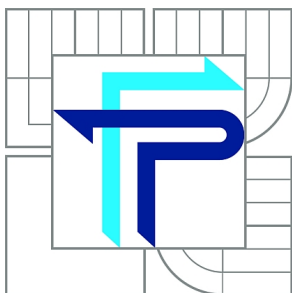


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ROZVOJ ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ

THE BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF AN ENTREPRENEURSHIP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

HANA TESAŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARTIN MUCHA

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tesařová Hana

Daňové poradenství (6202R006)

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

Podnikatelský plán na rozvoj živnostenského podnikání

v anglickém jazyce:

The Business Plan for the Development of an Entrepreneurship

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

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

HANZELKOVÁ, A. a kol. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JIRÁSEK, J. Strategie – umění podnikatelských vítězství. Professional Publishing, Praha ISBN 80-86419-22-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 02.04.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem živnostenského podnikání v oblasti výroby nábytku. Zaměří se na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a na jejich základě stanoví strategické cíle pro budoucí rozvoj podnikání.

Abstract

The bachelor's thesis deals with the development of an entrepreneurship in the production of furniture. Focus on analysis of the external and internal environs of enterprise and on the basis these analysis determine strategic goals for future business development.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, strategie, SWOT analýza, marketingový mix, truhlářství, stolařství, nábytek

Key words

Business plan, strategy, SWOT analysis, marketing mix, joinery, woodwork, furniture

Bibliografická citace

TESAŘOVÁ, H. *Podnikatelský plán na rozvoj živnostenského podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2012

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Muchovi za pomoc při psaní práce a za cenné rady při její realizaci.

Jmenovitě bych ráda poděkovala paní Petře R. za poskytnutí cenných informací při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu v době psaní této práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Podnikání.....	13
1.2 Živnost.....	13
1.3 Podnikatelský plán	13
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu	15
1.4 Vize a mise	17
1.4.1 Vize (představa).....	17
1.4.2 Mise (poslání)	17
1.5 Strategie.....	18
1.5.1 Strategické cíle.....	18
1.6 Strategická analýza okolí podniku	19
1.6.1 Obecné okolí podniku	20
1.6.2 Oborové okolí podniku	20
1.7 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“	21
1.8 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	21
1.8.1 Marketingový mix.....	22
1.9 Základy finančního plánování.....	23
1.9.1 Finanční plán.....	23
1.9.2 Daňová evidence	23
1.10 Souhrnná SWOT analýza	24
2 PODNIK A JEHO SOUČASNÝ STAV.....	25
2.1.1 Základní údaje.....	25
2.1.2 Historie podnikání.....	25

2.2	Analýza vnějšího okolí podniku.....	26
2.2.1	Analýza obecného okolí podniku	26
2.2.2	Analýza oborového okolí podniku.....	33
2.3	Analýza stakeholders	36
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku	38
2.4.1	Personální stránka podniku	38
2.4.2	Výrobní faktory.....	38
2.4.3	Technologický rozvoj	39
2.4.4	Marketingové faktory	39
2.4.5	Finanční stránka podniku.....	45
2.4.6	Analýza rizika	46
2.5	Souhrnná SWOT analýza	47
3	NÁVRH	50
3.1	Východiska.....	50
3.2	Vize, mise.....	50
3.3	Cíle podniku	51
3.4	Rozvoj podnikání	52
3.4.1	I. Etapa rozvoje podnikání	52
3.4.2	II. Etapa rozvoje podnikání.....	54
3.4.3	III. Etapa rozvoje podnikání	56
3.4.4	Kooperace	57
3.5	Cena – kalkulace	58
3.6	Naplnění cílů rozvoje	60
3.6.1	Zhodnocení cílů	60
3.6.2	Časový harmonogram	61
3.6.3	Změny v organizační struktuře	62

3.6.4	Analýza rizika rozvoje	63
3.7	Příjmy a výdaje 2012 - 2014	63
	ZÁVĚR	66
	LITERATURA	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM ROVNIC.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Každý z nás alespoň jednou v životě zatoužil po nějakém kusu netradičního nábytku. Ať už to bylo v období dětství, kdy jsme obdivovali krásu vyřezávaných truhel po našich babičkách, dokonce i prababičkách, a přáli jsme si, aby šel podobný kousek znovu vyrobit. Dnes už jsme dospělí, plánujeme rodiny a také to, kde budeme bydlet. Přemýšlíme o zařízení našich domovů, a jaký nábytek si pořídíme do našich domácností, ať už jde o vybavení kuchyně či společných prostor. Správně zvolený kus nábytku navozuje příjemnou atmosféru a působí uklidňujícím dojmem.

Dnešní společnost se přiklání výběrem spíše k modernímu a netradičnímu stylu nábytku. Tento styl je dnes již fyzicky i cenově dostupný ve velkoobchodech s nábytkem, avšak zde nemáme tak velkou možnost výběru zboží. Zboží v těchto obchodech je vyráběno sériově a neexistuje zde originalita, kterou dnešní zákazník vyžaduje. Dnešní doba nám přináší velké množství materiálů, z kterých je možné tento moderní, netradiční nábytek vyrobit. A proto zde máme truhláře či stolaře, kteří jsou schopni vyhovět jakémukoli přání a umožní nám si tak navrhnout netradiční a originální kus nábytku podle vlastních představ. Díky této možnosti vzniká zákazníkovi příležitost si tak splnit svá přání a vytvořit si tak ten „pravý domov“ pro svou budou či stávající rodinu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí a to z části teoretické, která popisuje co je podnikatelský plán, strategie, jaké mohou být strategické cíle. Práce provede řadu analýz, které budou následně využity i v praktické části. Druhou částí je již zmíněná praktická část, kde práce čtenáře seznámí s podnikáním živnostníka pana Michala, který provádí truhlářské a stolařské práce. V této části práce provede řadu analýz, a to analýzu obecného, oborového okolí a analýzu interního prostředí podniku. Tyto analýzy budou sloužit pro posouzení současného stavu podnikání. Na jejich základě stanoví cíle pro budoucí rozvoj podnikání pana Michala.

CÍL PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je zvýšení prosperity podnikatele v oblasti výroby nábytku. Výsledky analýzy, kde bude posuzováno obecné, oborové a interní prostředí firmy budou sloužit jako podklad k návrhům rozvoje. Tyto návrhy budou formulovat plán rozvoje stávajícího podnikání, které by měly stabilizovat současný stav na trhu a minimalizovat současnou ztrátu.

První část bakalářské práce se věnuje teoretickým východiskům, která slouží k vypracování analytické části. Druhá část práce se zabývá jednotlivými analýzami vnějšího (obecné, oborové okolí) a vnitřního prostředí podniku. Analýza obecného okolí zahrnuje SLEPT analýzu a analýza oborového okolí je rozebrána pomocí Porterova modelu. Analýza vnitřního prostředí popisuje základní informace a současný stav podnikání živnostníka pana Michala, který podniká v oblasti výroby nábytku. Tyto analýzy slouží k určení slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb daného podnikání. Na základě výsledků SWOT analýzy je vytvořen návrh strategického rozvoje, který obsahuje jednotlivé návrhy pro budoucí rozvoj podnikání, které by měly vést ke stabilizaci uvedeného podnikání na trhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Podnikání

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (11, s. 7,8).

„Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- 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“ (11, s. 8).*

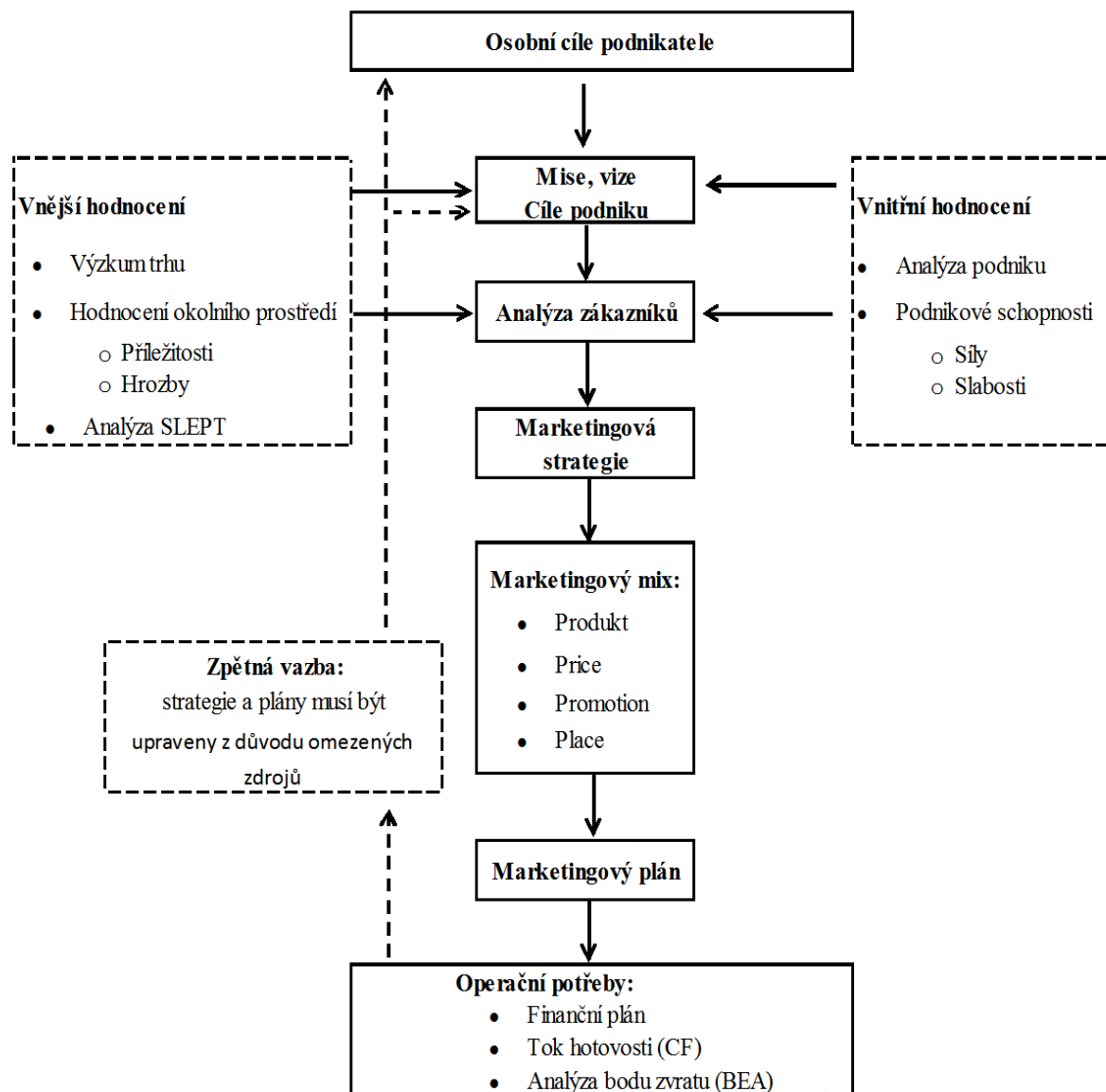
1.2 Živnost

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (10, s. 7).

1.3 Podnikatelský plán

Co si dnes každý představí pod pojmem podnikatelský plán? Pro odpověď můžeme použít některou z definic z podnikatelské literatury (7).

Dle autorů Hisrich & Peters je definován takto: *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku“ (2, s. 108).*



Obr. 1: Schéma plánovacího procesu (1, Upraveno dle Burns In Koráb, Peterka, Režňáková)

Jinými slovy můžeme říct, že podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery, tak i pro externí investory. Napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli návod pro jeho další plánovací činnosti, slouží jako nástroj při získání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit (7).

1.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální, některé části by však měl obsah každý podnikatelský plán (7).

Nesmíme však zapomenout, že podnikatelský plán je součástí procesu plánování v podniku. Jedná se o stále se opakující proces (7).

Podnikatelský plán se skládá z těchto částí:

Titulní strana

Obsahuje stručný výklad podnikatelského plánu. Měly by zde být uvedeny údaje: název, sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku včetně způsobu financování a jeho struktury (7).

Exekutivní souhrn

Tento souhrn se zpravidla zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Pokud je zpracován pro budoucí investory, je jeho úkolem podnítit zájem investorů. Na základě exekutivního souhrnu se rozhodují, zda budou číst podnikatelský plán jako celek. Jde vlastně o stručné shrnutí podnikatelského plánu – hlavní myšlenku, silné stránky, očekávání, tabulky finančního plánu na několik let. Cílem je vzbudit zvědavost, aby přečetl celý dokument (7).

Analýza trhu

Do této analýzy patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržních úspěch podniku. Dále je to analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Vhodné je sem zahrnout i přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a jiné. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků provedena pomocí segmentace trhu (7).

Popis podniku

Tato část obsahuje podrobný popis podniku, tak aby potenciální investor měl představu o velikosti podniku a jeho záběru.

Klíčové prvky podnikatelského plánu jsou:

- výrobky či služby,
- lokalita a velikost podniku,
- přehled zaměstnanců a organizační struktura,
- kancelářské a technické vybavení,
- znalosti a praxe podnikatele (7).

Výrobní plán

Plán popisuje celý výrobní proces. Pokud podnik bude realizovat část výroby formou subdodávek, budou zde tito dodavatelé uvedeni včetně důvodu jejich výběru. Musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také materiály včetně jejich dodavatelů. Je vhodné do této části připojit seznam těch produktů, které podnik vyrábí či které má v plánu uvést na trh a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti (7).

Marketingový plán

Plán objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny odhady objemu produkce či služeb. Investory bývá marketingový plán považován za nejdůležitější součást úspěchu podniku (7).

Organizační plán

V této části je popsána forma vlastnictví a detailnější informace o podniku. Jsou zde uvedeni klíčoví pracovníci podniku, jejich vzdělání a zkušenosti z praxe. Organizační plán je nejlépe vyjádřen organizační strukturou (7).

Hodnocení rizik

Zde jsou popsány největší rizika podnikání, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby nebo technologického vývoje. Rizika je nutné analyzovat a připravit takovou strategii, která by zmírnila tyto rizika.

Pro potencionálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel o rizicích ví a je schopen a připraven jim čelit (7).

Finanční plán

Finanční plán tvoří jednu z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příjmů a výdajů minimálně na tři roky. Zahrnují se sem očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj cash-flow v následujících třech letech.
- Odhad rozvahy, který přináší informace o finanční situaci podniku k určitému datu (7).

Přílohy

Sem spadají informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu, ale měly by na ně být v textu odkazy. Například korespondence se zákazníky či dodavateli (7).

1.4 Vize a mise

1.4.1 Vize (představa)

Vize je pojmenování pro to, co se tvoří „v hlavě podniku“ jedná se o přechod od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Můžeme tedy říct, že je to myšlenka, představa či vidina podnikové budoucnosti (4).

1.4.2 Mise (poslání)

Mise neboli poslání podniku, se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se na odív. Mise není určena úzkému vedení ani zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu lidí (4).

Mise také posiluje názory a činy podnikového kolektivu jak uvnitř, tak i navenek. Je tedy významné, aby vedení bylo vzorem při její realizaci (4).

1.5 Strategie

Každý si pod strategií představujeme něco, co je v první řadě vysoce nápadité a co naší firmě přinese úspěch. Ve své podstatě je strategie především základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, které jí má zajistit potřebné výnosy, konkurenční výhodu i prosperitu. V praxi bývá strategie obvykle vyjádřena soustavou dlouhodobých cílů, kterých chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčené cíle realizovat (3).

1.5.1 Strategické cíle

Strategické cíle jsou vytvářeny pro dlouhodobý časový horizont a jsou hlavní součástí strategie (3).

***Cíle podniku** (company goals, company objectives) jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností“* (3, s. 9).

U strategických cílů je důležité, aby byly správně definovány. Anglická literatura (například Johnson a Scholes, 1993; de Wit a Meyer, 1994) doporučuje tzv. **SMART** (smart = chytrý) přístup. Jednotlivá písmena této zkratky jsou začátečními písmeny vlastností, které by správně definované cíle měly mít:

- Stimulating – cíle musí motivovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- Measurable – dosažení či nedosažení cíle má být měřitelné.
- Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny.
- Realistic – cíle by měly být reálné a dosažitelné.
- Timed – cíle by měli být časově určené (3).

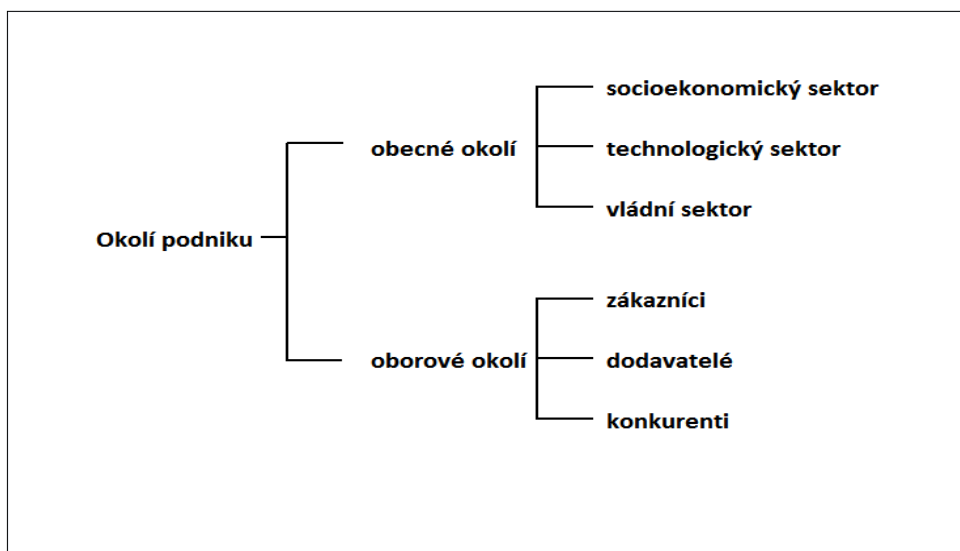
1.6 Strategická analýza okolí podniku

Podnikatelské prostředí, v němž se firma pohybuje, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může firmě na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby její existence (6).

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož můžeme okolí firmy monitorovat, a zjištěné skutečnosti vyhodnocovat tak, abychom v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu zásadněji ovlivňovat (6).

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních krocích:

1. **Analýza dosavadní strategie** a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí. V této fázi je zjišťováno, jak je současná strategie naplňována.
2. Identifikace současného stavu a **předpovědi vývoje okolí**. Zde se hledá odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Zda je možno v budoucnu očekávat výrazné změny?
3. **Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn** pro další strategický rozvoj firmy a určení nových příležitostí a hrozeb (6).



Obr. 2: Členění okolí podniku (6, s. 37)

1.6.1 Obecné okolí podniku

Do obecného okolí podniku se řadí ty faktory, které ovlivňují externí okolí podniku. Tyto faktory nejlépe vystihuje analýza okolí firmy neboli SLEPT analýza.

SLEPT analýza

Vnější (SLEPT) analýza by měla být především zaměřena na budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy, v něm existujících vývojových trendů, které pro firmu mohou představovat buď hrozby, nebo příležitosti (3).

SLEPT je vytvořen z prvních písmen anglických slov označujících pět oblastí okolí firmy, kterým by měla firma věnovat pozornost:

- Social – společenské, demografické faktory,
- Legal – právní (legislativní) faktory,
- Economic – ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (3).

1.6.2 Oborové okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno v prvé řadě jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují zákazníci určitými výrobky a službami, až na výjimky (monopoly, oligopoly, monopolističtí konkurenti) si konkurují a jsou závislé na určité skupině dodavatelů. Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působí v určitém odvětví (resp. na určitém trhu) a je především určována působením pěti základních faktorů:

1. „*Vyjednávací silou zákazníků (angl. Bargaining power of buyers).*
2. *Vyjednávací silou dodavatelů (angl. Bargaining power of suppliers).*
3. *Hrozbou vstupu nových konkurentů (angl. Threat of entry)*
4. *Hrozbou substitutů (angl. Threat of substitutes).*
5. *Rivalitou firem působících na daném trhu (angl. Competitive rivalry within industry)“ (5, s. 35, 36).*

1.7 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“

Při úspěšné strategii, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících „stakeholders“. Termínem „stakeholders“ jsou v angličtině označovány skupiny mající něco společného s firmou. Mezi ně především řadí vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy (6).

Znalost očekávání, cílů a síly/významu rozhodujících „stakeholders“ je důležité při každé formulaci strategie především proto, že jsou to právě tyto skupiny, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit či zrealizovat (6).

Při analýze očekávání „stakeholders“ se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů či názorů například dotazníková technika. Tak jako při každé analýze je třeba myslet na to, že zjištěná fakta by měla být pravdivá a objektivní. Tohoto lze dosáhnout následujícími opatřeními:

- 1) informace získané z více nezávislých zdrojů,
- 2) výběr zdrojů informací by měl být objektivní,
- 3) zajímáme se o kvalitu zdrojů informací (které v budoucnu vyhodnocujeme),
- 4) přemýšlíme i o motivaci informátorů nás informovat popravdě,
- 5) informace z průzkumu statisticky vyhodnocujeme (6).

1.8 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Každý podnik má slabé i silné stránky. Velký podnik je obvykle silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a je méně efektivní k malým tržním segmentům. Pro analýzu vnitřního prostředí je důležité identifikovat silné a slabé stránky podniku (5).

Analýza interních faktorů musí být zaměřena především na určení klíčových faktorů, které charakterizují a ovlivňují silné a slabé stránky podniku. Důležité je si ujasnit odpovědi na následující otázky:

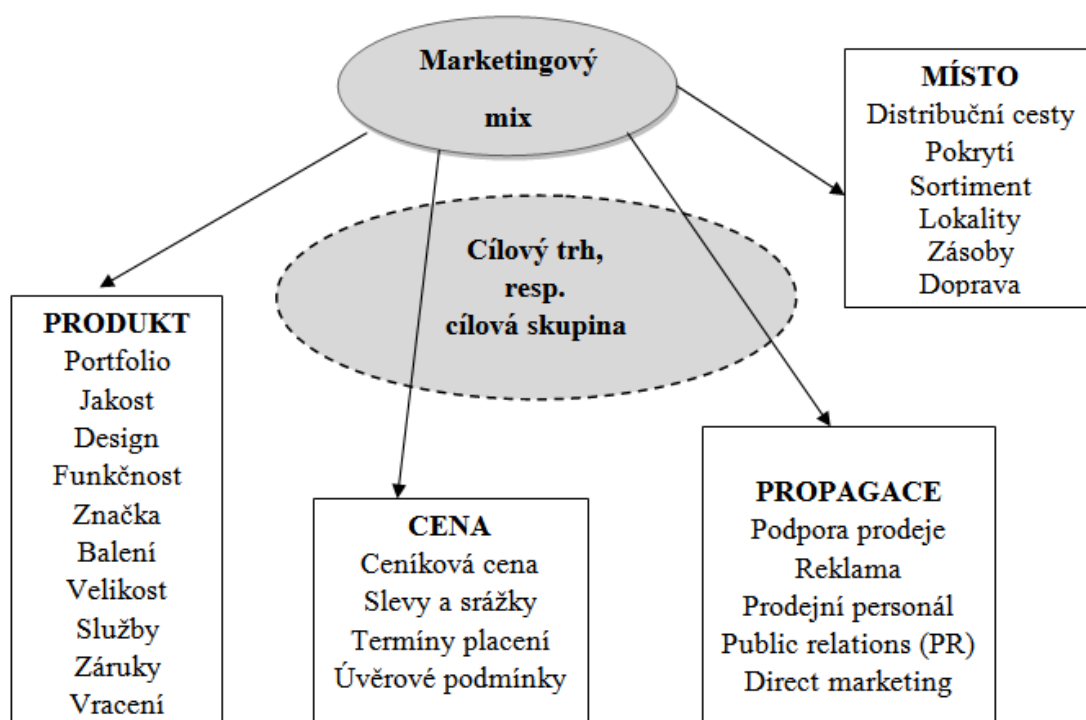
1. Co dělá podnik dobře?
2. Dá se to, co podnik dělá dobře, vyčíslit a pokud ano, jak?
3. Co podnik dělá špatně či slabě?
4. Vadí to? (5).

1.8.1 Marketingový mix

Marketingový mix je vzájemné propojení čtyř hlavních veličin v rámci marketingového systému, a to **produktu či služby, ceny, distribuce a propagace**. Významem se tyto marketingové nástroje liší v závislosti na odvětví, cílu podniku, povaze trhu, velikosti podniku, jakož i celé řadě faktorů z okolního prostředí (8).

Cílem či posláním některých podniků může spočívat v „poskytnutí maximální hodnoty za danou cenu“, zatímco jiné podniky mohou jít například cestou „špičkovou kvalitu za vyšší cenu“. Pro tyto dvě možnosti bude samozřejmě odlišné složení marketingového mixu, mohou se lišit metody reklamy či distribučních kanálů (8).

Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny jednotlivé veličiny marketingového mixu, včetně toho, co která veličina zahrnuje.



Obr. 3: Marketingový mix (3)

1.9 Základy finančního plánování

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z pohledu zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Ze skutečnosti vyplývá, že finanční plán vyjadřuje všechny podnikatelské aktivity zaměřené na provoz a růst podniku (7).

Tento plán podniku vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Na základě délky časového horizontu, na který se plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý (strategický) nebo krátkodobý (operativní) finanční plán (7).

1.9.1 Finanční plán

Finanční plán tvoří velmi důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje jak je podnikatelský plán ekonomický jako celek. Finanční plán zahrnuje především tři nejdůležitější oblasti, a to:

- Předpověď příslušných příjmů a výdajů s minimálním výhledem na 3 roky. Jsou zde zahrnuty i očekávané tržby a také předpokládané náklady.
- Vývoj hotovostních toků (Cash-flow) v následujících 3 letech.
- Odhad rozvahy (balance), která poskytuje informace o finanční situaci podniku ke stanovenému a určitému datu (8).

1.9.2 Daňová evidence

„Daňová evidence zajišťuje zjištění základu daně z příjmů a obsahuje údaje o

- a) příjmech a výdajích, v členění potřebném pro zjištění základu daně,*
- b) majetku a závazcích“ (12, s. 23).*

Příjmy

Jsou peněžní částky, které podnik získal ze svých činností za dané období, kdy v tomto období došlo k inkasu (9).

Výdaje

Představují úbytek peněžních zdrojů podniku, především se jedná o stav hotovosti a peněz na účtech v bance (9).

1.10 Souhrnná SWOT analýza

Při analýze SWOT se identifikují faktory a skutečnosti, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (3).

Fakta se doporučují pro přehlednost zpracovat do tabulky:

- Strengths – silné stránky podniku,
- Weaknesses – slabiny podniku,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby (3).

Tab. 1: Forma uspořádání výsledků SWOT analýzy (3)

Výčet silných stránek S — — — — —	W Výčet slabých stránek — — — — —
Výčet příležitostí O — — — — —	T Výčet hrozeb — — — — —

2 PODNIK A JEHO SOUČASNÝ STAV

V této části se práce zaměří na vlivy vnějšího a vnitřního okolí podniku, které budou východiskem pro stanovení slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb daného podnikání.

2.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Stolařství Michal ¹
Právní forma podnikání:	živnost ohlašovací řemeslná
Vznik živnostenského oprávnění:	1. 8. 2009
Předmět podnikání:	truhlářství, podlahářství
Adresa provozovny:	Brno – Staré Brno
Adresa dílny:	Brno – Židenice
Odpovědný zástupce:	Petra R.
Počet zaměstnanců:	1
DPH:	Plátce DPH
Datum registrace plátce:	1. 10. 2010
Evidence příjmů a výdajů:	Daňová evidence

2.1.2 Historie podnikání

Živnostník pan Michal má již dlouholetou praxi v oblasti truhlářské výroby. 10 let žil v Americe, kde se plně věnoval tomuto řemeslu a z Ameriky si tak přivezl spoustu cenných nápadů a inspirací, které by rád využil i zde v České republice. Poté, co se v roce 2009 vrátil z Ameriky, si zažádal o vydání živnostenského oprávnění na provozování řemeslné živnosti. Se svým podnikáním začal až v roce 2010. V tomtož roce se také stal dobrovolným plátcem DPH. Po prvním roce podnikání se rozhodl zřídit provozovnu a také zaměstnat 1 zaměstnankyni, která by mu pomáhala s chodem podniku a vedla mu evidenci zakázek.

¹ Pro zachování ochrany osobních údajů, nebude v práci uvedeno příjmení živnostníka.

2.2 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího okolí se v práci zaměřuje na vlivy, které se dotýkají podnikání pana Michala. Východiskem pro vnější analýzu je analýza obecného a oborového okolí.

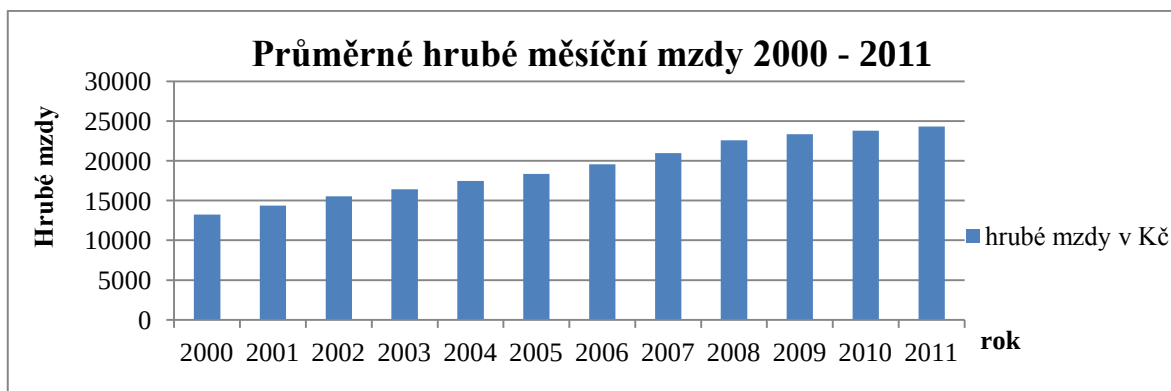
2.2.1 Analýza obecného okolí podniku

V této části se bude práce zabývat především vnějšími faktory, které s oborem úzce souvisí. Živnostník pan Michal podniká prozatím pouze na území České republiky, proto se analýza zaměří pouze na podmínky tohoto státu. K takovéto analýze je vhodné využít SLEPT analýzu, ve které práce zahrne pouze ty faktory, které podnik skutečně ovlivňují.

2.2.1.1 Sociální faktory

Životní úroveň

V České republice je životní úroveň ovlivněna různými faktory, jedním z hlavních faktorů je příjem obyvatelstva, který se v posledních několika letech velice změnil. Na následujícím grafu je možné vidět vývoj hrubých mezd v letech 2000 – 2. čtvrtletí 2011. Největší nárůst mezd byl zaznamenán mezi rokem 2007 a 2008, kdy byla průměrná hrubá mzda vyšší o 1635 Kč. Průměrná mzda v roce 2011 dosáhla 24 319 Kč, v meziročním srovnání to znamenalo nárůst o 522 Kč.



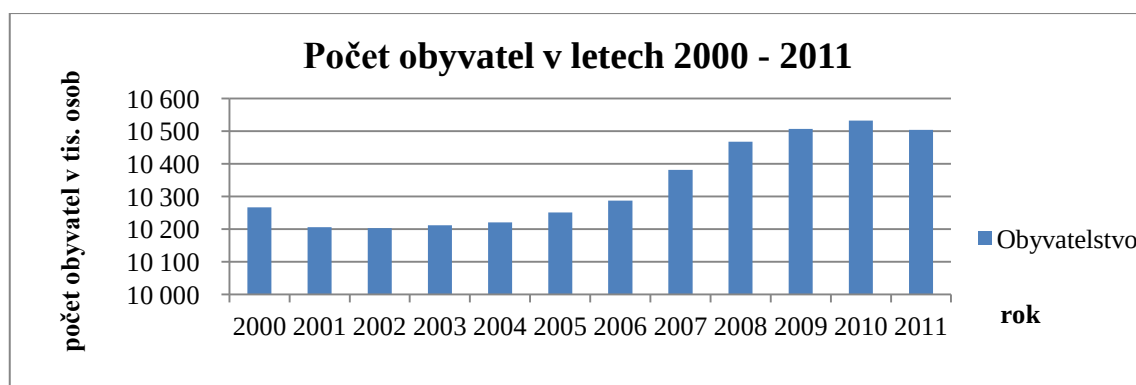
Graf 1: Průměrné hrubé měsíční mzdy 2000-2011 (15/Zpracováno dle údajů ČSÚ)

Růst hrubých mezd je pro podnikání pana Michala důležitým faktorem a to především proto, že lidé potřebují peněžní prostředky k tomu, aby uspokojili svou potřebu po

novém kusu nábytku, který jim pan Michal může vyrobit. Růst mezd tak pro pana Michala znamená **příležitost** pro jeho podnikání.

Obyvatelstvo

Dalším z faktorů je obyvatelstvo. Tento faktor porovnává počet obyvatel v dané lokalitě, porodnost či úmrtnost obyvatelstva a také se sem řadí rozvodovost a migrace obyvatelstva. Práce se zde zaměří na přírůstek a úbytek obyvatelstva České republiky v letech 2000 – 2011.



Graf 2: Počet obyvatel v letech 2000 - 2011 (14/Zpracováno dle údajů ČSÚ)

Česká republika měla k 31. prosinci 2011 **10 504 203** obyvatel. I přes mírné snížení počtu obyvatel přináší porodnost **příležitost** do podnikání pana Michala. Mimo zakázkové výroby kuchyňských linek se také například zabývá i výrobou dětských postýlek. V loňském roce vyrobil i několik dětských postýlek do jedné nemocnice v Jihomoravském kraji.

2.2.1.2 Legislativní faktory

Legislativní neboli právní faktory jsou faktory, které ovlivňují především novelizace zákonů. Novelty jsou vždy velmi důkladně propracovány a po schválení vyhlášovány ve sbírce zákonů. Platnost těchto novel je dána dnem rozeslání této sbírky a účinnost je dána zákonem. V této práci jsou uvedeny ty zákony, které nejvíce zasáhnou každého podnikatele, v tomto případě živnostníka pana Michala, České republiky.

Zákon o dani z příjmů

Především je to zákon o dani z příjmů, který prošel mnohými změnami v posledních letech. V roce 2011 byla snížena sleva na poplatníka o 100 Kč měsíčně neboli o tzv. povodňovou stovku. Pro poplatníka to znamená, že při podání daňového přiznání si může svou daň snížit o 23 640 Kč. V letošním roce je tato sleva opět původních 24 840 Kč. Z pozice živnostníka je tento předpoklad opět motivující, v případě kladné výše daně z příjmů může vést uplatnění slevy k nulové či minimální výši vlastní daňové povinnosti. Aktuální situace na začátku roku 2012 vypadá, že pro živnostníka se změní možnost uplatnění slevy na manželku a daňové zvýhodnění na děti, v případě že již ve svém podnikání uplatňuje paušální výdaje. Znamená to, že si již nebude moci tuto slevu a toto daňové zvýhodnění uplatnit. To se naštěstí netýká pana Michala, který paušální výdaje prozatím neuplatnil.

Zákon o DPH

Zákon o dani z přidané hodnoty prošel také mnoha novelizacemi. V roce 2010 byla snížena sazba daně 9 % a základní sazba 19 %. V roce 2011 byla daň z přidané hodnoty zvýšena pouze o 1 % a to na 10 % sazba snižená a na 20 % sazba základní. V letošním roce 2012 nás čeká mnoho dalších změn na základě daňových reforem. Jednou z těchto reforem je i zvýšení sazeb daně z přidané hodnoty, a to u snížené sazby na 14 %. V roce 2013 se očekává jednotná sazba 17,5 %, i když zatím nikde není napsané, že toto sjednocení, či změna sazby DPH nemůže přijít již během roku 2012. Pro našeho živnostníka to znamená, že bude muset zvednout ceny zakázek, neboť i výdaje za materiál se mu podstatně navýší. Tato vyšší cena zakázky může mít bohužel dopad na celkový počet zákazníků, kteří nebudou ochotni zaplatit víc. Což může negativně ovlivnit podnikání pana Michala. A proto jsou změny v zákoně o dani z přidané hodnoty **hrozbou** pro jeho podnikání.

Daňové reformy 2012

Nejvíce změn, které nás čekají v roce 2012, budou ovlivněny daňovými reformami, které jsou nutným opatřením pro snížení schodku státního rozpočtu. Které reformy nejvíce zasáhnou podnikání malého živnostníka? Především to bude již zmíněná sazba daně z přidané hodnoty (snížená sazba 14 %). Další změnou je povinná registrace k této

dani, v roce 2011 byla povinnost registrace od obrátu 1 milionu korun, v letošním roce je to již od obrátu 750 000 Kč. Touto změnou se již pan Michal nemusí zabývat, stal se dobrovolným plátcem v roce 2010.

OSVČ a pojistné

U osob samostatně výdělečně činných dochází k docela velkým změnám. OSVČ budou pojistné odvádět ze 100 % vyměřovacího základu (v roce 2011 to bylo 50 %) a to ve stejné výši jako zaměstnanci (tedy se sazbou 6,5 % na oba typy pojištění). Přičemž 6,5 % na sociální pojištění bude minimum, OSVČ si může tuto sazbu zvýšit, a zároveň si tak zvýšit následně vyplácené dávky včetně starobního důchodu. OSVČ zároveň nebudou sami za sebe odvádět 32,5 % jako zaměstnavatelé za své zaměstnance (19).

Pan Michal odvádí pouze minimální zálohy a to jak na zdravotním, tak i na sociálním pojištění. V roce 2012 bude jen nepatrná změna ve výši těchto minimálních odvodů.

Minimální zálohy na sociální pojištění při hlavní činnosti 1836 Kč, účinnost závisí na podání přehledu za 2011 (16).

Minimální měsíční záloha na zdravotní pojištění při hlavní činnosti 1697 Kč měsíčně, účinnost od ledna 2012 (17).

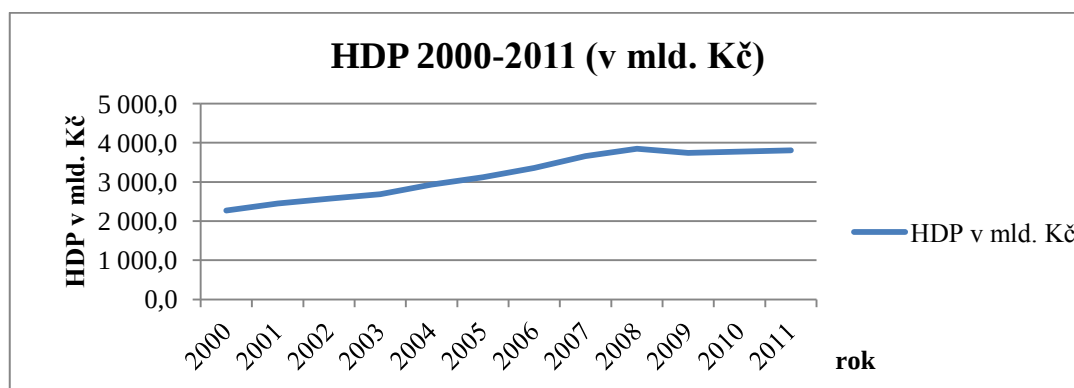
2.2.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dalšími faktory, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Jedná se zde především o makroekonomické prostředí, neboli se jedná o vlivy tzv. magického čtyřúhelníku. Práce se opět zaměří pouze na ty faktory, které mohou pana Michala nejvíce ovlivnit.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je ukazatel, který udává výkonnost ekonomiky a jeho výše ukazuje hodnotu spotřebovaných statků a služeb za dané období. HDP nám tedy říká, kolik bylo spotřebováno statků k výrobě statků nových. Tento jev vyjádřený v korunách je tedy velmi značný a do oběhu se tak dostává opravdu velké množství peněz. Nejvyšší HDP v posledních letech bylo zaznamenáno v roce 2008, kdy HDP bylo

3 848,4 mld. Kč. V tomto roce tj. rok 2011 faktor HDP ukazoval, že HDP na 1 obyvatele bylo 368 986 Kč. V procentuálním vyjádření byl ukazatel 3,1 %.



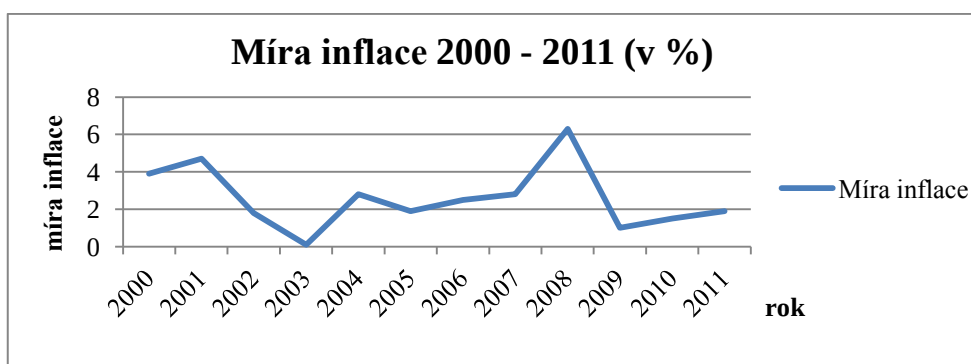
Graf 3: Hrubý domácí produkt 2000-2011 (13, Zpracováno dle údajů ČSÚ)

Výkonnost české ekonomiky se v loňském roce podle našich odhadů zvýšila o **1,8 %**, růst však v průběhu prvních tří čtvrtletí postupně zpomaloval. Ve 3. čtvrtletí dokonce došlo k mírnému mezičtvrtletnímu poklesu o 0,1 %. **Pro rok 2012 počítáme se stagnací ekonomiky, resp. s mírným růstem HDP o 0,2 %.** Změna oproti minulé predikci je dána zejména další eskalací problémů v eurozóně a zhoršenými ekonomickými vyhlídkami našich hlavních obchodních partnerů, jistý vliv by však měla mít i pokračující fiskální konsolidace. V roce 2013 by se měl ekonomický výkon zvýšit o 1,6 % (18).

Predikce pro letošní rok je pouze mírný růst HDP, který by se v podnikání pana Michala neměl v podstatě nijak projevit. Růst HDP a příjmů obyvatelstva, bude znamenat výkonnější ekonomiku, která by pro pana Michala znamenala, že zákazníci budou více utrácet za nabízené zboží a vybírat si kvalitnější či luxusní výrobky, zatímco při poklesu HDP budou zákazníci utrácet méně, při nákupu zboží se budou více řídit cenou výrobku nikoli kvalitou. Samozřejmě je to pouze předpoklad, a jaká bude skutečnost, bude možné zhodnotit až na konci tohoto roku. Rostoucí HDP tak přináší **příležitost** do jeho podnikání.

Inflace

Míra inflace byla v posledních letech hodně proměnlivá. Především je dobré si všimnout roku 2008, kdy inflace dosahovala neskutečných 6,3 %, což byla největší míra inflace za posledních 10 let. Tento velký výkyv přinesla hospodářská krize. Na grafu je míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Jak je vidět z grafu tak od roku 2009 inflace opět roste což má za následek růst spotřebitelských cen a to u potravin, oblečení a dalšího zboží ze spotřebního koše.

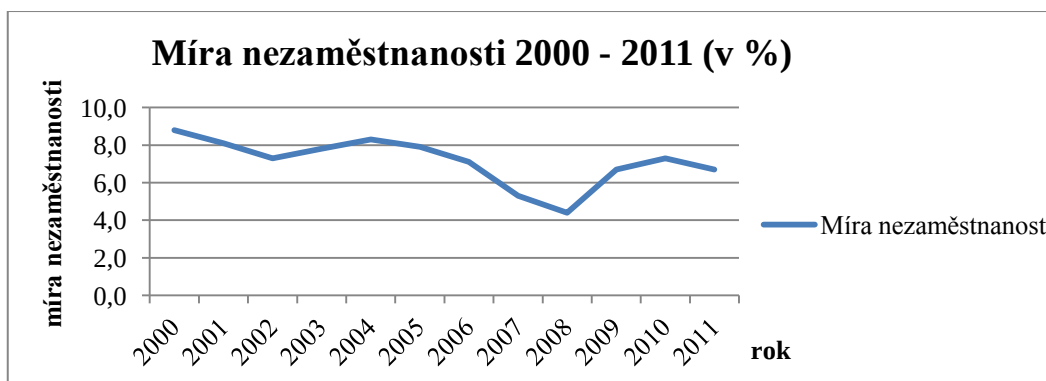


Graf 4: Míra inflace 2000 - 2011 (13/Zpracováno dle údajů ČSÚ)

I když je pan Michal malý podnikatel i mírný nárůst inflace pro něj bude znamenat úbytek zakázek. Proto je rostoucí inflace **hrozbou** pro podnikání pana Michala.

Nezaměstnanost

Aby si lidé mohli dovolit nakupovat statky a služby, je nutné mít aspoň nějaký příjem! Čemu ovšem nepomáhá nezaměstnanost, která se v České republice pohybuje kolem 7 až 8 %. Na začátku roku 2012 se míra nezaměstnanosti pohybuje kolem 9,2 %.



Graf 5: Míra nezaměstnanosti 2000-2011 (13/Zpracováno dle údajů ČSÚ)

Pan Michal, jako živnostník, je vlivem nezaměstnanosti nepostižen. Spíš se v následujících letech bude snažit, i když nepatrně, nezaměstnanost snižovat vytvářením nových míst u sebe v podniku. Nezaměstnanost je z personálního hlediska **kladným faktorem** z důvodu snadnějšího hledání nové a levnější pracovní síly. Proto ji můžeme považovat za **příležitost** pro pana Michala.

Posledním faktorem tzv. „magického čtyřúhelníku“ by měl být dovoz a vývoz neboli bilance zahraničního obchodu. Jelikož pan Michal prozatím obchoduje pouze na území České republiky, není zapotřebí tento faktor blíže rozebírat.

2.2.1.4 Technologické faktory

V této podkapitole nás práce seznámí s faktory technologickými, které jsou pro našeho živnostníka velmi důležité. Může se jednat například o změny ve výrobním procesu, které vznikají na základě velkého vývoje vědy a techniky. Dále se sem řadí i změny týkající se inovací či automatizací. Spousty inovačních metod jsou právě důležité pro technologický a technický rozvoj.

V dnešní době je inovace velmi důležitá, jakákoli vylepšení, zjednodušení vítají jak živnostníci, tak i velké podniky. Důležitá je i samotná automatizace strojů, která přináší rychlejší výrobu. Pan Michal využívá například spodní frézku, olepovačku hran, formátovací pilu, kolíkovací stroj a další stroje, bez kterých by si již nedokázal představit svojí práci. Tyto stroje mu práci nejen ulehčují, ale také mu odpadá ruční práce, která by bez těchto strojů byla náročnější jak na čas, tak i na práci.

Technologické faktory přináší **příležitost** do podnikání pana Michala a to především do výrobního procesu. I když ne každá inovace může přinést do podnikání pana Michala zlepšení. Například nový a výkonnější stroj přinese na jedné straně ulehčení v práci, ale na druhé straně, je zde nekvalifikovanost zaměstnanců. S tímto se pan Michal potýká pravidelně při nabírání nových zaměstnanců. Už se mu několikrát stalo, že uchazeč byl kvalifikovaný v oboru, ale bohužel neměl zkušenosti s novými stroji, což mělo za následek špatně odvedenou práci. Z tohoto důvodu by měl pan Michal zajistit školení pro své nové zaměstnance.

2.2.2 Analýza oborového okolí podniku

Nejvhodnější analýzou oborového okolí je analýza konkurence neboli Porterova analýza. Tato analýza hodnotí rivalitu mezi konkurenty a možné substituty výrobku. Právě odvětví dřevozpracovatelského průmyslu je velmi rozsáhlé. Na trhu nalezneme jak velké podniky, tak i hodně malých podniků, do kterých spadá náš živnostník pan Michal.

Vyjednávací síla zákazníků

Z pohledu zákazníka je v tomto odvětví velmi velký výběr. A to jak výběr dodavatele i výběr zboží. Avšak preference každého zákazníka je jiná, zákazník vybírá z velkého množství materiálů, barev, podle vlastností, užitečnosti, originality výrobků a v neposlední řadě i podle ceny.

Truhlář pan Michal staví především na originalitě, tvůrčím přístupu a preciznosti. A proto je jeho výroba na prvním místě ovlivněna přáním zákazníka. **Zákazníka považuje za nejdůležitější článek pro své podnikání.** Jejich vyjednávací síla je pro pana Michala tím nejsilnějším faktorem pro jeho podnikání.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pan Michal spolupracuje s mnoha dodavateli, kteří dodávají dřevo, kování a další materiál pro výrobu nábytku. Dále také obchoduje s dodavateli spotřebičů i dřezů. Na trhu je velká konkurence dodavatelů či výrobců, kteří podnikají v oblasti výroby nábytku a poskytují tak materiál k dalšímu zpracování. Následně jsou vypsáni dodavatelé, kteří mají smlouvu s panem Michalem a dodávají mu, na základě objednávky, požadovaný materiál. Tito dodavatelé nabízejí výrobky od zmíněných výrobců, kteří se pyšní úspěšností jejich značek.

➤ Dodavatelé dřeva:

- **Démos trade, a. s. (Sokolnice)**
- FOX INTERIER - DŘEVOPRODEJ

➤ Dodavatelé kování:

- ČEJKA, s.r.o.

- H - střechy, s.r.o. (Pila Lipůvka)
- Dodavatelé elektrospotřebičů:
 - HV ELEKTRO, s.r.o.
- Dodavatelé pomocného materiálu:
 - Stavotes, spol. s r.o.
- ▶ Výrobci nábytkových a fóliových dvířek:
 - Trachea, s.r.o.
 - STOLAŘÍK s.r.o.
- ▶ Výrobci pracovních desek:
 - KRONOSPAN CR, spol. s r.o.
 - Egger CZ, s.r.o.
 - GRENA, a.s.
- ▶ Výrobci dřezů:
 - FRANKE, s.r.o.

Největší dodavatelem dřevotřískových i laminátových desek, dvířek, kování a dalšího pomocného materiálu je společnost **Démos trade, a. s.**, která dodává 70 % - 80 % objemu produkce.

Pan Michal musí být vždy připraven i na možnost, že zboží nebude mít jeho hlavní dodavatel na skladě nebo na možnost navýšení ceny za materiál. **Vyjednávací síla** dodavatelů je **nízká**, protože pan Michal má i další smluvní dodavatele, kteří mu jsou schopni požadovaný materiál obstarat či nastolit výhodnější cenové podmínky.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V každém oboru je vždy nutné počítat s možným vstupem nových podniků, v příbuzném oboru, na trh. Tak je to i v případě pana Michala. Pan Michal jako živnostník ví, že na trhu je velká konkurence v oblasti výroby a opracování nábytku. Konkurence představuje pro pana Michala **hrozbu** i přesto se snaží proniknout na trh a nenechává se zastrašit současnou či budoucí konkurencí. Důležité je zachovat si svou identitu a oproti konkurenci použít své vlastní zbraně byť pouze nápaditost, odlišnost či specifický sortiment dle přání zákazníka.

Hrozba substitutů

Po zmapování trhu, je vidět, že hrozba substitutů je zde namístě. Existuje plno velkoobchodů jako například všemi známá IKEA, s. r. o., SCONTO nábytek, s. r. o., JENA – nábytek, s. r. o. Tyto společnosti nabízí sériově vyráběné kusy nábytku. Tento nábytek je na první pohled podobný jako ručně, kusově vyrobený nábytek. Velkým rozdílem je zde cena, takovýto nábytek je možné pořídit za levné peníze, je dostupný i obyčejnému a nenáročnému spotřebiteli. Avšak nemůžeme opomenout kvalitu ruční práce, které je nesrovnatelná. Zboží vyrobené těmito řetězci je považováno spíše za „nekvalitní“ s životností pár let, naproti tomu nábytek vyráběný kusově, z kvalitního dřeva může vydržet i několik generací. Sám i pan Michal preferuje ručně opracovaný nábytek a to z důvodu jeho životnosti. Nakonec vždy záleží na konečném zákazníkovi, jaký produkt si vybere. Stejně jako konkurence i substituty jsou **hrozbou** pro jeho podnikání.

Rivalita firem působících na daném trhu

V oboru výroba nábytku je dnes na trhu obrovská konkurence. Jak již bylo napsáno výše, máme zde velké množství, již zmiňovaných, velkoobchodních domů, kteří nabízejí stejný sortiment. V dnešní době je velmi nutné odlišit se od konkurence a to především zaměřit se na specifickou nabídku produktů. Pan Michal si zakládá na individuálním a osobitým přístupem k zákazníkovi a na specificky odlišném produktu od velkých podniků. Tento specifický produkt vychází z představ a přání zákazníka.

Zhodnocení Porterova modelu

Na základě oborové analýzy, za pomoci Porterova modelu, je nejvýznamnějším článkem a největší vyjednávací sílu mají **zákazníci**, kteří nejvíce ovlivňují podnikání pana Michala. Pan Michal považuje zákazníka za nejdůležitější článek pro své podnikání! Při každé zakázce se snaží vyhovět požadavkům k uspokojení zákazníka i přes jeho velké nároky. Z vyjednávací síly **dodavatelů** vyplynulo, že nemá takovou sílu jako zákazníci, jelikož pan Michal nemá jen jediného dodavatele, který by mu obstaral materiál. Z analýzy dále vyplynulo, že **největší hrozbou** pro pana Michala je **konkurence**, která je na trhu opravdu vysoká a je tedy možné jeho výrobky nahradit **substituty**.

2.3 Analýza stakeholders

Analýza stakeholders je jednou z dílčích analýz, která má za cíl zjistit očekávání rozhodujících skupin, které jsou důležité pro formulaci strategie.

Vlastníci

Co očekává pan Michal H. od svého podnikání? V první řadě je to úspěch. Tento úspěch je pro něj vyjádřen spokojeností zákazníka. Dílčím očekáváním pana Michala od podnikání je zisk.

Zaměstnanci

Pan Michal H. zaměstnává pouze jednu zaměstnankyni, která je nedílnou součástí podniku. Co od práce očekává? Mzdu a stálost zaměstnání. Svou činností se podílí na řízení podnikání, pomáhá při zpracování a přípravě zakázek a ovlivňuje tak i budoucí chod podniku.

Zákazníci

Zákazníci především očekávají schopnost podniku zhotovit jejich požadavky a přání. Očekávají kvalitní produkty za příznivé ceny. Zákazník dále očekává, že i dodání zboží bude přizpůsobeno jeho potřebám, nebude muset na hotové výrobky čekat a případná časová prodleva, ze strany podniku, bude finančně kompenzována. Pro pana Michala jsou vztahy mezi ním a zákazníkem nejdůležitější. Je velmi důležité, jaký přístup je ze strany podniku k zákazníkovi, ale i samotný přístup zákazníka je pro zhotovení zakázky důležitý.

Dodavatelé

Dalším, kdo mohou ovlivnit podnikání, jsou i dodavatelé. Ti očekávají, že dostanou zaplacenou za dodaný materiál, zboží v předem stanoveném termínu. A pan Michal očekává od dodavatelů, že mu dodají požadovaný materiál včas. Při zvýšení odbytu je vhodné zvážit, zda budou dodavatelé schopni zvýšit dodávky materiálu a pan Michal dostojí závazkům v časovém intervalu daném zákazníkovi. Při této neschopnosti dodavatelů pan Michal vždy nucen zvážit i možnost změny dodavatele či zvolení dalšího dodavatele, aby uspokojil potřeby svého zákazníka.

Konkurenti

Pan Michal by se měl především snažit o to zvýšit svoji konkurenceschopnost oproti ostatní podnikům. Tento cíl je ovšem dlouhodobý, i po splnění a dosažení strategických cílů není zaručeno, že pan Michal posílí svou pozici na trhu. Pan Michal si na začátku podnikání stanovil cíl: „Snížím konkurenci tím, že si provozovnu zřídím vedle ní.“. Konkurence představuje pro pana Michala hrozbu, z důvodu, že mu konkurence může přetáhnout jeho zákazníky k sobě a on nebude mít dostatek zakázek, aby mohl i nadále podnikat. I přesto očekává od konkurence loajalitu, která je důležitá v každém podnikání.

Vláda

Co očekává vláda? Očekávání vlády je prosté. Jediné co vláda očekává je odvod daní.

Tabulka důležitosti jednotlivých stakeholders

V následující tabulce jsou ohodnoceni jednotlivé skupiny dle důležitosti pro podnik.

Tab. 2: Hodnocení stakeholders (vlastní zpracování)

Skupina	Hodnocení
Vlastníci	2
Zaměstnanci	2
Zákazníci	1
Dodavatelé	4
Konkurenti	3
Vláda	5

Nejdůležitější skupinou jsou zákazníci, kteří pro pana Michala znamenají práci a příliv peněžních prostředků. Následující je očekávání vlastníka - zisk. Na stejnou úroveň je možné zařadit i zaměstnance. Jediné co paní Petra očekává je mzda za odvedenou práci, stejně jako vlastník pan Michal očekává, že dostane za svou práci zapláceno. Další jsou konkurenti, od kterých očekává pan Michal loajalitu, že mu nebudou přebírat zákazníky. Na místě čtvrtém jsou dodavatelé, kteří jsou pro pana Michala méně důležití, z důvodu možné změny dodavatele. Nejméně důležitým stakeholdrem je vláda ta očekává pouze odvody a panu Michalovi nic nepřináší.

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí se v práci zaměří na interní prostředí podnikání malého živnostníka pana Michala. Následující informace byly získány přímo od zaměstnankyně pana Michala.

2.4.1 Personální stránka podniku

Pan Michal zaměstnává pouze jednu zaměstnankyni, která má za úkol styk se zákazníkem, vytváření projektové dokumentace, stará se o plynulý průběh celé zakázky a zajišťuje i právní dokumentaci včetně fakturace. Pan Michal se stará sám o celý výrobní proces od hrubého opracování materiálu až po finální výrobek. Z důvodu velikosti podniku využívá služeb externí účetní, která mu vede jeho příjmy a výdaje. Personální stránka je **slabou** stránkou podniku. Pan Michal má nedostatečné množství výrobních pracovníků, kteří by mu pomáhali naplnit výrobní kapacitu. Proto se občas stane, že pan Michal musí odmítnout zakázky z důvodu časové vytíženosti.

2.4.2 Výrobní faktory

Výroba pana Michala se skládá jak z ruční tak i z mechanické výroby. Bez níže uvedených automatizovaných strojů si již nedokáže svoji výrobu představit. Tyto stroje umožňují urychlit výrobní proces a tím je pan Michal schopný dostát požadavkům svých zákazníků, kteří chtějí výrobek za co nejkratší možnou dobu.

Zjednodušení postup výrobního proces kuchyňské linky:

- 1) Zaměření prostoru pro kuchyňskou linku.
- 2) Objednání materiálu – zpravidla 2-3 plotny dřeva, dvířka.
- 3) Výroba tzv. korpusu kuchyňské linky.
- 4) Montáž korpusu.
- 5) Montáž dvířek a následně úchytek.

Před započítím každého výrobního procesu např. kuchyňské linky, je důležité přesné zaměření kuchyňské linky. Po objednání daného množství materiálu je vyroben tzv. korpus linky, tento korpus představuje základ kuchyňské linky, proto musí být vždy správně změřen a za pomoci příslušného stroje (záleží na typu materiálu) opracován. Po

namontování již stačí ručně namontovat příslušná dvířka, která bývají dodávána v určitých velikost a proto je dobré s těmito rozměry počítat již při zaměření kuchyňské linky. To platí i o velikosti úchytek, která by měla odpovídat rozměrům příslušných dvířek.

2.4.3 Technologický rozvoj

I technologický rozvoj je jedním z hlavních faktorů, který ovlivní celý výrobní proces. Největší přínos vidí v automatizacích strojů, které jsou dnes již k dispozici a zjednodušují mu tak práci. Za nejvíce přínosné stroje u sebe v podniku považuje pan Michal:

- Spodní frézku.
- Olepovačku hran.
- Formátovací pilu.
- Kolíkovací stroj.

S těmito stroji mu odpadá ruční práce, která by bez těchto strojů byla náročnější jak na čas, tak i na práci. Samozřejmě mimo těchto větších strojů má i nástroje k ruční práci, které slouží spíše k doladění či k montáži konečného produktu.

2.4.4 Marketingové faktory

V této podkapitole se práce zaměří na poskytované výrobky a služby, které pan Michal nabízí.

Produkt

Pan Michal se zabývá opracováním nábytku s cílem vyrábět nekompromisní, kvalitní a originální nábytek na zakázku. Především se jedná o zakázkovou **výrobu kuchyňských linek**.

Dále se jedná o nábytek do:

- Kuchyní,
- koupelen,
- kulatý nábytek, stoly, lavice,

- TV/DVD nábytek,
- vestavěné skříně,
- stavebně truhlářské výrobky,
- profilové lišty.

Především se zabývá výrobou dřevěných výrobků jakéhokoli druhu. A to ať už se jedná o nábytek do domácností či do velkých podniků. Pan Michal díky své stolařské i truhlářské praxi je schopen vyrobit jakýkoli atypický nábytek, dle přání zákazníka. Proto se jedná převážně o zakázkovou výrobu. Nábytek je vždy vyroben z prvotřídního materiálu, převážně se jedná o masivní dřevo a laminové desky. Pan Michal si zakládá na originalitě a preciznosti svých výrobků. **Příloha č. 1 obsahuje ukázky prací pana Michala.**

Nejvíce používaný materiál:

- DTD – Dřevotřískové desky
- DTDL – Dřevotřísková deska laminová
- DTDD – Dřevotřísková deska dýhovaná
- MDF – Středně zhuštěná dřevovláknitá deska
- MASIV
- CORIAN

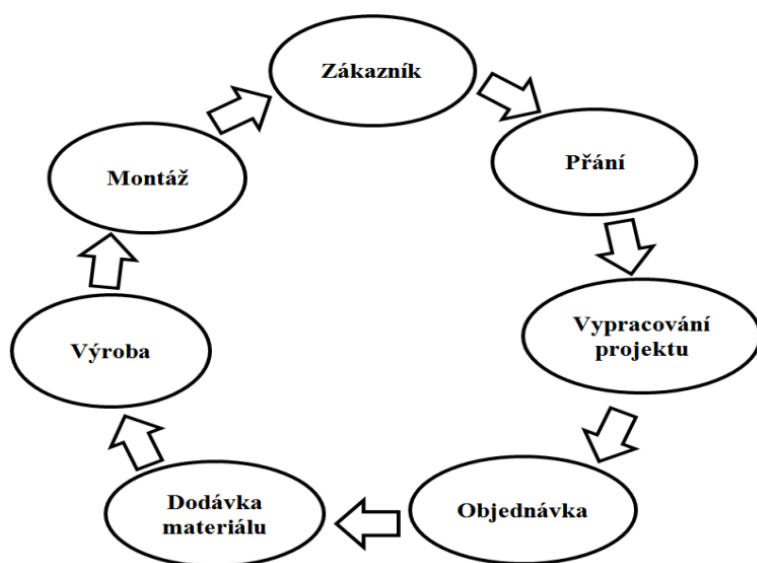
Nejméně ojedinělý materiál je „umělý kámen“ Corian, který vyrábí společnost DuPont v Belgii. Tento materiál se vyznačuje především svou originalitou a pro práci s tímto materiálem je nutné absolvovat kurz k získání certifikátu, který pan Michal nedávno získal a má tak smlouvu se společností DuPont, která je schopna mu tento materiál obstarat. Smluvní vztah je důležitý i v případě vystavení vzorků na prodejně, kterou pan Michal vlastní. Tato smlouva platí po dobu 1 roku za symbolickou cenu. Cena jednoho metru Corianu vychází přibližně na 8 000 Kč.

Pro jedinečnost každého produktu je důležitá i spolupráci při zhotovení samotného díla. Tak je tomu i v případě montáže kuchyňských linek, kde je důležitá příprava na tuto

montáž. Znalost rozvodů elektřiny či vody zrovna nepatří k základním znalostem stolaře. A proto pan Michal spolupracuje se společností **REMI ART ERBES, spol. s r.o.**, která zajišťuje všechny tyto přípravné práce.

Průběh zpracování zakázky

Na následujícím koloběhu je příklad zpracování zakázky na výrobu kuchyňské linky.



Obr. 4: Průběh zpracování zakázky (vlastní zpracování)

Nejdůležitějším článkem pro zhotovení zakázky je zákazník, který má přání na vybudování nové kuchyňské linky. Jeho přání jsou zpracována do projektu, kde je nutné dbát na každý detail. Mezi nejdůležitější patří míry, které jsou zapracovány do projektu po zaměření u zákazníka, rozložení kuchyňské linky, aby nám vyhovovala dle našich představ. Po sestavení projektu sepíše paní Petra se zákazníkem závaznou objednávku a smlouvu o dílo. Na základě objednávky dodavatel dodá objednaný materiál, ze kterého pan Michal vyrobí kuchyňskou linku. Když je linka vyrobena nebrání nic k tomu, aby byla namontována přímo u zákazníka. Po dokončení je linka oficiálně předána zákazníkovi (i včetně dopojení spotřebičů a vodoinstalace, kterou provádí odborníci ze společnosti REMI ART ERBES, spol. s r.o.).

Cena

Nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje zakázku, je cena!

Kalkulace zakázek

V každém podniku je výpočet celkové ceny zakázky rozdílný.

Faktory, které nejvíce ovlivňují cenu jednotlivých zakázek:

- Výdaje za materiál – záleží na druhu a objemu materiálu včetně spotřebního a pomocného materiálu.
- Výdaje na dopravu a montáž.
- Čas a náročnost.
- Daň z přidané hodnoty.

Tab. 3: Kalkulace zakázky (vlastní zpracování)

Kalkulace zakázky
Jednotlivé položky materiálu
Cena za materiál
* 2
Cena za kuchyňskou linku
+ Další komponenty + Montáž + Doprava
Cena celkem s DPH

Z kalkulace je vidět, že výpočet je velmi jednoduchý. V podniku se místo obchodní marže využívá přepočet koeficientem 2. Následně vypočtená cena za kuchyňskou linku je cena, ze které je vypočtena 10 % provize za prostředkování. Tato provize pro rok 2011 je vyčíslena výpočtem:

$$\text{cena za kuchyňskou linku} \times 0,1$$

Rovnice 1: Vyčíslení provize (vlastní zpracování)

Příloha č. 2 obsahuje ukázkový příklad kalkulace kuchyňské linky zákazníka **paní Zobalové**.

Smluvní cena u dodavatele

Každá zakázka však nesmí být pro podnikatele ztrátová a proto má pan Michal smluvně sjednanou slevu u dodavatelů v rozmezí **15 – 20 %**.

Smluvní podmínky placení

Na základě smlouvy o dílo je mezi zhotovitelem a objednatelem smluvně stanovena celková částka, která je placena ve 3 splátkách, a to takto:

- 1) Objednatel zaplatí zálohu ve výši 50 % do 5 pracovních dnů od podepsání smlouvy o dílo.
- 2) 40 % uhradí při předání základních komponentů na místo montáže.
- 3) Zbývajících 10 % zaplatí zákazník po dokončení montáže.

Lhůta plnění

- V případě zpoždění zálohy má **zhotovitel** právo požadovat po objednateli 100 Kč za každý den prodlení.
- Za nedodržení termínu předání díla je **objednatel** oprávněn zhotoviteli vyúčtovat smluvní pokutu ve výši 0,05 % z celkové ceny díla za každý den prodlení.

Propagace

V podniku se propagace prozatím moc nevyužila. Na začátku podnikání byla využita pouze možnost inzerce a to do těchto zpravodajů: Bohunický zpravodaj, Starolískovecký zpravodaj, Zpravodaj Brno-Střed, Žabovřeský zpravodaj. Tuto inzerci měl pan Michal pouze do září 2011, jelikož náklady na tuto inzerci byli příliš vysoké (kolem 6000 Kč měsíčně) a zvýšení počtu zakázek inzerce nepřinesla. Po nahlédnutí do zpravodajů jsem zjistila, že inzerát byl příliš malý a nepoutavý vedle ostatních větších inzerátů na stejný produkt. Současný stav počtu zakázek je uspokojující a zvladatelný. Pouhým propagačním materiálem jsou pouze vizitky. Propagace funguje za pomoci doporučení. Především již zmíněna společnost REMI ART ERBES, spol. s r.o., toto

doporučení poskytuje. Důležitým faktorem je i spokojený zákazník, který také může poskytnout doporučení a kolikrát může být toto doporučení důležitější a přesvědčivější pro dalšího zákazníka než pouhé doporučení od jiné společnosti.

Distribuce

Distribuci k zákazníkovi si pan Michal obstarává vlastní. Vznikají mu tak nižší náklady na dopravu, než kdyby mu dopravu zajišťovala externí firma. Distribuce materiálu od dodavatelů záleží na domluvě mezi oběma stranami. Pan Michal využívá možnost, že dodavatel mu materiál zajistí i včetně přepravy. Výhodou této distribuční cesty je, že pan Michal nemusí vynaložit čas na cestu pro materiál. Nevýhodou je, že dodavatel ne vždy dodá materiál včas dle objednávky.

Co se týče termínu dodání zákazníkovi, ten je vždy smluvně stanoven ve smlouvě o dílo, toto datum je závazné a v případě nedodržení termínu, zde vzniká zákazníkovi nárok na finanční kompenzaci. Čímž je chráněn jak pan Michal, tak i zákazník.

Součástí každého dodání je i montáž ať už jde o kuchyňskou linku, či smontování jiného kusu nábytku u zákazníka. Zákazník má právo si vše následně zkontrolovat, zda je nábytek v pořádku a zcela dle jeho přání. Po kompletaci je zákazník povinen, na základě faktury, zaplatit posledních 10 % z celkové částky. Tímto zaplacením je celá zakázka skončena.

Místo prodeje

Místem prodeje je provozovna, která sídlí v centru Brna poblíž Hlavního nádraží. V této prodejně jsou vystaveny ukázkové práce pana Michala. Zákazníci si zde mají možnost prohlédnout práci pana Michala a mohou si zde vybrat ze vzorníků materiálu a barev.

Provozní doba prodejn:

Po – Pá 10:00 – 18:00 (po domluvě kdykoli)

2.4.5 Finanční stránka podniku

Výdaje související se založením a výdaje na pořízení majetku byly v prvních dvou letech financovány z vlastních zdrojů. Pan Michal eviduje své příjmy a výdaje pomocí daňové evidence, která je pro jeho podnikání dostačující. V následující tabulce jsou uvedeny příjmy a výdaje, kterých podnik dosáhl v prvních dvou letech podnikání. Tyto údaje vychází z daňové evidence za rok 2010 a 2011. Jak je již na první pohled vidět, podnik prozatím vykazuje ztrátu, která na začátku každého podnikání není nic neobvyklého. I když by pan Michal rád v následujících letech ztrátu minimalizoval. V prvních dvou letech vychází vlastní daňová povinnost nulová. Neuplatňuje si možnost paušálních výdajů.

Tab. 4: Příjmy a výdaje v Kč (vlastní zpracování dle daňové evidence)

ROK	2010	2011
Výdaje	317 670,65	2 393 247,56
Příjmy	161 026,67	1 478 591,33
Zisk/Ztráta	-156 643,98	-914 656,23

V druhé tabulce jsou vyčísleny průměrné měsíční výdaje, které pan Michal musí pravidelně platit. Do těchto výdajů jsou zahrnuty i výdaje na osobní potřeby pana Michala. Mzda a odvody na zákonné pojištění za zaměstnankyni, jsou pouze za 6 měsíců, paní Petra nastoupila až od 1. července 2011.

Tab. 5: Pravidelné měsíční výdaje v roce 2011 (vlastní zpracování dle daňové evidence)

Položka	Měsíční výdaje (v Kč)	Roční výdaje (v Kč)
Nájem dílna	23 975	287 700
Nájem provozovna	68 212	818 544
Záloha energie	8 585	103 020
Internet	500	6 000
Služební telefony	1 800	21 600
Pohonné hmoty - nafta	7 000	84 000
Mzda + odvody (zaměstnanec)	20 100	120 000
Odvod sociálního pojištění (Michal)	1 807	21 684
Odvod zdravotního pojištění (Michal)	1 670	20 040
Výdaje související s podnikáním	9 000	108 000
Celkem	142 649	1 591 188

2.4.6 Analýza rizika

Součástí každého zhodnocení současného stavu podnikání je i analýza rizik, které se mohou dotýkat i podnikání pana Michala.

Analýza odhaluje možná rizika v podnikání pana Michala, které by mohly oslabit stávající stav podnikání.

Mezi největší rizika patří:

- malá poptávka po nabízeném zboží,
- velká konkurence a její cenová politika (snižování cen),
- přerušení spolupráce s REMIART ERBES, spol. s r.o.

Největším rizikem je malá poptávka po nabízeném zboží. K předejití tohoto rizika, je důležité, aby se pan Michal snažil se vyhovět každé potřebě svého zákazníka. S rizikem malé poptávky po zboží úzce souvisí přerušení spolupráce se společností REMIART ERBES, spol. s r.o., která by znamenala snížení produkce téměř o polovinu. Jako každý podnikatel je i pan Michal připraven snížit cenovou nabídku na úroveň konkurence, především u větších zakázek.

2.5 Souhrnná SWOT analýza

Na základě předešlých analýz je možné zhodnotit současný stav podnikání pana Michala. A stanovit jeho silné a slabé stránky, sestavit výčet příležitostí a upozornit na hrozby daného oboru podnikání.

Tab. 6: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky • kvalita výrobků • kompletace a servis • projektové zpracování ZDARMA • komunikace uvnitř podniku • velký výběr materiálů, široká škála barev • cenová dostupnost	Slabé stránky • propagace • nedostatek pracovních sil • časová prodleva zakázek • finanční stránka
Příležitosti • spolupráce podniků v příbuzných oborech • průnik na nové trhy • široké spektrum dodavatelů	Hrozby • dodavatelské lhůty • vládní reformy • velká konkurence na domácím i zahraničním trhu • substituty

Silné stránky

Mezi silné stránky patří v první řadě kvalita výrobků, u kterých je neomezená možnost výběru různého materiálu a výběru ze široké škály barev, kterou v dnešní době trh nabízí. Pan Michal je schopen vyrobit nábytek z různých materiálů ať už jde o masiv, či lamino různých rozměrů či tvrdosti dřeva. Při každé zakázce je vše se zákazníkem náležitě dohodnuto do posledního detailu. Důležité je i projektové zpracování v programu PRO100, ve kterém je zákazníkovi připraven projekt včetně detailů, které si zákazník žádá. Paní Petra se vždy snaží vyhovět všem jeho přáním. Po sjednání projektové dokumentace je důležitá i komunikace uvnitř podniku, aby se všechny informace dostaly k panu Michalovi, který pak zhotovuje nábytek dle představ a

požadavků zákazníka. Následná je kompletace, kterou si pan Michal zajišťuje vlastní, čímž je doprava a montáž u zákazníka rychlejší a podniku tak nevznikají další výdaje, které by vznikaly, kdyby kompletaci prováděla externí společnost. V neposlední řadě je silnou stránkou cenová dostupnost výrobků, která vždy záleží na typu nábytku, jeho náročnosti a množství spotřebovaného materiálu. Ne jako u velkých podniků, kdy bývá cena jednotná a nelze snít již tolik manipulovat. Pan Michal je ochotný při větší zakázce poskytnout slevu.

Slabé stránky

Nejslabší stránkou podnikání je nedostatek pracovních sil, jak už bylo v práci uvedeno, pan Michal má pouze jednu zaměstnankyni. Především mu chybí výrobní pracovníci, kteří by mu pomáhali s hrubým opracováním materiálu. Právě to, že hrubou práci odvádí sám, často vede k časovým prodlevám mezi zakázkami. Slabou stránkou je i propagace, která je v podnikání podceněna. Po finanční stránce je podnik prozatím ve ztrátě. Této problematice byla v práci věnována samostatná kapitola.

Příležitosti

V každém podnikání je důležité i sebemenší příležitost využít. Největší příležitostí pana Michala je možnost spolupráce s podniky v příbuzném oboru, které by s ním nejen spolupracovaly, ale zároveň mu poskytovaly dobrá doporučení, která by byla dobrým zdrojem propagace. Příležitostí je i možnost průniku na nové trhy, a to jak domácí tak i zahraniční. Široké spektrum dodavatelů je příležitostí pro pana Michala jak zamezit prostojům u sebe v podniku, jelikož má možnost volby jiného a kvalitnějšího dodavatele.

Hrozby

Dodavatelské lhůty jsou hrozbou pro pana Michala a to především z důvodu prostojů u něj v podniku. Tyto lhůty bývají 3-6 týdnů, a to pro tak malého podnikatele znamená pozdržení celé zakázky. I přesto je důležité si správně rozplánovat výrobu, aby nebyl sklad přeplněn nedokončenými výrobky. Současná i budoucí konkurence, a to jak na domácím i zahraničním trhu, představuje hrozbu. Jedná se zpravidla o velkoobchody

s nábytkem, které nabízí velké množství substitutů, kterým někteří zákazníci dávají přednost.

Hrozba z vládních reforem je prakticky hrozbou pro každého podnikatele, ať už jde o změny v živnostenském zákoně, zákoně o dani z příjmu, zákoníku práce, či změnu sazby daně z přidané hodnoty. Především navýšení **sazby daně z přidané hodnoty** se nejbližší dotkne jeho podnikání z důvodu možného snížení zakázek.

3 NÁVRH

V této části se bakalářská práce zaměří na samotný návrh podnikatelského plánu, který vyplývá z předešlých analýz současného stavu podnikání.

Na základě dílčích analýz (analýza vnitřního okolí, analýza vnějšího a oborového okolí podniku) jsou v práci navrženy jednotlivé etapy rozvoje podnikání tak, aby korespondovaly se současným stavem a pomohly tak rozvinout, stabilizovat a posílit podnikání pana Michala.

3.1 Východiska

Návrh podnikatelského plánu bude vycházet ze SWOT analýzy, která ukázala slabé, silné stránky podniku a především příležitosti a hrozby podnikání pana Michala. Podnikatelský plán vymezí cíle, kterých by pan Michal mohl v následujících letech dosáhnout. Plán bude v práci rozvržen do 3 etap. Tyto etapy budou představovat následující tři roky podnikatelského rozvoje. Každá etapa bude rozdělena na cíle z oblasti výroby, personalistiky, marketingu, prodeje a financí. Před navržením jednotlivých etap bude upřesněna vize a mise podnikání.

3.2 Vize, mise

Stejně jako u většiny začínajících podnikatelů nebyla na začátku podnikání vize a mise přesně vytyčena. I přes nestanovení těchto dvou pojmů určuje, svou podstatou, vize a mise hlavní cíle podnikání.

Vize

Vizí pana Michala je stát se přeborníkem ve svém oboru i přes velkou konkurenci na trhu.

Mise

Posláním je uspokojovat potřeby každého zákazníka tím, že v jedinečnosti každé zakázky bude vidět preciznost a originalitu vyrobeného výrobku.

3.3 Cíle podniku

V této kapitole má práce za úkol seznámit s nově vytvořenými podnikatelskými cíli, které budou představovat podnikatelský plán na následující 3 roky.

Komplexní cíle

- Do 3 let snížit ztrátu o 50 %.
- Rozšířit spolupráci o další podnik v příbuzném oboru (podniky, které nabízejí rekonstrukce bytových jader či úpravy interiérů).

Cíle v oblasti vývoje výrobků

- Stávající sortiment rozšířit o řadu zahradního nábytku.
- Získat specialistu na opracování a montáž žulových desek.

Cíle v oblasti marketingu a prodeje

- Dostat se do podvědomí zákazníka za pomoci vytvoření letáků.
- Zvýšit koeficient u kalkulace výrobků z 2 na 2,2 – 2,4.
- Snížení provize za zprostředkování ze současných 10 % na 3 %.

Cíle v oblasti financí

- Do 3 let snížit ztrátu o 50 %.

Cíle v oblasti personálního rozvoje

- Do 3 let rozšířit personál o 3 kvalifikované zaměstnance.
- Získat pracovníka se zkušeností s opracováním a montáží žulových desek.
- Zvýšit kvalifikovanost zaměstnanců pomocí odborných školení. Náklady na toto školení nesmí přesáhnout 50 000 Kč ročně.

3.4 Rozvoj podnikání

Před navržením jednotlivých etap rozvoje je důležité si určit, jakým směrem se bude rozvoj ubírat. Jednotlivé etapy rozvoje podnikání se zaměří na oblast výroby, personalistiky, marketingu, prodeje a na oblast financí. Důležité je, aby byly etapy navrženy tak, aby na sebe vzájemně navazovaly. K navržení další etapy, je důležité předpokládat splnění cílů té předchozí. Jednotlivé etapy budou obsahovat návrhy, které by měly přispět k posílení současného i budoucího stavu podnikání. Na základě navržených cílů budou vyčísleny výdaje jednotlivých etap rozvoje podnikání.

3.4.1 I. Etapa rozvoje podnikání

V této první etapě budou navrženy cíle pro rok 2012. Jednotlivé oblasti obsahují návrhy, které by měly přispět k posílení současného stavu podnikání a neměly by pana Michala finančně moc zatížit.

Výroba

V první fázi doporučuji, aby pan Michal rozšířil svůj sortiment o zahradní nábytek z masivu, který v nabízených produktech prozatím chybí a je zákazníky žádán. Zavedení nového sortimentu pana Michala nebude v podstatě nic stát, protože má všechny potřebné nástroje pro její výrobu. K největšímu odbytu zahradního nábytku by mělo dojít především v letních měsících a to od června do září. Pro realizaci daného rozvoje a udržení současného stavu výroby je důležitý i personální rozvoj, neboť pan Michal, při větším odbytu, již nebude schopen sám obstarat všechny nové zakázky.

Personalistika

Pro oblast výroby je důležitý i personální rozvoj. Tento rozvoj se bude skládat z dvou základních bodů a to z vhodného výběru a proškolení nového zaměstnance. V případě nutnosti bude možné najmout brigádníka na hrubé opracování materiálu. Předpoklad rozšíření personálu je, že nový zaměstnanec přinese do podnikání pana Michala pracovní sílu a mimo ní i nové zkušenosti a znalosti. Kritickým bodem personálního rozvoje je nedostatečná praxe a kvalifikace uchazečů.

Marketing a prodej

Současná propagace je nedostačující a bylo by dobré ji rozšířit. Dříve využívaná inzerce v brněnských zpravodajích byla nedostatečná, inzerát byl příliš malý a nepoutavý v takovém množství inzerátů, které propagují stejný produkt. A proto navrhuji vytvoření letáků. Tyto letáky by měly obsahovat základní informace o nabízeném sortimentu, kontakt a především cenové „tričky“, které by upoutaly každého potenciálního zákazníka. Především by se mělo jednat o slevová zvýhodnění. Nejdůležitější je, aby letáky byly konkrétní, poutavé, barevné a vyvolávaly zájem zákazníka. **Příloha č. 3 obsahuje návrh letáku.** Letákovou propagaci je nutné doprovázet rozšířením webových stránek, které nyní neodpovídají současným marketingovým požadavkům. Proto je důležité, aby byly webové stránky doplněny o novou fotogalerii a více informací o nabízených produktech, které zde doposud chybí.

Finance

Největší finanční zátěží je pro pana Michala nájemné provozovny, které by měl v roce 2012 pokusit snížit o 60-65 %, a také snížit nájemné dílny alespoň o 5 000 Kč/měsíc. Již tato změna by měla znamenat roční úsporu kolem půl milionu korun. V úvahu samozřejmě připadal i nákup prostorů provozovny a možnost vzít si úvěr. Bohužel tato částka by byla natolik vysoká, že by pan Michal, s ohledem na výši jeho současných výdajů, tento úvěr nedostal. Proto je změna místa provozovny a snížení nájmů nejvýhodnější variantou. Pro lepší představu byla vytvořena následující tabulka.

Tab. 7: Nájemné (vlastní zpracování)

Položka	2011		2012	
	Měsíční výdaje (v Kč)	Roční výdaje (v Kč)	Měsíční výdaje (v Kč)	Roční výdaje (v Kč)
Nájem dílna	23 975	287 700	18 975	227 700
Nájem provozovna	68 212	818 544	25 000	300 000

Roční úspora na nájemném vyjde na 578 544 Kč. Finanční stránka byla diskutována s majitelem a dle něj je toto snížení v tomto roce reálné.

První etapa rozvoje se zaměří na personální rozvoj v důsledku zvýšení odbytu a rozšíření výroby o zahradní nábytek. Rozvoj je doplněn letákovou propagací. Výdaje

pana Michala v první fázi návrhu poklesnou o více než 500 tis. Kč, na základě změny místa prodejny a po dohodě, s majitelem, i snížení nájmu dílny.

V následující tabulce jsou vyčísleny jednotlivé položky znázorňující výdaje, které bude nutné vynaložit na realizaci 1 etapy rozvoje podnikání. Výdaje na rozvoj na rok 2012 budou činit 247 960 Kč.

Tab. 8: Výdaje na rozvoj 2012 (vlastní zpracování)

Položka	jednorázové výdaje	měsíční výdaje	roční výdaje
	(v Kč)		
Mzdové výdaje (1 nový zaměstnanec)	-	12 000	144 000
Odvody zdravotního pojištění	-	1 080	12 960
Odvody sociálního pojištění	-	3 000	36 000
Kurzy, školení	30 000	-	-
Letáky	20 000	-	-
Rozšíření webových stránek	5 000	-	-
Celkem	55 000	16 080	192 960
Celkové výdaje 1 fáze	247 960 Kč		

3.4.2 II. Etapa rozvoje podnikání

Druhá etapa rozvoje navrhne cíle pro rok 2013. Naplnění cílů první etapy rozvoje je předpokladem pro navržení druhé etapy. Tato fáze bude představovat největší rozvoj podnikání a bude pro pana Michala znamenat i větší výdaje.

Výroba

V druhém roce rozvoje se výroba zaměří na nákup nového stroje a to kotoučové pily, která bude sloužit k opracování žulových desek. Tento technický rozvoj závisí především na poptávce zákazníka o tyto žulové pracovní desky. S tímto rozvojem by měl souviset i personální rozvoj a to přijetí pracovníka, který by měl zkušenosti s opracováním a montáží tohoto materiálu. Pro pana Michala by tento rozvoj měl znamenat to, že si bude produkci těchto desek obstarávat sám a nebude muset drazé spolupracovat s externími firmami.

Personalistika

Pro naplnění rozvoje v oblasti výroby je vhodné přijmout jednoho nového zaměstnance, který, jak bylo zmíněno u výroby, by měl mít zkušenost s opracováním žulového kamene. Tuto činnost prozatím pan Michal obstarával u externí firmy, která provádí opracování i včetně montáže. Důsledkem přijetí tohoto zaměstnance by mělo dojít k zefektivnění výroby. Mimo opracování žuly by se měl zabývat i opracování dekorativního nábytku a měla by mu být svěřena spíše detailnější práce. V případě potřeby je nutné počítat i se školením pro tohoto zaměstnance.

Finance

Rok 2013 bude v návrhu představovat největší finanční zátěž. Vzniknou výdaje na nový stroj k opracování žulového kamene. Pořízení stroje by mělo vyjít na částku 81 000 Kč. Jelikož se jedná spíše o menší částku, a proto je v rozvoji počítáno s tím, že bude tato částka zaplacená jednorázově. A to z vlastních finančních zdrojů.

Nový stroj k opracování žulového kamene:

Kotoučová pila na kámen	65 000 Kč	
Diamantové řezací kotouče (žula)		
• Průměr 350 mm	7 000 Kč	
• Průměr 400 mm	9 000 Kč	(20)

Celková cena je 81 000 Kč včetně DPH.

Jeden metr žulové desky stojí minimálně kolem 6 500 Kč/metr (záleží na tloušťce desky). Na jednu kuchyň je průměrná spotřeba kolem 3 metrů, což bude pro pana Michal znamenat výdaje 19 500 Kč/kuchyň. Návratnost této investice by měla přijít již při výrobě 4 pracovních desek.

Marketing a prodej

V marketingové oblasti neproběhnou žádné změny, pan Michal by měl opět zvolit letákovou metodu propagace. Jako v předešlé etapě rozvoje podnikání měl by i v této etapě leták obsahovat slevová zvýhodnění, která by zaujala a přilákala potenciálního zákazníka.

Tabulka ukazuje vyčíslení jednotlivých položek znázorňující výdaje, které bude nutné vynaložit na realizaci druhé etapy rozvoje podnikání. Výdaje na rozvoj v roce 2013 budou činit 313 960 Kč.

Tab. 9: Výdaje na rozvoj 2013 (vlastní zpracování)

Položka	jednorázové výdaje	měsíční výdaje	roční výdaje
	(v Kč)		
Mzdové výdaje (1 nový zaměstnanec)	-	12 000	144 000
Odvody zdravotního pojištění	-	1 080	12 960
Odvody sociálního pojištění	-	3 000	36 000
Kurzy, školení	20 000	-	-
Nákup stroje (včetně příslušenství)	81 000	-	-
Letáky	20 000	-	-
Výdaje celkem	121 000	16 080	192 960
Celkové výdaje 2 fáze	313 960 Kč		

3.4.3 III. Etapa rozvoje podnikání

Třetí etapa rozvoje vymezí cíle pro rok 2014. Tato fáze již nebude znamenat pro podnikání pana Michala velké změny, pouze doplní předchozí dvě etapy rozvoje.

Výroba

Jak již bylo zmíněno výše, třetí etapa rozvoje neprojde velkými změnami a ani výroba nebude výjimkou. Pan Michal by se měl snažit udržet svou dosavadní výrobní kapacitu, případně ji mírně zvýšit. Dopomoci by mu k tomu měl třetí a poslední pracovník, kterého by měl pan Michal zaměstnat spíše na práce, související s hrubým opracováním materiálu, které jsou velmi náročné jak na práci, tak i časově.

Personalistika

V třetí etapě rozvoje již bude stačit najmout pouze jednoho zaměstnance, který by doplnil pracovním týmem a vyplnil možnou mezeru při výrobě většího počtu zakázek. Tento zaměstnanec se bude věnovat spíše hrubému opracování materiálu než ostatní zaměstnanci, kteří jsou již více zkušení, mají za sebou odborná školení a tak se mohou

více věnovat složitějším úkolům. Se školením pro tohoto zaměstnance se v třetím období nepočítá.

Marketing a prodej

Obdobně jako v druhé etapě rozvoje, marketing neprojde žádnou zásadní změnou. Rozvoj v oblasti marketingu a prodeje se opět zaměří na propagaci prostřednictvím letáků, které budou upozorňovat na kuchyňské studio a obsahovat nová slevová zvýhodnění, kterými by upoutala zákazníka.

Finance

Nejméně finančně náročnou etapu rozvoje bude představovat právě třetí etapa, která bude obsahovat pouze výdaje na nového zaměstnance a jako každý rok letákovou propagaci.

Výdaje na rozvoj pro rok 2014 budou činit 212 960 Kč.

Tab. 10: Výdaje na rozvoj 2014 (vlastní zpracování)

Položka	jednorázové výdaje	měsíční výdaje	roční výdaje
	(v Kč)		
Mzdové výdaje (1 nový zaměstnanec)	-	12 000	144 000
Odvody zdravotního pojištění	-	1 080	12 960
Odvody sociálního pojištění	-	3 000	36 000
Letáky	20 000	-	-
Výdaje celkem	20 000	16 080	192 960
Celkové výdaje 3 fáze		212 960 Kč	

3.4.4 Kooperace

Mezi stanovenými cíli je i najít další podnik pro případnou spolupráci. Tato spolupráce není zahrnuta v jednotlivých letech, jelikož se jedná o dílčí cíl, který by se měl naplnit v průběhu těchto tří let a nelze proto stanovit časový úsek, kdy bude tento cíl splněn. Tento cíl je nejvíce důležitý pro výrobní strategii.

Především by mělo jít o podobné společnosti jako společnost REMIART ERBES, spol. s r.o., které zajišťují rekonstrukci bytových jader, a k tomu poskytují výrobu kuchyňských linek na míru.

Možné společnosti, které by mohl pan Michal oslovit ke spolupráci:

- Rekostyl,
- 4STYL, s.r.o.,
- KOUPELNY VÍDENSKÝ spol. s r.o.

Všechny tyto společnosti mají brněnské sídlo i přesto by neměl být problém zahájení spolupráce s mimobrněnskými společnostmi.

3.5 Cena – kalkulace

V návrhu celého rozvoje je důležité zabývat se i tvorbou ceny jednotlivých zakázek a proto je jí v práci věnována samostatná kapitola.

Změny v kalkulaci cen by se měly zaměřit na:

- zvýšení koeficientu u kalkulace zakázky z 2 na 2,2 – 2,4,
- snížení provize za zprostředkování ze současných 10 % na 3 %.

Pro lepší představu byla zpracována tabulka pro přehlednost jednotlivých změn.

Tab. 11: Změny v kalkulaci cen jednotlivých zakázek (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Zvýšení koeficientu (kalkulace ceny)	2	2,2	2,3	2,4
Snížení provize za zprostředkování	10%	7%	5%	3%

Tyto změny by měli přinést větší zisk z jednotlivých zakázek, a to jak zvýšení koeficientu, tak i snížení provize.

V následující tabulce jsou vyčísleny jednotlivé změny, jak se projeví na celkové ceně zakázky. V těchto změnách je brána v úvahu i změna sazby daně z přidané hodnoty. Pro

rok 2013 a 2014 je brána předpokládaná sazba DPH 17,5 %. Nesmíme zapomenout, že tento předpoklad může být kdykoli změněn, a proto jsou výpočty pouze orientační.

Ve výpočtu byla brána stejná cena za materiál a příslušných komponent, aby bylo názorně ukázáno, jak se změní cena zakázky při změně koeficientu a změně sazby daně z přidané hodnoty. Výpočet ceny zisku vychází z ceny bez daně, od které byla odečtena cena za materiál a komponentů. K tomuto rozdílu byla přičtena cena za montáž a dopravu, která pro pana Michala představuje čistou provizi. Od tohoto „mezisoučtu“ je odečtena provize společnosti REMI ART a poté je vyčíslen zisk z této zakázky.

Tab. 12: Příklad na uvedené změny v kalkulaci cen zakázky paní Zobalové (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Cena za materiál	26 190	26 190	26 190	26 190
Přepočet koeficientem	2,0	2,2	2,3	2,4
Cena za kuchyňskou linku	52 380	57 618	60 237	62 856
Cena komponent	7 429	7 429	7 429	7 429
Cena bez daně	59 809	65 047	67 666	70 285
Sazba DPH	10%	14%	17,5%	17,5%
DPH	5 981	9 107	11 842	12 300
Cena celkem s DPH	65 790	74 154	79 508	82 585
Materiál +další komponenty	33 619	33 619	33 619	33 619
Rozdíl	26 190	31 428	34 047	36 666
Montáž (+)	2750	2750	2750	2750
Mezisoučet	28 940	34 178	36 797	39 416
Provize	5238	4033	3012	1886
Zisk ze zakázky	23 702	30 145	33 785	37 530
%	39,6	46,3	49,9	53,4

3.6 Naplnění cílů rozvoje

Na základě jednotlivých etap podnikatelského plánu je možné zhodnotit cíle, kterých má být dosaženo v podnikání pana Michala.

3.6.1 Zhodnocení cílů

Pro zhodnocení rozvoje podnikání je nejlépe zvolit metodu SMART.

Specifikace

Cíle jsou zpracovány v oblastech, které jsou pro podnik rozhodující. A to v oblasti výrobní, personální, marketingové a finanční.

Měřitelnost

Měřitelnost představuje dobu, za jakou by měli být cíle dosaženy. A to do 3 let.

Akceptovatelnost

Cíle musí být akceptovatelné a to nejen pro pana Michala, ale i pro jeho zaměstnankyni. Akceptovatelnost se samozřejmě promítne i mezi zákazníky a dodavatele. Zákazníci ovlivní především tím, že dané cíle pro ně budou znamenat větší nabídku zboží a služeb, ale i vyšší cenu. Pro dodavatele znamená, že pan Michal bude více odebírat materiál.

Reálnost

Reálnost cílů spočívá v tom, že všechny cíle byly navrženy tak, aby posílili pozici pana Michala na trhu. Jednotlivé etapy byly konzultovány s paní Petrou, vycházely z reálných čísel a byly navrženy tak, aby korespondovaly se současným stavem podnikání a pana Michala příliš finančně nezatížily.

Časová zvladatelnost

Pro pana Michala je navržen rozvoj podnikání na dobu tří let. Pro splnění navržených cílů je důležité splnit časový harmonogram.

3.6.2 Časový harmonogram

Pro naplnění jednotlivých etap rozvoje je hlavní správně zvolit časový harmonogram, který znázorňuje dobu pro dosažení jednotlivých cílů rozvoje.

Rozšíření sortimentu o zahradní nábytek, je cílem, který nebude představovat cíl na pouhé 3 roky, ale bude cílem dlouhodobějším a posléze se zahradní nábytek stane součástí nabízeného sortimentu. Z časového hlediska bude uvedení zahradního nábytku časově nenáročné, do podvědomí zákazníka se toto rozšíření dostane za pomoci propagace. Na harmonogramu je vidět, že vliv na zákazníka bude po celý rok, avšak v době letních měsíců bude tento vliv sílit.

Propagace je součástí každé etapy rozvoje podnikání. Měla by sloužit k tomu, aby se pan Michal dostal do podvědomí zákazníka. Důležité u propagace je kvalitní návrh a její realizace. Z analýzy marketingového mixu vyplynulo, že inzeráty nejsou nejlepším propagačním materiálem a proto je v rozvoji navržena propagace prostřednictvím letáků, které především nebudou tolik finančně náročné.

K naplnění jednotlivých etap bude nutné přijetí dalších zaměstnanců, kteří budou důležití k uskutečnění daných cílů. S příchodem nových zaměstnanců se očekává zvýšení produktivity a zkrácení doby výroby. Vhodný výběr zaměstnanců budou doprovázet i odborná školení.

Nedílnou součástí naplnění cílů je pořízení nového stroje, který rozšíří výrobu a pan Michal bude moci sám zajistit opracování a montáž žulových desek (nyní využívá externí společnost).

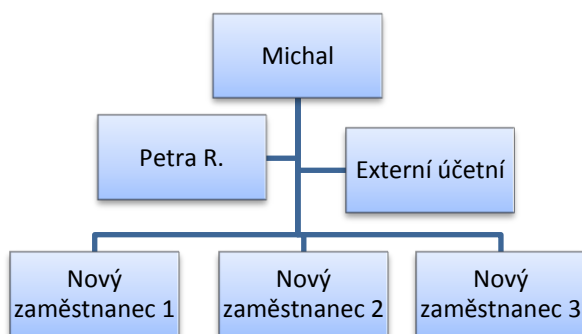
V následující tabulce je harmonogram navržených cílů pro následující tři roky.

Tab. 13: Harmonogram navržených cílů (vlastní zpracování)

Cíle		2012												2013												2014												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Zahradní nábytek	Návrh	■	■																																			
	Uvedení na trh (propagace)			■	■	■																																
	Vliv na zákazníka						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Propagace	Návrh a tvorba letáků	■	■											■													■											
	Rozdání letáků			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zaměstnanci	Výběr nových zaměstnanců	■	■	■										■	■	■	■										■	■										
	Školení				■	■												■	■																			
Pořízení stroje	Nákup													■	■																							
	Uvedení do užívání															■	■	■																				

3.6.3 Změny v organizační struktuře

Na základě navrženého personálního rozvoje projde i organizační struktura zásadní změnou. V první etapě pan Michal přijme 1 nového zaměstnance, který by mu měl umožnit přijímat více zakázek. V druhé fázi bude personální vývoj pokračovat a pan Michal opět přijme dalšího zaměstnance a to odborníka na opracování žulového kamene. V třetí fázi se kolektiv rozšíří o třetího pracovníka, který doplní pracovní tým a bude se starat o hrubé opracování materiálu před finální úpravou. Je dobré příležitostně počítat s přijetím jednoho brigádníka na hrubé opracování materiálu, a to pouze při větším počtu zakázek.



Obr. 5: Nová organizační struktura (vlastní zpracování)

3.6.4 Analýza rizika rozvoje

Závěrem navrženého rozvoje podnikání je důležité provést analýzu možných rizik, která jistě doprovází každý návrh podnikatelského plánu. U každé etapy rozvoje je důležitá i kontrola jejího splnění. Na základě kontroly bude patrné, zda bylo daných cílů dosaženo či nikoli. Jejím důsledkem může být i odhalení možného rizika či neúspěchu.

Možnými riziky v navržených etapách jsou:

- špatný výběr a nezkušenost nových zaměstnanců,
- nevyužití nového stroje,
- nadále malá poptávka po nabízeném sortimentu,
- zavedení zahradního nábytku z masivu.

Největší možné riziko vzniká u zavedení zahradního nábytku. V odvětví existuje velká konkurence například společnost Mountfield, a jiné obchodní domy, které tento nábytek také nabízejí (Kika, Jysk, ...).

3.7 Příjmy a výdaje 2012 - 2014

Největší změny budou již u pravidelných měsíčních výdajů. I přes zvýšení mzdy paní Petry o 5 000 Kč/měsíčně a snížení obou nájmů by pan Michal mohl ušetřit 376 872 Kč, které by mohl využít na další rozvoj svého podnikání.

Tab. 14: Snížené pravidelné výdaje (vlastní zpracování)

Položka	Měsíční výdaje (v Kč)	Roční výdaje (v Kč)
Nájem dílna	18 975	227 700
Nájem provozovna	25 000	300 000
Záloha energie	8 585	103 020
Internet	500	6 000
Služební telefony	1 800	21 600
Pohonné hmoty - nafta	7 000	84 000
Mzda + odvody (zaměstnanec)	26 800	321 600
Odvod sociálního pojištění (Michal)	1 836	22 032
Odvod zdravotního pojištění (Michal)	1 697	20 364
Výdaje související s podnikáním	9 000	108 000
Celkem	101 193	1 214 316

V pravidelných výdajích se projeví i změna ve výši zdravotního a sociálního pojištění.

Při naplnění podnikatelského plánu může pan Michal očekávat zvýšený počet zakázek, který se projeví v celkových příjmech. Transformací projdou i jednotlivé výdaje, jak bylo vidět v tabulce pravidelných měsíčních výdajů. Důležité je započítat do celkových výdajů i výdaje na rozšíření stávajícího podnikání a výdaje za materiál, které tvoří kolem 40 % příjmů. V následujících tabulkách je možné posoudit reálnou, optimistickou a negativní situaci v jednotlivých letech rozvoje. Jednotlivá čísla byla vypočtena pomocí předchozí kalkulace zakázky paní Zobalové. V reálné situaci je bráno, že pan Michal zhotoví 2 podobné zakázky za měsíc, při optimistické 3, a při negativní pouze 1 obdobnou zakázku. Příklad paní Zobalové je nejvhodnější variantou pro následující výpočty, zpravidla se cena jedné zakázky za kuchyňskou linku pohybuje v rozmezí 50 000 – 80 000 Kč.

Při výpočtu příjmů byli brány ceny bez DPH a to 65 047 Kč v roce 2012, 67 666 Kč v roce 2013 a 70 285 Kč v roce 2014.

Reálná situace

Tab. 15: Reálná situace v Kč (vlastní zpracování)

	2 012	2 013	2 014
Roční provozní výdaje	1 214 316	1 214 316	1 214 316
Nové výdaje na rozvoj	247 960	313 960	212 960
Výdaje na materiál	646 352	672 376	698 400
Celkem výdaje	2 108 628	2 200 652	2 125 676
Příjmy	1 561 128	1 623 984	1 686 840
Příjmy - výdaje	-547 500	-576 668	-438 836

Optimistická situace

Tab. 16: Optimistická situace v Kč (vlastní zpracování)

	2 012	2 013	2 014
Roční pravidelné výdaje	1 214 316	1 214 316	1 214 316
Nové výdaje na rozvoj	247 960	313 960	212 960
Výdaje na materiál	969 527	1 008 564	1 047 600
Celkem výdaje	2 431 803	2 536 840	2 474 876
Příjmy	2 341 692	2 435 976	2 530 260
Příjmy - výdaje	-90 111	-100 864	55 384

Negativní situace

Tab. 17: Negativní situace v Kč (vlastní zpracování)

	2 012	2 013	2 014
Roční pravidelné výdaje	1 214 316	1 214 316	1 214 316
Nové výdaje na rozvoj	247 960	313 960	212 960
Výdaje na materiál	323 176	336 188	349 200
Celkem výdaje	1 785 452	1 864 464	1 776 476
Příjmy	780 564	811 992	843 420
Příjmy - výdaje	-1 004 888	-1 052 472	-933 056

Při realizaci a naplnění etap strategického rozvoje v jednotlivých letech by pan Michal při realizaci optimistické situace mohl dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě výsledků analýzy současného stavu podnikání posoudit obecné, oborové a interní prostředí podniku. Na základě jednotlivých analýz byl zpracován návrh podnikatelského plánu, který práce rozdělila do tří etap rozvoje podnikání. Každá etapa se zabývala rozvojem výrobní, personální, marketingové, prodejní a finanční oblasti.

Kompletní práce byla rozvržena do tří částí. První část se zabývala teoretickými východisky, kterých bylo následně využito k vypracování praktické části. Druhá část se zabývala samotnými analýzami a posouzením současného stavu podnikání pana Michala. Seznámila čtenáře s bližšími informacemi o interním prostředí podniku a posoudila i vnější situaci a dopady, které by mohly ovlivnit podnikání pana Michala či dokonce ohrozit jeho současnou pozici na trhu. Největší přínos z celé práce by měla přinést třetí a poslední návrhová část, která se zabývá samotným rozvoje podnikání pana Michala. I. etapa rozvoje podnikání se zaměřila především na snížení současných výdajů, ve které bylo navrženo snížení nájemného. Snížení by pro pana Michala znamenalo až půl milionové úspory. Dále bylo navrženo rozšíření výroby o zahradní nábytek, které by mělo doprovázet rozšíření personálu o 1 nového zaměstnance. Největší rozvoj podnikání pana Michala představuje II. etapa, která je oproti první etapě finančně náročnější. V této etapě bylo panu Michalovi doporučeno pořídit nový stroj na opracování žulových desek, s čímž by mělo souviset i přijetí nového zaměstnance na tuto práci. Poslední III. etapa doplňuje celý rozvoj podnikání. Pan Michal opět přijme dalšího zaměstnance, jehož úkolem by bylo především hrubé opracování materiálu. Největším nedostatkem v podnikání pana Michala je nedostatečná propagace, a proto je součástí každé etapy letáková propagace, která je finančně méně náročná.

Finančním cílem bylo snížit ztrátu o 50 %. Tohoto cíle bylo dosaženo. Ztráta v roce 2014 byla při reálné situaci nižší o 52 % než v roce 2011.

Cíle podnikatelského plánu byly navrženy tak, aby byly reálné a jednoznačně posílily podnikání pana Michala. Při uplatnění jednotlivých etap strategií by se pan Michal mohl v nejbližších letech dostat do menší ztráty či dokonce do kladného výsledku hospodaření.

LITERATURA

Tištěné zdroje

- 1) BURNS, P., *Entrepreneurship and Small Business*. 1st Edition New York: Palgrawe, 2001, 418 pp. ISBN 0-333-91474-0.
- 2) HISRIC R. D., PETERS M. P., *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 3) HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 4) JIRÁSEK A., J., *STRATEGIE. Umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha: Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- 5) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*. 4. vydání. Brno: Jan Kunčík, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- 6) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 7) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8) KORÁB, V., M. MIHALSKO. *Založení a řízení podniků*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 128 s. ISBN 80-214-2513-X.
- 9) MELUZIN, T., MELUZIN, V., *Základy ekonomiky podniku*. 2. vydání. Brno: FINAL TISK. 2007. 119 s. ISBN 978-80-214-3472-1.
- 10) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 15. 10. 2010.
- 11) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 15. 9. 2010.
- 12) Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ze dne 1. 1. 2011.

Elektronické zdroje

- 13) Český statistický úřad. *Česká republika od roku 1989 v číslech. Makroekonomické ukazatele*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01>.
- 14) Český statistický úřad. *Obyvatelstvo*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01>.
- 15) Český statistický úřad. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>.
- 16) Jak podnikat. *Zálohy na sociální pojištění OSVČ 2011, 2012*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <<http://jakpodnikat.cz/zalohy-na-socialni-pojisteni.php>>.
- 17) Jak podnikat. *Zdravotní pojištění OSVČ*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <<http://jakpodnikat.cz/zdravotni-pojisteni.php>>.
- 18) Ministerstvo financí České republiky. *Shrnutí predikce*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_67601.html>.
- 19) POSPÍŠILÍK, K. *Daňová reforma schválena vládou: Jak se změní vaše čistá mzda?* [online]. 2011 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/302342-danova-reforma-schvalena-vladou-jak-se-zmeni-vase-cista-mzda-/>>.
- 20) TEJRAL. *Ceníky kotoučových pil*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <<http://www.tejral.cz/ceniky.php>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma plánovacího procesu	14
Obr. 2: Členění okolí podniku	19
Obr. 3: Marketingový mix	22
Obr. 4: Průběh zpracování zakázky	41
Obr. 5: Nová organizační struktura.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrné hrubé měsíční mzdy 2000-2011.....	26
Graf 2: Počet obyvatel v letech 2000 – 2011.....	27
Graf 3: Hrubý domácí produkt 2000-2011	30
Graf 4: Míra inflace 2000 - 2011	31
Graf 5: Míra nezaměstnanosti 2000-2011	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Forma uspořádání výsledků SWOT analýzy	24
Tab. 2: Hodnocení stakeholders.....	37
Tab. 3: Kalkulace zakázky	42
Tab. 4: Příjmy a výdaje v Kč	45
Tab. 5: Pravidelné měsíční výdaje v roce 2011	45
Tab. 6: SWOT analýza.....	47
Tab. 7: Nájemné.....	53
Tab. 8: Výdaje na rozvoj 2012.....	54
Tab. 9: Výdaje na rozvoj 2013.....	56
Tab. 10: Výdaje na rozvoj 2014.....	57
Tab. 11: Změny v kalkulaci cen jednotlivých zakázek.....	58
Tab. 12: Příklad na uvedené změny v kalkulaci cen zakázky paní Zobalové	59
Tab. 13: Harmonogram navržených cílů	62
Tab. 14: Snížené pravidelné výdaje	63
Tab. 15: Reálná situace v Kč	64
Tab. 16: Optimistická situace v Kč.....	64

Tab. 17: Negativní situace v KČ.....	65
--------------------------------------	----

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Vyčíslení provize.....	42
-----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ukázky prací

Příloha č. 2: Ukázkový příklad výpočtu a vizualizace kuchyňské linky

Příloha č. 3: Návrh letáku

Příloha č. 1: Ukázky prací





Příloha č. 2: Ukázkový příklad výpočtu a vizualizace kuchyňské linky

MATERIÁL	Zobalová
Lamino	5 000
Lamino šedá	400
HDF záda	450
Dvířka	10 000
Pojezdy	2 300
Závěsy	1 200
Tlumiče/Aventos	400
Sklo	340
Nohy + těsnění sokl	300
Kování pro zavěšení	400
Pracovní deska + lišta + krytky	5 000
ABS	400
CENA ZA MATERIÁL	26 190
Přepočet koeficientem	2,0
CENA za kuchyňskou linku	52 380
Příborník	429
Úchytky 18 ks	2 250
Dřez	2 000
Spotřebiče	Vlastní
Montáž + doprava	2 750
Cena bez daně	59 809
DPH	5 981
CENA CELKEM	65 790



Kuchyňské & interiérové studio M. H.



Co nabízíme:

- Kuchyňské linky
- Koupelnový nábytek
- Vestavěné skříně
- Kancelářský nábytek
- TV/DVD nábytek
- Kulatý nábytek
- Stoly, lavice
- Dveře
- Profilové lišty
- NOVĚ zahradní nábytek

Kontakt:

Michal H.

Od 1. 7. 2012 sídlíme na nové adrese Nová 1, Brno

Tel.: 777 777 777

www.kuchynskestudiomh.cz

**AKCE! Sleva 15 % do konce srpna
na kuchyňskou linku**