou, sortimentem, reklamou, cenou, dodacími podmínkami), kvantitativní charakteristika trhu (celkový objem trhu, míra jeho nasycení, růst trhu, pozice trhu v jeho životním cyklu, stabilita poptávky aj.), kvalitativní charakteristiky trhu (struktura potřeb zákazníků, intenzita konkurence aj.)

²³ FOTR, J.; SOUČEK, I.; *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*: Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2, str. 35

Analyzovat zákazníky; trh je možné analyzovat buď jako celek, nebo podle jednotlivých segmentů. Doporučuje se však rozčlenit trh na určité segmenty na základě odlišného chování zákazníků. Segmentaci trhu je možné založit na třech základních faktorech, které tvoří geografické či lingvistické hledisko (národnost, region, městská či venkovská dominance), sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese aj.) či podniky (velikost, odvětvová příslušnost aj.) a kritéria psychologická (inovativnost zákazníků, jejich status aj.). V souvislosti se segmentací trhu je třeba ověřovat možnost vstupu na zahraniční trhy, s čímž souvisí geografické rozčlenění možného exportu. Technicko-ekonomická studie by měla poskytnout odpověď na to, zda firma získá větším zaměřením na export určité strategické výhody a jaké to budou výhody (např. relativní úspory nákladů z hledem k růstu objemu produkce aj.), případně jaká nebezpečí by pro projekt mohla na druhé straně zahraniční konkurence znamenat.

Analyzovat tržní konkurenci; konkurenční faktory (naši současní konkurenti, potenciální budoucí konkurenti a substituční výrobky či služby) budou do značné míry ovlivňovat náš podíl na trhu, a proto je nutno jim věnovat značnou pozornost (v náročných podmínkách tržní ekonomiky nemůže být úspěšná firma, která nezná dobře svoji konkurenci). Je proto značně důležité specifikovat naše rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu a jejich sílu (celkový prodej, prodeje na nejdůležitějších segmentech, podíl na celkovém trhu a na rozhodujících segmentech), poznat cíle těchto konkurentů, jejich chování, silné a slabé stránky aj. (důležité může být též srovnání naší firmy s těmito konkurenty z hlediska velikosti prodeje, hospodářských výsledků, personálního zabezpečení, jednotlivých složek marketingového mixu aj.) Užitečné je též zvažovat možnou reakci konkurence na náš projekt (tato reakce může významně ovlivnit úspěch či neúspěch tohoto projektu), možné nebezpečí vstupu dalších potenciálních konkurentů na trh i ohrožení plynoucí z existence či objevení se substitučních výrobků či služeb.

1.4.3 SLEPT analýza

Smyslem analýzy vnějšího prostředí firmy/SBU obecně je identifikovat ty vnější faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování o formulované strategii. Z přirozené podstaty této analýzy vyplývá, že v jejím výstupu jsou především generovány potenciální hrozby, ale

také příležitosti. Analýza bývá většinou označována akronymem SPLEPT podle počátečních písmen oblastí, které by měla zahrnovat:²⁴

- Social (sociální)
- Legal (legislativní)
- Economical (ekonomickou)
- Political (politickou)
- Technological (technologickou)

U SLEPT analýzy je nejdůležitějším imperativem skutečnost, že má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět, aniž bychom neznali předcházející vývoj (minulost) a současný stav.

1.5 Obchodní strategie v podnikatelském plánu

Navržená strategie by měla vycházet ze závěrů předem zpracovaných analýz (organizace podniku, vnitřní infrastruktury a zdrojů společnosti, hodnocení trhu, konkurence aj.) doplněných o portfoliovou analýzu produktů a závěry z dalších úvah nad produkty, obvykle ve formátu marketingového mixu 4P v příležitostech a omezeních daných naším dostupným trhem či trhy. Pomocným, ale nejčastěji formátem informací potřebných pro výběr či rozhodování o strategii a pro návrh jejího obsahu ve formě konkrétních kroků či aktivit, je struktura SWOT analýzy.²⁵

1.5.1 SWOT analýza

Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Jak je možné vidět v Tab. 1 podává informace jak o silných stránkách (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats)

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních

²⁴ KŘELOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8., str. 104.

²⁵ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 108

informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti, stejně tak hrozby, vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.²⁶

Tab. 1 Swot analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha : Grada Publishing, 2008.

1.6 Shrnutí

K tomu, abychom dosáhli co největšího užitku z vytvořeného podnikatelského plánu, je třeba znát některé zásady, které bychom při jeho tvorbě měli respektovat. Předtím, než se začne podnikatelský plán tvořit, mělo by být známo, za jakým účelem podnikatelský plán zpracováváme a kdo bude jeho konečným uživatelem. To bude mít vliv nejen na rozsah, ale i detailní zpracování jednotlivých kapitol. Při zpracování podnikatelského plánu tak můžeme

²⁶ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

vytvořit několik různých variant, které se můžou lišit jak velikostí obsahu, tak propracovaností jednotlivých kapitol. Zatím co našemu potenciálnímu investorovi bude nutno nabídnout podnikatelský plán s kvalitně a detailně propracovanou finanční částí, zaměstnancům podniku může být poskytnuta zestručněná verze podnikatelského plánu, která by je měla více zapojit do dění podniku. Podnikatelský plán, který bude analyzován a tvořen v druhé praktické části této bakalářské práce by měl sloužit spíše pro interní využití v podniku a to především jednatelům a vedoucím pracovníkům společnosti.

2 Charakteristika podniku Amadeus Fin s. r. o.

Než se začne autor ve společnosti Amadeus Fin, s. r. o. zabývat analýzou podnikatelského plánu a jeho zhodnocením, celý podnik nejprve charakterizuje. Společnost Amadeus Fin, spol s r. o. se, se svými patnácti zaměstnanci (stav je platný k 1. 5. 2011) a průměrným ročním obrátem kolem 40 mil. Kč, řadí podle klasifikace Erostatu (statistický úřad EU) mezi malé firmy. V současné době, je její hlavní podnikatelskou aktivitou výroba rovinných dílů z plechu na zakázku a prodej hutního materiálu. Firma nemá žádné své vlastní výrobky a poskytuje pouze služby.

2.1 Základní údaje o firmě

Tab. 2 Základní údaje o firmě

Obchodní jméno:	Amadeus Fin, s. r. o.
Sídlo:	Kamenice nad Lipou, Masarykova 765, okres Pelhřimov, PSČ 394 70
Identifikační číslo:	25154354
Jednatelé:	Ing. Milan Dvořák, Jiří Tržil
Předmět podnikání:	Kovoobráběčství, zámečnictví, obchodní činnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
Základní jmění:	100 000 Kč

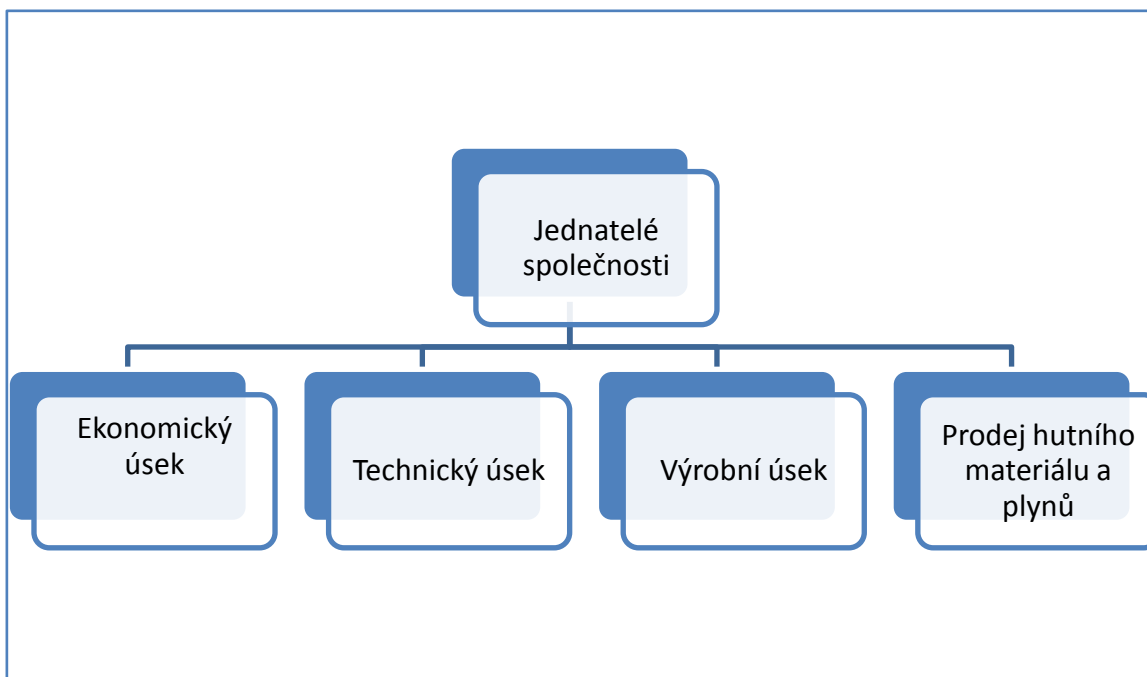
Zdroj: výpis z obchodního rejstříku

2.2 Organizační struktura

V čele společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o. stojí dva jednatelé, kteří jsou hlavními manažery podniku. Firma zaměstnává 15 zaměstnanců, kteří působí v jednom ze čtyř podnikových úseků, jak zobrazuje Obr. 1 Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o. Vzhledem k velikosti podniku někteří zaměstnanci působí ve dvou podnikových

úsecích nebo zastávají v jednom úseku více funkcí. Jednatelé společnosti se snaží o to, aby v případě absence jakéhokoliv zaměstnance mohlo být jeho místo zastoupeno jinou osobou. To platí především u dělnických profesí.

Obr. 1 Zjednodušená Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o.



Zdroj: Směrnice společnosti Amadeus Fin, s. r. o.

2.3 Produkty a služby podniku

Firma Amadeus Fin, s. r. o. vykonává níže popsané strojírenské výrobní služby a věnuje se obchodní činnosti oblasti prodeje hutního materiálu

Laserové řezání

Řezání plechů je prováděno na dvou strojních zařízeních švýcarské značky BYSTRONIC o výkonu 1,5 a 4,4 kW. K řezání materiálu se používají plyny kyslík nebo dusík pro lepší kvalitu řezu.

Tab. 3 Maximální velikosti zpracovatelného plechu

Maximální formát plechu	1500 x 3000
Maximální tloušťka plechu	ocel - 20 mm/laserový plech - 25 mm nerez - 15 mm hliník - 12 mm

Zdroj: vlastní tvorba

CNC ohraňování plechů

Ohraňování plechů je prováděno na CNC ohraňovacím hydraulickém lisu DARLEY s max. tlakem 170t a maximální šířkou ohýbaného dílce 3 m.

CNC frézovací centrum

Frézování rovinných dílů je prováděno na novém moderním tříosém CNC frézovacím centru Maximart W8D s výkonem 11 kW, které obrábí dílce o maximální velikosti 450 x 1000 mm.

Kooperace

Podnik kooperuje následující služby: zinkování galvanické/žárové, práškové lakování, svařování dílců pro kompletaci, autodoprava

Obchodní činnost

Do obchodní činnosti patří prodej hutního materiálu. Jedná se zejména o plechy, širokou a pásovou ocel, tyče, výztuže do betonu, trubky a Jäckely.

Dále prodej veškerých technických plynů a propanu do vysokozdvížných vozíků v zastoupení firmy LINDE TECHNOPLYN, a. s.

2.4 Vývoj podnikatelské činnosti

Firma Amadeus Fin s. r. o., se sídlem v Kamenici nad Lipou, byla založena v roce 1996 za účelem prodeje hutního materiálu pro zámečnické a stavební práce. U jejího vzniku stáli dva společníci Ing. Milan Dvořák a Jiří Tržil. Základní kapitál v nově vzniklé společnosti byl 100 000 Kč.

V roce 2001 se jednatele společnosti rozhodli investovat do zařízení na laserové řezání a dělení plechů, což vedlo ke koupi a rekonstrukci budovy bývalého skladu stavebnin s přiléhajícími pozemky, které sousedili s dosavadními pronajatými plochami. Téhož roku bylo, od švýcarské firmy za třetinovou cenu, pořízeno starší laserové CNC zařízení v hodnotě 4 mil. Kč. Tím se odstartovala výroba mono-dílů z ocelových plechů do tloušťky 8mm, která vedla formou subdodávek, převážně pro firmu DAF Trucks N.V. Dalšími odběrateli se staly strojírenské firmy ležící v okruhu 100 km, které poptávali malosériovou nebo středně sériovou výrobu, zámečnické a stavební firmy.

Zkušenosti na daném trhu, dobré ekonomické výsledky a stále rostoucí poptávka vedli v letech 2005 až 2006 k další velké investici. Za 15 mil. Kč bylo pořízeno další nové, výkonnější laserové CNC zařízení. Tímto krokem se rozšířila výroba o řezání dílců z ocelových, nerezových a aluminiových plechů do tloušťky 20mm, 15mm a 12mm a nákup ohraňovacího lisu s přitlakem 170t za 4 mil. Kč. Touto investicí se společnost na svém trhu stala více konkurenceschopnou a zajímavou pro větší okruh odběratelů. Tomuto kroku musela předcházet rekonstrukce a rozšíření dosavadních výrobních prostor, pronajmutí dalších skladů a zpevnění venkovních ploch pro dobrou manipulaci při výrobě.

O dva roky později došlo k odstoupení z pronájmu skladů určených ke skladování výrobních plechů a výstavbě skladu vlastního. Firma již nevyužívala žádné pronajaté plochy a stavby, pouze své vlastní. V těchto letech se, díky velké obrátkovosti výrobních plechů, firma stala, v rámci své činnosti prodeje hutního materiálu, více zajímavou v oblasti prodeje plechů. Prodej ostatního hutního materiálu se zúžil hlavně na prodej těžších profilů pro stavební firmy.

Do roku 2008, podnik kooperoval pro firmy Pampus Automotive s. r. o. a SWG, s. r. o. lisováním do přípravků na excentrickém lisu a řezání tyčového materiálu na kotoučové pile. S vypuknutím ekonomické krize však o tyto zakázky přišel a strojní zařízení prodal.

Společnost Pampus Automotive s. r. o. z důvodu častějších kooperací v oblasti obrábění a dokončování některých monoklů v současné době dokončila rekonstrukci dílny, kde probíhali dřívější kooperace pro firmy Pampus Automotive s. r. o. a SWG, s. r. o. za účelem pořízení CNC obráběcího centra. Jeho uvedení do plného provozu bylo naplánováno na květen roku 2011. Na tomto zařízení se mohou dále dokončovat jednotlivé výrobky závitováním, zahlubováním a vyvrtáváním přesných děr pro přesnější strojí průmysl. Tímto se zařadí mezi dodavatele kompletních rovinných dílů bez potřeby dodavatelů služeb v oblasti obrábění. Tyto kooperace výrobky značně prodražovali. U některých dílů se dále kooperuje v oblasti povrchové úpravy, která bude i do budoucna pokračovat (například zinkování, lakování a další).

2.5 Postavení na trhu

Firma Amadeus Fin, spol. s r. o., působící především v jihlavském kraji a na severu jižních Čech, má díky své návaznosti výrobních služeb a výrobní flexibilitě dobré postavení na trhu. Co do složení svých služeb je ve svém regionu jediným podnikem tohoto druhu. Jejimi odběrateli jsou kromě čistě strojírensky zaměřených malých a středních firem i stavební firmy, zemědělci a drobní živnostníci. Široké portfolio odběratelů, které tvoří zhruba 100 právnických a fyzických osob, zajistilo společnosti přežití v době hospodářské krize.

2.6 Shrnutí

Ve druhé kapitole této bakalářské práce byl charakterizován podnik Amadeus Fin, spol. s r. o., ve kterém bude zpracována celá praktická část. Na začátku zde byly uvedeny některé základní údaje o společnosti, které je možné nalézt v obchodním rejstříku a organizační struktura, která bude více rozpracována při samotné tvorbě podnikatelského plánu. Následoval výčet produktů a služeb, které společnost nabízí, s drobným popisem a kapitola s názvem Vývoj podnikatelské činnosti, která zmínila všechny důležité okamžiky odehrané za dobu existence podniku. Na závěr charakteristiky podniku bylo zmíněno postavení společnosti na trhu.

3 Analýza současného podnikatelského plánu

Firma Amadeus Fin, s. r. o. nemá žádnou konečnou podobu strukturovaného aktuálního podnikatelského plánu, který by mohla v případě potřeby přeložit. Takovou formu podnikatelského plánu měla zpracovanou v daleké minulosti a to pouze pro potřeby bank.

Jednatelé společnosti sice mají některé dílčí dokumenty mající charakter podnikatelského plánování, avšak nejsou zpracovány do kompletní hmatatelné podoby. Některé části svého podnikatelského plánu dokonce nemají v písemné ani elektronické podobě a nosí je pouze ve své hlavě. Aby mohlo dojít ke zkompletování a dotvoření podnikatelského plánu, provede bakalant ve společnosti analýzu, na kterou si zvolil následující metody.

- a) Sběr dokumentů mající charakter plánování podnikatelské činnosti
- b) Řízené pohovory s jednatelem společnosti

Bakalant jednotlivé dokumenty a informace získané z rozhovorů sepiše, roztřídí a zpracuje do následujících podkapitol, které popíší současný stav podnikatelského plánu společnosti.

3.1 Historie podniku

Strategické milníky

1996 – založení podniku Amadeus Fin, s. r. o. a začátek prodeje hutního materiálu

2001 – vstup na strojírenský trh, rozšíření podnikatelské činnosti na výrobní a to vyřezáváním dílců z plechu laserem; investice: pořízení laserového zařízení a vlastních výrobních a administrativních prostor.

2005 – Rozšíření výroby o ohraňování dílců; investice: nákup nového, modernějšího a výkonnějšího laserového zařízení, nákup Ohraňovacího CNC zařízení

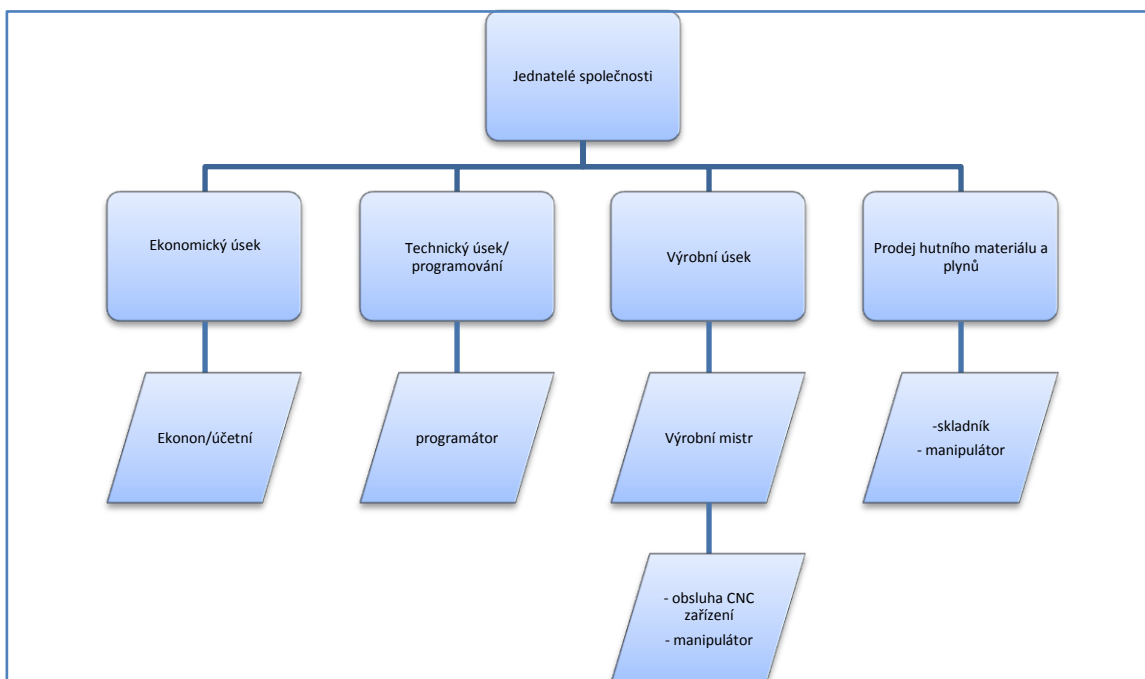
2006 – Zavedení systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2006

2011 – Rozšíření výroby o frézování dílců na CNC obráběcím centru a investice do nového CNC obráběcího centra

3.2 Organizační struktura

Společnost Amadeus Fin, spol. s r.o. má k 1. 5. 2011 organizační strukturu, kterou znázorňuje obrázek č. 2.

Obr. 2 Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, s. r. o.



Zdroj: Směrnice společnosti Amadeus Fin, s. r. o.

V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří jsou hlavními manažery podniku. Některé funkce a odpovědnosti mají společné a některé rozdělené. Toto rozdělení znázorňuje Tab. 4.

Firma zaměstnává 15 zaměstnanců, kteří působí v jednom ze čtyř podnikových úseků, jak zobrazuje Obr. 1 Organizační struktura společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o. Vzhledem k velikosti podniku někteří zaměstnanci působí ve dvou podnikových úsecích nebo zastávají v jednom úseku více funkcí. Jednatelé společnosti se snaží o to, aby v případě absence jakéhokoliv zaměstnance mohlo být jeho místo zastoupeno jinou osobou. To platí především u dělnických profesí.

Za ekonomický úsek zodpovídá Hana Mazancová, v jejíž náplni práce je vedení podvojného účetnictví, vyřizování administrativy a funkce pokladní.

Na technickém úseku, kde se jedná především o zpracování technických dat, technické kreslení a vytváření programů pro CNC, jsou klíčovými zaměstnanci Jiří Daňhel a Marek Štika, kteří se v případě absence jednoho z nich mohou navzájem zastoupit.

Odpovědnost za správný chod výrobního úseku má výrobní mistr Miroslav Tušil. Jeho hlavní pracovní náplní je zadávání jednotlivých zakázek do výroby, organizování výroby a komunikace s výrobními technikami odběratelských a dodavatelských firem. Dále má funkci manažera pro jakost. V případě absence jsou jeho pracovní funkce zastupitelné jednatelem společnosti nebo řadovými zaměstnanci.

Na úseku prodeje hutního materiálu a plynů je odpovědnou osobou jednatel společnosti Jiří Tržil. Zajišťuje dodávky hutního materiálu a plynů s následným prodejem.

Výše uvedené osoby jsou považovány za klíčové osobnosti firmy.

Tab. 4 Funkce a odpovědnost jednatelů

Jednatelé	Ing. Milan Dvořák	Jiří Tržil
Funkce a odpovědnosti	Marketing	Obchod (hutní materiál a plyny)
	Obchod (výrobní zakázky)	BOZP
	-	Vedení skladů
	Strategické řízení	
	Finanční řízení	
	Lidské zdroje	

Zdroj: vlastní tvorba

3.3 Infrastruktura

Společnost Amadeus Fin, spol. s.r.o. ve vnitřních směrnicích podniku popljuje svou podnikovou infrastrukturu následovně.

Pracovní prostředí

Společnost sídlí v ul. Masarykova 765, Kamenice nad Lipou. Areál sídla patří do vlastnictví firmy a nevlastní žádné výrobní prostory ani objekty.

Dopravní prostředky

Firma má k dispozici níže uvedené dopravní prostředky pro zajištění vlastní potřeby při výrobě strojní činnosti. Osobní vozidla jsou na firmě používány k zajištění organizace výroby a služeb THP.

Dopravní prostředky: osobní vozidla: 3; vysokozdvížné vozíky: 2

Výrobní zařízení

Pro účel zajištění strojní výroby má firma k dispozici následující strojní vybavení:

CNC Laserové zařízení Bystronic Bystar 3015, 4.4 kw; CNC Laserové zařízení Bylas 3015, 1,5 kw; CNC Ohraňovací lis, Darley 170t/3m; CNC Frézovací obráběcí centrum Maximart V8D

Hardware a Software

Administrativní a techničtí pracovníci firmy mají k dispozici PC, která jsou vybavena příslušnými programy.

Ekonomický úsek používá HW PC sestava 1x; Výrobní úsek používá HW PC sestava 2x; Technický úsek/programování HW PC sestava 1x; Obchodní úsek používá HW PC sestava 1x; Počet kopírovacích strojů 1x

Podpůrná činnost

Profese vlastní – většina činností firmy je zajišťována profesemi vlastní kapacity.

Profese externí – povrchové úpravy zajišťuje společnost Amadeus Fin spol. s r. o. smluvně, od externích dodavatelů.

Materiál – potřebný materiál pro výrobní činnost je zajišťován od příslušných dodavatelů

3.4 Produkty a služby podniku

Produkty a služby, které společnost Amadeus Fin, spol. s r. o. nabízí je již popsáno v kapitole 2.3 Produkty a služby podniku.

3.5 Trhy podniku

Společnost Amadeus Fin, spol. s r. o. v průběhu svého působení ve strojírenství, neustále hledá nové trhy a rozšiřuje své stávající služby. Cílem společnosti je v oblasti laserová řezání a CNC ohraňování dosáhnout vedoucího postavení v regionu, do budoucna i po celé ČR.

3.5.1 Segmentace trhu

Společnost Amadeus Fin, spol. s r. o. svůj tržní segment vymezuje následovně:

Oblast – hlavní oblastí působení společnosti je kraj Vysočina a sever Jižních Čech. Z 10 % však zakázky přicházejí i z jiných regionů na území Čech a Moravy.

Produkt/služba – laserové dělení plechů, CNC obrábění plechů a CNC frézování

Zákazník – Hlavními zákazníky společnosti jsou živnostníci, malé a střední firmy poptávající malosériovou výrobu. Výjimečně společnost přijímá zakázky i od velkých podniků.

3.6 Konkurence podniku

Tak jak je tomu dnes téměř ve všech oborech podnikání, konkurence na strojírenském trhu je veliká a nelítostná. Z tohoto důvodu, ve svém tržním segmentu, společnost bedlivě sleduje konkurenční dění a vede si přehled svých konkurentů, mezi které patří následující firmy:

SC Metal s. r. o. – laserové dělení plechů

- Do regionu zasahuje pouze částečně

Neza Pelhřimov spol. s r. o. – laserové dělení plechů, CNC ohraňování plechů

- Specializuje se pouze na řezání nerezů.
- Zastaralá a tudíž nekonkurence schopná strojní zařízení.

Pampus Automotive s. r. o. – laserové dělení plechů, CNC ohraňování plechů

- Zpracování plechů pouze pro svou vlastní výrobu nikoliv formou služeb.

HTP s. r. o. – laserové dělení plechů, CNC ohraňování plechů

- Zpracování plechů pouze pro svou výrobu nikoliv formou služeb, pouze výjimečně.
- Nezpracovává hliník a nerez (tyto služby kooperuje u společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o.

PHT Jindřichův Hradec s. r. o. - laserové dělení plechů, CNC ohraňování plechů

- Zpracovává plechy pouze pro svou vlastní výrobu
- Není schopna řezat hliník a nerez

Doucha s. r. o. – laserové dělení plechů, CNC ohraňování plechů

- Do regionu zasahuje pouze částečně.

Po analýze vnitřní konkurence podniku lze říci, že společnost, co se týče do rozložení kvality služeb, nemá na svém trhu žádného většího konkurenta. Jejimi hlavními konkurenčními výhodami jsou výrobní flexibilita, kompletnost a návaznost služeb, které zákazníkům ušetří čas a peníze, dále vysoká (téměř maximální) kvalita laserového řezání a díky dobré finanční situaci podniku i výhodné platební podmínky. To vše společnosti zajišťuje vysokou míru kvalitních zakázek a loajální, stabilní a spokojené zákazníky.

3.7 Finanční plán

Společnost Amadeus Fin spol. s r. o. ve svém finančním plánu pro rok 2011 uvádí pouze výši plánovaných příjmů a výdajů, výši tvořených rezerv dle zákona o rezervách stejně tak i plánovaný čistý zisk.

Příjmy: 45 000 000 Kč.

Výdaje: 42 000 000 Kč.

Rezervy: žádné

Čistý zisk: 2 500 000 Kč

3.8 Strategie podniku

Strategie podniku Amadeus Fin, s. r. o. je založena na nízkých nákladech a spektru svých služeb, které na sebe jednotlivě navazují. Podnik je tak schopen na jednom výrobku vykonat více operací, čímž se stává pro své zákazníky zajímavější.

Jedním z hlavních faktorů při kalkulaci ceny hraje cena materiálu (plechů). Společnost proto přísně sleduje trh s plechy a neustále komunikuje a vyjednává se svými dodavateli.

Mise - Malosériové laserové řezání plechů dále s možností CNC ohraňování a CNC frézování v malých a středních sériích s kladením důrazu na kvalitu zpracování, detail, nízkou cenu při maximální spokojenosti zákazníka.

3.9 Shrnutí

Ve třetí kapitole této bakalářské práce byla provedena analýza současného podnikatelského plánu firmy Amadeus Fin, spol. s r. o. Navzdory tomu, že společnost neměla vypracovaný žádný aktuální kompletní podnikatelský plán, který by mohla v případě potřeby předložit, bylo nutné provést setřídění jednotlivých dílčích částí plánů a řízené pohovory s jednateli společnosti. Údaje zjištěné analýzou byly potom zapracovány do jednotlivých podkapitol.

První podkapitolou byla Historie podniku, kde byly uvedeny hlavní strategické milníky za dob existence podniku. Dále následovaly podkapitoly s názvy Organizační struktura a Infrastruktura. Obsah Čtvrté podkapitoly s názvem Produkty a služby byl totožný se stejnojmennou podkapitolou 2.3 Produkty a služby a tak zde bakalant vložil pouze odkaz. Pátá podkapitola s názvem Trhy podniku obsahuje segmentaci trhu, která vymezuje oblast, produkt a zákazníka. Dále následuje podkapitola s názvem Konkurence podniku, kde společnost vytyčuje své hlavní konkurenty a s krátkým komentářem. Následující dvě podkapitoly potom uvádí finanční plán, kde jsou uvedeny plánované příjmy, výdaje, tvorba rezerv a čistý zisk a Strategii podniku s uvedením mise společnosti.

4 Zhodnocení současného podnikatelského plánu a návrh provedení změn

Jak už bylo zmíněno ve třetí kapitole nazvané Analýza současného podnikatelského plánu, společnost nemá zpracovaný žádný kompletní podnikatelský plán, který by mohla v případě potřeby předložit. Má zpracované pouze některé druhy plánů, které je možno použít jako jeho dílčí části. Jednatelé společnosti tyto jednotlivé plány vytváří za chodu podniku podle vlastních potřeb nebo na základě povinnosti, kterou ukládají směrnice a řády (například norma ČSN EN ISO 9001:2006).

Značnou část svých plánů nemají jednatelé společnosti v písemné ani elektronické podobě, nosí je pouze ve svých hlavách. Při vedení řízených pohovorů však nedošlo k situaci, že by v některých oblastech svého podnikání nemělo vedení společnosti promyšlené své současné a budoucí kroky.

Při porovnání informací získaných od jednatelů společnosti bakalant zjistil, že některé plány, které má společnost zpracované (v písemné či elektronické podobě), již nejsou aktuální. Pracují buď se zastaralými daty, nebo se některé skutečnosti dané oblasti změnily.

Na základě provedené analýzy podnikatelského plánování společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o. bakalant navrhuje následující strukturu podnikatelského plánu. Závorky za jednotlivými body naznačují, jak budou dále zpracovány:

1. **Základní údaje** (*proveden návrh*)
2. **Historie podniku** (*doplnění původní verze*)
3. **Organizační struktura** (*převzata původní verze*)
4. **Infrastruktura** (*převzata původní verze*)
5. **Trhy podniku** (*doplnění původní verze*)
6. **Strategie podniku** (*proveden návrh*)
7. **Konkurence** (*doplnění původní verze*)
8. **Marketingový plán** (*proveden návrh*)
9. **Finanční plán** (*doplnění původní verze*)

Nyní bude návrh podnikatelského plánu popsán v následujících podkapitolách. Podkapitoly ponесou stejné pořadí a názvy jako je tomu ve výše navržené struktuře.

4.1 Základní údaje o firmě

Podle odborné literatury²⁷ by měli základní údaje na úvodu podnikatelského plánu podávat minimálně informace uvedené v **Tab. 2** v podkapitole 2.1 Základní údaje o firmě

4.2 Historie podniku

Krom několika odrážek, informujících o strategických milnících vývoje společnosti, by tato část podnikatelského plánu mohla být obohacena o přehlednou tabulku nebo graf vyjadřující roční hospodářské výsledky z předešlých let.

Hospodářské výsledky v letech 2005 - 2010

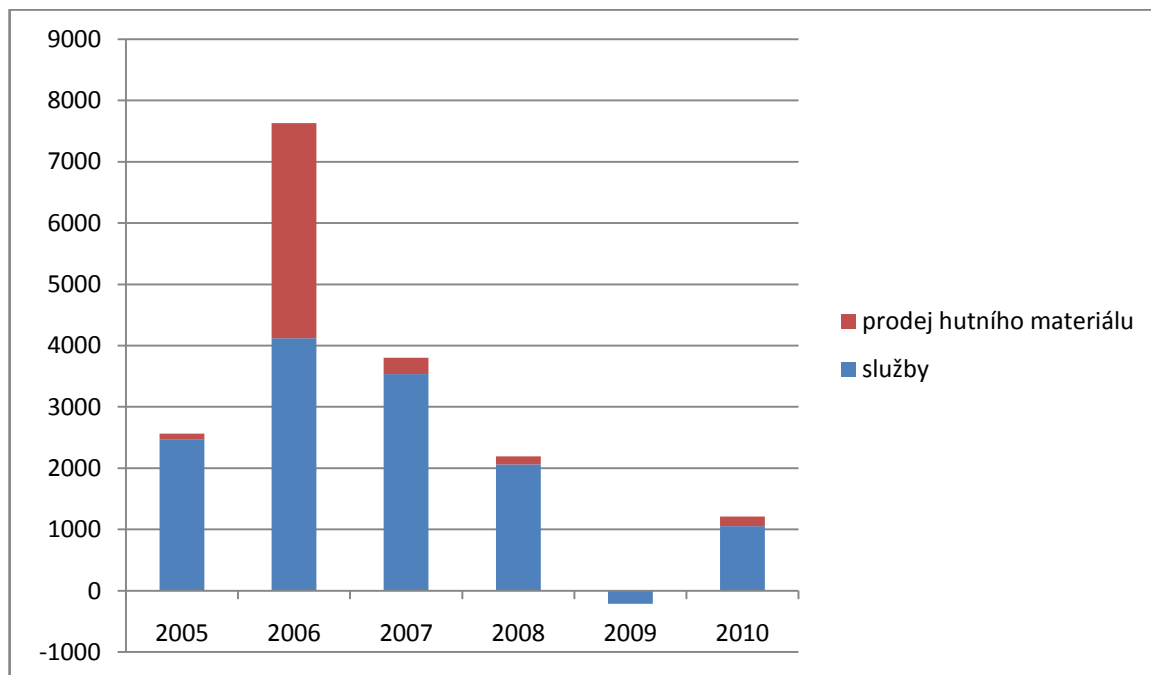
V oblasti služeb došlo v roce 2006 k vysokému nárůstu hospodářského výsledku a to díky významné investici v polovině roku 2005, kdy bylo pořízeno nové moderní laserové zařízení. Koncem roku 2005 bylo zařízení uvedeno do plného třísměnného provozu a zároveň došlo k velkému nárůstu zakázek. Hospodářská krize startující v roce 2008 zapříčinila rapidní pokles zakázek a snižování cen výrobních služeb, díky čemuž se v roce 2009 firma dostala do menší ztráty. Avšak díky své kapitálové síle a velkému počtu svých odběratelů, toto období překonala a od roku 2010 zaznamenává opět hospodářský růst.

Co se týče prodeje hutního materiálu, byl mimořádným rokem rovněž rok 2006, kdy se společnost Amadeus Fin, s. r. o. na krátké období stala hlavním dodavatelem plechů společnosti Pampus Automotive s. r. o. Tato roční zakázka se podílela na hospodářském výsledku téměř ze 46 %.

²⁷ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 101.

Pro lepší vypovídací schopnost grafu rozdělil bakalant výsledky hospodaření na dvě části a to na výsledek hospodaření z prodeje hutního materiálu a výsledek hospodaření z poskytnutých služeb. Údaje jsou udávány v tisících Kč

Obr. 3 Výsledek hospodaření v letech 2005 - 2010



Zdroj: výkazy zisků a ztrát společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o.

4.3 Organizační struktura

Zpracovaný původní plán organizační struktury je stále aktuální a tak ho není třeba dále pozměňovat. V novém podnikatelském plánu bude použita původní verze, která je uvedena v podkapitole 3.3 nazvané stejnojmenně Organizační struktura.

4.4 Infrastruktura podniku

Infrastruktura podniku, kterou firma, při analýze podnikatelského plánování, přeložila a kterou každoročně aktualizuje v rámci dodržování normy ČSN EN ISO 9001:2006, je vyhovující i pro použití návrhu podnikatelského plánu a tak je obsah této kapitoly shodný s podkapitolou 3.4 nazvanou stejnojmenně Infrastruktura a nebude znovu uváděn.

4.5 Trhy podniku

V této části podnikatelského plánování se společnost soustředí pouze na segmentaci trhu. Chybí zde však jeho detailnější popsání. Pro doplnění detailnějšího popsání trhu bakalant doporučuje provedení SLEPT analýzy.

4.5.1 SLEPT analýza

Sociální – Podíl pracovní síly na celé populaci je na Vysočině o něco nižší než v celé České republice (v roce 2009 to bylo 49,6 %), ale od většiny ostatních krajů se příliš neliší. Míra ekonomické aktivity je jen o málo nižší než na celorepublikové úrovni, pozoruhodná je ale výrazně vyšší míra ekonomické aktivity u věkové skupiny 20-24 let, která svědčí o časnějším vstupu mladých lidí na trh práce na Vysočině. Na Vysočině se počet nezaměstnaných mezi roky 2000 a 2009 zvýšil jen o 0,8 %, což bylo výrazně méně než na celorepublikové úrovni. Současně také na Vysočině došlo k menšímu poklesu počtu nezaměstnaných. Ekonomická aktivita obyvatelstva se na Vysočině snižuje již od poloviny devadesátých let a tento trend dále pokračoval i v uplynulém desetiletí. Ve věkové skupině 20 až 64 let poklesla ze 77,8 % v roce 2000 na 75,6 % v roce 2009. K dlouhodobému, i když o něco mírnějšímu poklesu docházelo i v celé České republice. Na základě demografické projekce lze očekávat, že v roce 2019 bude na Vysočině v produktivním věku asi 334 tisíc osob. Za předpokladu stejné míry ekonomické aktivity jako v roce 2009 by to znamenalo pokles pracovní síly o téměř 6 %. Budoucí velikost a současně i vzdělanostní a kvalifikační strukturu pracovní síly významně ovlivňuje též ochota mladých lidí zůstat a bydlet na území kraje. Ale právě počet obyvatel v mladších věkových skupinách vykazuje na Vysočině v posledním desetiletí větší či menší meziroční úbytek. Negativní migrační saldo věkové skupiny 25 až 34 let za roky 2000 až 2009 v hodnotě přes 2 600 osob svědčí o tom, že mladí lidé nenachází nebo nevidí pro sebe v kraji vhodnou perspektivu. Počet zaměstnaných cizinců v kraji do značné míry odráží průběh hospodářského cyklu. Jejich celkový počet se na Vysočině v průběhu sledovaného období zvyšoval až do roku 2008, kdy dosáhl maxima, v následujícím roce však s nástupem krize poklesl o více než třetinu. Mezi cizinci na Vysočině v posledních letech jednoznačně převažují státní příslušníci Slovenska a Ukrajiny, kteří se od roku 2004 na jejich celkovém

počtu v kraji podílejí dvěma třetinami až sedmi desetinami. Podíl občanů ostatních států je podstatně nižší.²⁸

Legislativní – Mezi hlavní zákony, kterými se podnikatelský subjekt musí řídit, patří zejména tyto:²⁹

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník - Zákoník upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a některé jiné vztahy s podnikáním související. Definuje, co je podnikání, kdo je podnikatel, co je neoprávněné podnikání či určuje základní podmínky u podnikání zahraničních osob.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník - Zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony.

Zákon č. 262/2006 s., zákoník práce – Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními. Zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství. Upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů podle písmene a).

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – Tento zákon stanoví v souladu s právem Evropské unie rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu – Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje daň z příjmu právnických osob a daň z příjmu fyzických osob.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty - Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje daň z přidané hodnoty (dále jen "daň"). Daň se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby za podmínek stanovených tímto zákonem.

Zákon o Odpadech - Zásadní změny přináší zákon č. 154/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, a který zapracovává

²⁸ Český statistický úřad Vysočina [online]. 2010 [cit. 2011-05-08]. Vývoj lidských zdrojů v kraji Vysočina. Dostupné z WWW: <www.jihlavsko.czso.cz>.

²⁹ Business Center [online]. 2011, [cit. 2011-05-08]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

příslušné předpisy EU. Tato novela, platná od 1. 7. 2010, upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi, a to s ohledem na dodržování ochrany životního prostředí, ochrany lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje.³⁰

Ekonomická - Průmyslová produkce v roce 2010 meziročně vzrostla o 10,5 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů vzrostla o 10,0 % (v roce 2010 bylo ve srovnání s rokem 2009 o 2 pracovní dny více). K meziročnímu růstu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a výroba strojů a zařízení. Průmyslová produkce klesla nejvíce v odvětvích výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, výroba nábytku a výroba potravinářských výrobků. Nové zakázky ve vybraných odvětvích průmyslu v roce 2010 meziročně vzrostly o 14,2 %. Nové zakázky ze zahraničí meziročně vzrostly o 15,0 %.

Politická – Podle jednatelů společnosti je v regionu politická vyváženost a nepůsobí zde žádná větší extrémistická hnutí, což podporuje dobré klima a mezilidské vztahy na pracovišti.

Technologická- Rok 2009 znamenal bezprecedentní propad spotřeby obráběcích a tvářecích strojů. Globální recese zasáhla v roce 2009 v plné šíři některé klíčové obory průmyslu, jež jsou spojeny s využitím obráběcích strojů. Výsledkem toho je propad spotřeby o více než 31 % v Evropě a v Severní a Jižní Americe. Propad by byl mnohem vyšší, pokud by neexistovala relativně silná poptávka z Číny.³¹ I přes to, že se technologie výrobních strojních zařízení neustále vyvíjejí, v oblasti laserového řezání, CNC obrábění a CNC frézování k žádným větším inovacím nedošlo a ani nejsou v dohlednu. Na trhu s laserovými řezacími stroji se sice objevili zařízení s vyšší rychlostí řezu, které dokážou uspořit energii a řezací plyn o více jak padesát procent, avšak na úkor dražšího servisu a náhradních dílů. Jednatelé společnosti shledávají, že jejich pořízení by nepřineslo žádnou významnou úsporu nákladů a konkurenční výhodu.

³⁰ Business Info [online]. 2011, [2011-05-09]. Co přinese rok 2011 v oblasti odpadového hospodářství. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/archiv-roku-2010/co-prinese-2011-odpadove-hospodarstvi/1001627/59247/>

³¹ Svaz strojírenské technologie [online]. 2011 [cit. 2011-05-08]. Výsledky oboru obrábění a tvářecích strojů za ČR pro rok 2010. Dostupné z WWW: <www.sst.cz>.

4.6 Strategie podniku

Strategická část podnikatelského plánu sice uvádí stručnou strategii podniku, ale chybí zde některá ze strategických analýz, například analýza SWOT, která by nastínila jednak hrozby a příležitosti v dané oblasti podnikání, tak i silné a slabé stránky podniku. Dále by ve strategické části podnikatelského plánu bylo vhodné uvést nejen svou vlastní misi, ale vizi.

4.6.1 SWOT analýza

Silné stránky – loajální zaměstnanci, velké množství loajálních zákazníků, výrobní flexibilita, výrobní nezávislost na velkých podnicích a automobilovém průmyslu.

Slabé stránky – velké zatížení jednatele společnosti, který zastává více důležitých funkcí, bez možnosti některé své činnosti delegovat. Je klíčovou osobou v podniku a případně její dlouhodobější absence se může společnost dostat do problémů.

Hrozby – nestabilita strojírenského trhu, zhoršení platební morálky.

Příležitosti – mezery na trhu, na kterém se podnik pohybuje, a které vznikly po hospodářské krizi v letech 2008 a 2009.

4.6.2 Vize

Stát se do roku 2012 jedničkou v oblasti kvalitního laserového řezání plechů v malých a středně velkých sériích v kraji Vysočina a přilehlých oblastech v okruhu do 100 km.

4.7 Konkurence podniku

Společnost se ve svém podnikatelském plánování soustředí pouze na svou vnitřní konkurenci, nad kterou má sice dobrý přehled, avšak při sestavování svého podnikatelského plánu by měla provést analýzu konkurenčního prostředí z více hledisek. Vhodným nástrojem, který bakalant použije, je například Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento se zabývá nejen vnitřní konkurencí podniku, ale dále zjišťuje výši rizika vstupu nového konkurenčního podniku na trh, provádí analýzu zpětné a dopředné integrace (možnosti, že by se konkurenti společnosti stali její odběratelé nebo dodavatelé) a v neposlední řadě zkoumá riziko konkurence substitutů.

Nová konkurence

Vstup zcela nové firmy na trh je omezen především kapitálovou náročností, ceny strojních zařízení se pohybují až v desítkách milionů korun. Dále získávání nových a dobrých zákazníků je velice náročné, rozhodující roli hrají především náklady a dodací podmínky. Svou úlohu v této oblasti podnikání hrají také roli zkušenosti, která společnost Amadeus Fin s. r. o. má a tak jak je schopna zákazník nabídnout maximální kvalitu služeb za výhodné ceny. Na druhou stranu nedávná hospodářská krize měla za příčinu zlikvidování některých strojírenských firem a s odrazem hospodářství ode dna mohou vznikat trhu četné příležitosti.

Zpětná integrace

Ohrožení konkurence ze strany odběratelů není významné. Ohrožení by nastalo pouze u odběratelů, kteří mají svou vlastní výrobu, která by musela vzrůst na tolik, aby se vůbec podniku vyplatilo koupit například laserový řezací stroj, jehož cena se pohybuje mezi 10 – 20 miliony korun. V minulosti se tak stalo pouze u dvou firem a to HTP s. r. o. a Pampus Automotive s. r. o., kdy si podniky po několika málo letech zadávání zakázek u firmy Amadeus Fin, s. r. o., koupili laserové zařízení vlastní. Avšak pouze pro své vlastní výrobní účely a nikoliv za účelem nabízení služeb pro trh poptávající laserové řezání. Společnost Amadeus Fin, spol. s r. o. si však tyto rizika hlídá a není závislá pouze na několika málo velkých odběratelích. V současné době má společnost kolem 100 více či méně velkých odběratelů.

Dopředná integrace

Hlavními dodavateli společnosti jsou především firmy zabývající se obchodem s hutním materiálem. Vzhledem k charakteru jejich podnikatelské činnosti, velikost a vzdálenosti, zde žádné riziko konkurence nehrozí.

Riziko konkurence substitutů

Nahraditelnost služeb, které společnost nabízí, vzhledem ke svému charakteru, je jen těžko nahraditelná jinou službou (technologii). Jednatelé společnosti nevidí žádný možný substitut, který by nahradil jejich služby a ohrozil tak jejich podnikatelskou činnost.

4.8 Marketingový plán

Při analýze podnikatelského plánování bylo zjištěno, že firma má dobře popsáno co je jejím produktem, ale chybí popis a jasná pravidla cenového politiky a propagace na kterou podnik neklade příliš velký důraz. Bakalant doporučuje, aby společnost při vytváření marketingového plánu zpracovala minimálně marketingový mix.

4.8.1 Marketingový mix

Produkt – obsah této části marketingového mixu je totožný s kapitolou 3.5 nazvanou Produkty a služby společnosti

Cena – Cena služeb je v základu určována především trhem. Bývá, však dále upravována podle různých faktorů jakou jsou například loajalita odběratele, četnosti a velikosti zakázek, platební morálka a dalších okolností.

Místo – Firma své služby nabízí z 95% přímo. Ve zbylých 5% se jedná o nepřímé zakázky směřující na německý trh s využitím prostředníka.

Propagace – Díky kvalitě svých služeb si firma ve svém regionu vytvořila dobré jméno a tak většinu svých zákazníků získala a stále získává na základě dobrých referencí, které jsou pro ni tou nejlepší reklamou. Služby jsou nabízeny prostřednictvím vlastních webových stránek a drobných reklam v regionálních novinách. Vedení firmy si pravidelně hlídá, aby se při vyhledávání na internetu zobrazovala na předních pozicích nejpoužívanějších internetových vyhledávačů, jako jsou například Seznam.cz, Google.cz, Centrum.cz a Atlas.cz.

4.9 Finanční plán

Dosavadní finanční plán pro rok 2011, který společnost předkládá je až přespříliš stručný a pracuje s velice málo údaji. Podnikatelský plán sice firma Amadeus Fin, spol. s r. o. potřebuje spíše pro interní užití a jednatelé společnosti ho pro své vlastní potřeby příliš propracovaný nepožadují, avšak úplně zanedbán by být neměl. Při plánování výnosů, nákladů

a tvorby zisku pro následující období je dobré konečná čísla alespoň hrubě rozpracovat, porovnat s předcházejícím obdobím a přidat komentář, tak jak je tomu v *Tab. 5*

Jak bylo možné vidět na průběhu hospodářských výsledků v letech 2005 – 2010, který ukazoval *Obr. 3* v kapitole 4.2 Historie podniku, se společnost v roce 2009 vlivem hospodářské krize dostala do menší ztráty a od roku 2010 začala opět vykazovat zisk. Vzhledem k dobré situaci na strojírenském trhu, který se koncem roku 2010 začal velice rychle oživovat, plánují jednatelé na rok 2011 nárůst tržeb z prodeje vlastních služeb o 20%. S dvacetiprocentním nárůstem poptávky po službách v oblasti laserového řezání plechů je možné přepokládat desetiprocentní nárůst tržeb z prodeje hutního materiálu, kde poroste nejvíce odbyt plechů. Pro rok 2011 není předpokládán nárůst průměrných ročních cen materiálu ani zvyšování mezd.

Tab. 5 Plán výnosů, nákladů a tvorby zisku pro rok 2011 v tis. Kč.

	Skutečnost	2010		2011	
		Plánovaná báze	Hodnota podílu	Vstupy	Plán
Tržby za prodej zboží (T1)	5 749	růst		10,0%	6 324
Náklady vynaložené na prodej zboží	2 333	% z tržeb (T1)	40,6%	40,6%	2 568
Tržby za prodej vlastních služeb (T2)	33 064	růst		20,0%	39 677
Výkonová spotřeba	30 032	% z tržeb (T2)	91,0%	91,0%	36 106
Přidaná hodnota	6 448				7 327
Provozní náklady na vlastní činnost	4 590	% z tržeb (T1,T2)	11,8%	11,8%	4 692
Odpisy	239				250
Provozní zisk	1 619				2 385
Čisté nákladové úroky	0				0
výsledek hospodaření před zdaněním	1 619				2 385
Daň z příjmů (20%)	324				477
Hospodářský výsledek po zdanění	1 295				1 908
Podíly společníkům	0				0
Přírůstek nerozděleného VH min. let	1 295				1 908

Zdroj: výkaz zisků a ztrát

Ve finančních plánech, které doposud podnik vytvářel, byly vždy uváděny spíše optimistické údaje. Výše přepracovaný finanční plán pro rok 2011 je považován jako optimální a měl by tak mít vyšší vypovídací schopnost pro jednatele společnosti i pro vedoucí pracovníky.

4.10 Shrnutí

Na úvodu čtvrté kapitoly, jejíž cíl byl zhodnotit současný stav podnikatelského plánu a navrhnout provedení změn, byla bakalantem navržena struktura nového podnikatelského plánu, podle které byly pojmenovány jednotlivé podkapitoly, jakožto části nově tvořeného podnikatelského plánu. Původní části nazvané Organizační struktura a Infrastruktura byly zhodnoceny jako vyhovující a tak byly použity i do nového návrhu podnikatelského plánu. V podkapitole s názvem Historie podniku byly, krom uvedení strategických milníků, uvedeny i hospodářské výsledky za posledních pět let. Podkapitola s názvem Trhy podniku byla doplněna o nově zpracovanou SLEPT analýzu, která více popisuje vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází a kde chce do budoucna získat vedoucí postavení. V podkapitole s názvem Konkurence podniku byl především použit a zpracován Porterův model pěti sil, který pomohl zanalyzovat konkurenční síly v okolí firmy. Zcela nově byla vytvořena část Marketingový plán, ve které byly použity nástroje marketingového mixu. Poté následovala podkapitola Strategie podniku, kde došlo k doplnění provedením SWOT analýzy a vytvoření vize společnosti. Poslední devátá podkapitola, zpracovávající část s názvem Finanční plán, obsahuje zpracovaný finanční výhled na rok 2011.

Závěr

Při tvorbě podnikatelských plánů nestačí jejich autorům pouze mít dobrý podnikatelský záměr, ale je zde nutná alespoň základní znalost problematiky samotné tvorby podnikatelského plánu. Jeho autoři by tak měli být schopni zpracovat podnikatelský plán tak, aby co nejlépe splnil svůj účel a zároveň byli splněny zásady pro jeho zpracování.

I přes to, že odborné texty týkající se sestavování podnikatelských plánů uvádějí jeho různé struktury, jádro zůstává vždy stejné. Každý podnikatelský plán by měl nalézt odpověď na otázky: Kde jsme nyní? Kam se chceme dostat? Jak se tam dostaneme? Rozsah stejně tak jako propracovanost dílčích částí i celého plánu pak závisí nejen na velikosti firmy, ale i účelu, pro který je určen a na tom kdo bude jeho konečným uživatelem.

Tato bakalářská práce byla rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vzhledem k druhu plánu, kterým se práce zabývá, vysvětleny některé základní pojmy týkající se všeobecně podnikání. Kapitoly nazvané Plánování a Podnikatelský plán se pak více přibližují ústředním tématu práce. Ke konci teoretické části je věnována pozornost marketingu a obchodní strategii. Následná praktická část je věnována společnosti Amadeus Fin, spol. s r. o., v jejíž první kapitole je podnik charakterizován. Potom následuje provedení analýzy podnikatelského plánu a jeho dílčích částí. Zjištěné informace jsou pak zpracovány do jednotlivých podkapitol, které jsou pojmenovány podle oblastí, jíž se analýza týkala. Poslední kapitola praktické části bakalářské práce hodnotí současný stav podnikatelského plánu včetně návrhu provedení změn.

V první řadě byla navrhnutá struktura, podle které byly pojmenovány jednotlivé podkapitoly, jakožto části nově tvořeného podnikatelského plánu. Původní části plánu nazvané Organizační struktura a Infrastruktura byli zhodnoceny jako vyhovující a tak byli použity i do nového návrhu podnikatelského plánu. V podkapitole s názvem Historie podniku byl, krom uvedení strategických milníků, uveden i graf s vývojem hospodářských výsledků za posledních pět let. Podkapitola s názvem Trhy podniku byla doplněna o nově zpracovanou SLEPT analýzu, která více popisuje vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází a kde chce do budoucna získat vedoucí postavení. V části podnikatelského plánu s názvem Konkurence podniku byl především použit a zpracován Porterův model pěti sil, který pomohl zanalyzovat konkurenční síly v okolí firmy. Zcela nově byla vytvořena část Marketingový plán, ve které byly použity nástroje marketingového mixu. V části Strategie podniku, došlo k doplnění

provedením SWOT analýzy a vytvoření vize společnosti. Poslední část podnikatelského plánu byla věnována Finančnímu plánu, kde byl zpracován finanční výhled na rok 2011.

Po provedené analýze podnikatelského plánu, jeho zhodnocení a následném podání návrhu na provedení změn považuje bakalant cíl bakalářské práce za splněný.

Literatura

- [1] KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1605-0
- [2] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
- [3] SYNEK, M.; *Nauka o podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-892-0
- [4] SRPOVÁ, J; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [5] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [6] KOTLER, P.; *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [7] FOTR, J.; SOUČEK, I.; *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*: Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2
- [8] KŘELOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- [9] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008.
- [11] Business.Center [online]. 2011, [cit. 2011-03-24]. Dostupné z <http://www.business.center.cz/business/pravo/formypodn/>
- [12] *Uplatňování definice malého a středního podniku (MPS)* [online]. 2009, [cit. 2009-10-21]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>

- [13] *Český statistický úřad Vysočina* [online]. 2010 [cit. 2011-05-08]. Vývoj lidských zdrojů v kraji Vysočina. Dostupné z <http://www.jihlavsko.czso.cz>.
- [14] *Business Center* [online]. 2011, [cit. 2011-05-08]. Dostupné z <http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [15] *Business Info* [online]. 2011, [2011-05-09]. Co přinese rok 2011 v oblasti odpadového hospodářství. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/archiv-roku-2010/co-prinese-2011-odpadove-hospodarstvi/1001627/59247/>
- [16] *Svaz strojírenské technologie* [online]. 2011 [cit. 2011-05-08]. Výsledky oboru obrábění a tvářecích strojů za ČR pro rok 2010. Dostupné z <http://www.sst.cz>.

Ostatní zdroje:

- [17] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [18] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- [19] Zákon č. 262/2006 s., zákoník práce
- [20] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- [21] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Seznam příloh

Příloha č. 1: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha č. 2: Analýza hodnocení zákazníkem – rok 2010/2011

Příloha č. 3: Plán školení pro rok 2011-07-19

Příloha č. 4: Databáze externích dodavatelů

Příloha č. 5: Hodnocení dodavatelů za rok 2010/2011