

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY PROSPECTUS DEVELOPMENT FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL HOLINKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holinka Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku

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

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Prospectus development firem

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

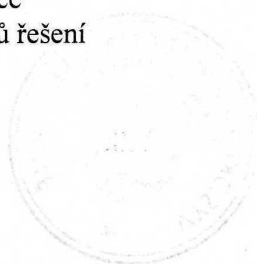
Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BOSSIDY,I.CHARAN,N., BURK,CH. Řízení realizačních procesů. Přel.Grusová,I. Praha Management Press 2004, s.224, ISBN 80-7261-118-6
- BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8
- CANNON,T.,SHAW,S. Svět obchodu. 1 vyd. Brno: Albion, 1991,188s. ISBN 80-85318-03-2
- FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, s.r.o. 1999 ISBN 80-7169-812-1
- GAMMON,J.,S. Nákup a prodej. 1 vyd. Praha: Readers International Prague, 1994, 171s. ISBN 80-901454-3-4
- KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, s.r.o. 2003 ISBN 8024706024
- NENADÁL,J. Management partnerství s dodavateli. Praha Management Press 2005, s.
- PERNICA,P.Logistický management. Teorie a podniková praxe. 1 vyd. Praha: Radix 1998. 660s. ISBN 80-86031-13-6
- PRAŽSKÁ,L.,JINDRA,J. a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem obchodní společnosti. Cílem tohoto podnikatelského plánu je návrh rozšíření a změny struktury obchodního oddělení společnosti. Vytvořil jsem návrh jednoduchého a funkčního rozdělení obchodního a technického oddělení společnosti, jehož cílem je zlepšit efektivitu práce, zvýšit motivaci zaměstnanců a obrát společnosti.

Klíčová slova

podnikatelský plán, obchodní společnost, prodej, motivace zaměstnanců, zákazníci, konkurence

Annotation

This thesis deals with business plan of a trading company. Aim of this business plan is a proposal of expansion and structural change of commercial section of the company. I have created project of simple and working split of sales and technical department of the company. This plan is supposed to improve the productivity of labour, increase staff motivation and company sales.

Keywords

Business plan, trading company, sale, employee motivation, customers, competition

Citace

Holinka, M., *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 79s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Petra Němečka, DrSc. a uvedl jsem v seznamu literatury všechny použité literární prameny a odborné zdroje.

V Brně dne 20. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Petr Němečkovi, DrSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a stanovení cíle práce.....	12
2.1	Historie a zaměření činnosti podniku	12
2.2	Cíle podniku	15
2.3	Stanovení cíle práce.....	16
3	Teoretická východiska práce.....	17
3.1	Charakteristika podnikatelského plánu.....	17
3.2	Struktura a obsah podnikatelského plánu	19
3.3	Charakteristika firmy a jejich cílů	23
3.3.1	Historie podniku.....	24
3.3.2	Popis produktů	24
3.3.3	Cíle podniku	25
3.4	Organizační řízení a manažerský tým	26
3.4.1	Lidský kapitál.....	26
3.4.2	Organizační struktura	28
3.5	Analýza vnějších a vnitřních vlivů společnosti	31
3.5.1	SWOT analýza	31
3.5.2	SLEPT analýza.....	35
3.5.3	Porterův model konkurenčních sil	36
3.5.4	BCG matice	39
3.5.5	Marketingový mix	41

3.5.6	Finanční analýza společnosti.....	43
4	Analýza problému a současné situace	46
4.1	Organizační struktura	46
4.2	Lidské zdroje	48
4.2.1	Zaměstnanci	49
4.2.2	Vedení společnosti	50
4.2.3	Motivace zaměstnanců	51
4.3	Analýza společnosti.....	51
4.3.1	SWOT analýza	52
4.3.2	SLEPT analýza.....	53
4.3.3	Porterův model konkurenčních sil	55
4.3.4	Bostonská matice	57
4.4	Připravenost na rozšíření společnosti	59
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	61
5.1	Organizační struktura – praktický návrh	62
5.2	Lidské zdroje – praktický návrh	64
5.3	Finanční hodnocení projektu rozšíření společnosti	69
5.3.1	Kalkulace nákladů na rozšíření obchodního oddělení	69
5.3.2	Kalkulace výnosů plynoucích z rozšíření obchodního oddělení.....	71
5.3.3	Varianty vývoje.....	72
6	Závěr.....	77
7	Seznam použité literatury.....	79

1 Úvod

Úspěšný rozvoj a zabezpečení prosperity firmy v náročných podmínkách dnešní tržní ekonomiky je poměrně složitou záležitostí. Jedním z významných předpokladů a možná i základních kamenů k dosažení těchto nelehkých cílů je promyšlená strategie podniku, její detailní příprava a taktéž promyšlenost a realizace projektů směřujících k uskutečnění těchto strategií, potažmo cílů. Podnikatelské plány, které z těchto projektů a strategií vyplývají, jsou nejen důležitým nástrojem pro vznik nových nebo rozvoj stávajících společností, ale jsou také důležitým nástrojem k uvědomění si, kde se náš podnik, naše firma, zrovna nachází. Jsou zdrojem informací jak pro vedení společnosti, které slouží pro přípravu nových projektů, tak pro případné investory nebo banky, které by měl tento podnikatelský plán přesvědčit o výhodnosti daného projektu a tím i o poskytnutí kapitálu k jeho financování.

Tématem mé diplomové práce je návrh podnikatelského plánu pro rozšíření a rozvoj malého podniku. Zvolit si toto téma mi umožnila spolupráce se společností PROFILUX, kde v současné době pracuji a která mi poskytla všechny potřebné podklady a dostatek informací k napsání mé diplomové práce. Ta bude sloužit jako základ pro rozšíření obchodní jednotky a zefektivnění práce celého tohoto oddělení.

Firma PROFILUX se zabývá projektováním a prodejem osvětlovací techniky. Společnost je jednou z mnoha firem působících v tomto odvětví obchodu. Vzhledem k dynamickému vývoji v oblasti svítidel a osvětlovací techniky ve světě v posledních několika letech a současně stagnaci prodejů společnosti, je firma nucena znovu přehodnotit své dosavadní působení a pečlivěji zaměřit své zacílení, na pro ni rozhodující segment trhu. Firma po několika poměrně úspěšných letech částečně pozastavila akvizici nových zákazníků a snaží se tvořit zisk a zvyšovat obrát u zákazníků stávajících.

Za krátkou dobu svého působení ve společnosti a po několika diskusích s vedením společnosti jsem zjistil, že současný způsob získávání zakázek, komunikace se zákazníky a dodávaný servis je naprosto nedostačující. Jedním z hlavních cílů mé práce

tedy bude nastavení nového systému komunikace, jak vnitrofiremního, který naráží na současnou strukturu společnosti, tak systému komunikace směrem ke stávajícím a novým potenciálním zákazníkům, a efektivnějšího získávání a sledování zakázek.

Každé rozšíření či restrukturalizace v podniku by samozřejmě měla být doplněna i ekonomickým vyhodnocením tohoto kroku. Proto i já budu ve své práci sledovat otázku, zda uvažované změny a restrukturalizace budou pro společnost Profilux přínosné a efektivní. Je třeba na základě kalkulací očekávaných nákladů na uvažované změny a restrukturalizaci, a výnosů z těchto změn plynoucích, tuto hypotézu buďto potvrdit nebo vyvrátit.

Vytvořením nové, resp. upravením stávající struktury společnosti by mělo dojít k přesnějšímu rozdělení jednotlivých pravomocí a odpovědností za svěřené úkoly a spravované oblasti.

Všechny uvažované změny povedou k zefektivnění práce a běžných pracovních činností zaměstnanců společnosti, což v konečném důsledku jistě povede k novým zakázkám, případně k novým směrům prodeje. Na druhou stranu je třeba říci, že nezavedení těchto změn bude mít jistě v krátkém časovém horizontu za následek stagnaci společnosti.

2 Vymezení problému a stanovení cíle práce

Jedním ze základních bodů podnikatelského plánu je konkretizace podnikatelského subjektu a konkrétního cíle daného plánu. Tyto je třeba podrobně určit.

V této kapitole představím společnost, které se podnikatelský plán týká, její základní údaje a profil a současně konkretizuji cíl podnikatelského záměru a cíle samotného podniku.

2.1 Historie a zaměření činnosti podniku

Skupina Lucis sdružuje dvě majetkové, obchodně a výrobně propojené společnosti, společnost LUCIS, s.r.o., která se zabývá výrobní částí a částečně obchodní činností a společnost PROFILUX s.r.o., která se zabývá výhradně obchodem. Společnost PROFILUX je z 75% dceřinou společností. Tato diplomová práce se zabývá pouze společností PROFILUX s.r.o., avšak pro kompletní představu o firmě je níže uvedeno několik základních informací o této skupině firem.

Název	LUCIS, s.r.o.	PROFILUX s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Nová 14, 664 41 Popůvky	Nová 14, 664 41 Popůvky
IČO:	255 70 731	269 46 602
DIČ:	CZ25570731	CZ26946602

Provozovna:	Lánice 58, 595 01 Velká Bíteš	Hybešova 28, 602 00 Brno
Rok založení:	1999	2004
Základní kapitál:	3 000 000,-	1 000 000,-
Počet pracovníků:	45	9
Internet:	www.lucis.eu	www.profilux.cz

Tabulka 1 - základní údaje o společnosti

Společnost LUCIS byla založena v roce 1999 skupinou odborníků v oblasti světelné techniky jako výrobní společnost se záměrem uvést na český (a následně evropský trh) interiérová designová svítidla, které v té době na českém trhu chyběla. Po postupném navýšení objemů prodeje, se firma rozhodla přejít od velkoobchodního prodeje svítidel také k projektovému způsobu obchodování. Tady se však velmi brzy začala potýkat s problémy při uplatňování svých výrobků do ucelených projektů, resp. nebyla schopna nabídnout zpracování a dodání kompletního projektu jen ze svítidel touto firmo vyráběných. Původně byly pokusy tento způsob prodeje vést přímo pod hlavičkou společnosti LUCIS, avšak po velmi krátké době bylo rozhodnuto o zřízení dceřiné společnosti PROFILUX s.r.o., která se měla zabývat právě touto činností. Společnost PROFILUX od začátku svého působení v roce 2004 funguje jako čistě obchodní společnost zajišťující právě návrhy a dodávku kompletních projektů osvětlení sestávajících z výrobků mateřské společnosti LUCIS, s.r.o. doplněných o svítidla dalších výrobců etablovaných na českém trhu.

Společnost PROFILUX s.r.o. byla založena 22. 11. 2004 třemi společníky pracujícími do té doby v oblasti osvětlování a světelné techniky. Vznikla na základě potřeby mateřské firmy LUCIS s.r.o. nabízet ucelené projekty a dodávky v oblasti návrhů a prodeje svítidel a osvětlovací techniky. Společnost vznikla se základním jměním 1.000.000,-Kč. V průběhu doby se vlastnická struktura společnosti změnila na dnešní stav, kdy 75% podíl, drží firma LUCIS, ta svůj podíl kontroluje přes jednoho z jednatelů, a 25% podíl drží soukromý investor, spřízněný s mateřskou společností,

který je současně druhým jednatelem a obchodním ředitelem společnosti PROFILUX s.r.o.

Společnost má od počátku svého podnikání tj. v roce 2004 provozovnu na ulici Hybešova 28, Brno. Původně toto místo bylo uvažováno pouze jako vzorková prodejna společnosti LUCIS s.r.o., avšak později se vznikem firmy PROFILUX se ukázalo jako velmi výhodné umístit zde i provozovnu této dceřiné společnosti. Jedním z hlavních důvodů a taky výhod je, že na prodejně je neustále přítomen minimálně jeden světelný technik, který je schopný fundovaně poradit s výběrem svítidel s ohledem na jejich světelně technické parametry a naopak přes prodejnu tzv. z ulice se do společnosti dostávají drobní koncoví zákazníci, na které je jinak velmi těžké se zaměřit a kterým je možno nabídnout kompletní dodávku svítidel a osvětlovací techniky pro jejich projekt či nemovitost. Kromě vzorkovny je tedy na provozovně Hybešova umístěna i obchodní a technická složka společnosti PROFILUX s.r.o. stejně jako malý sklad, který je však v současné době díky rostoucím objemům společnosti nedostačující.

V současné době je společnost PROFILUX jedním z menších prodejců osvětlení a osvětlovací techniky se sídlem v jihomoravském krajském městě a s působností po celé České republice. Je významným partnerem jedné z největších společností působících v rámci České republiky v oblasti dekorativního osvětlení, společnosti LUCIS, dále dodává svítidla světových renomovaných značek, jako jsou společnosti ALS, ARES, ESEDRA, MOLTOLUCE, SELUX, SIMES, LUG, WEVER & DUCRE a mnoha dalších.

Společnost poskytuje kromě přímých dodávek celých osvětlovacích soustav i další související služby v této oblasti – zpracování světelně technických návrhů a projektů, výpočty osvětlení dle ČSN, porovnání pořizovacích a provozních nákladů, poradenské a konzultační služby, záruční a pozáruční servis. Za poměrně krátkou dobu společnost získala dobré jméno u architektů a projektantů zabývajících se osvětlováním a spolupracovala na několika významných projektech v moravském regionu. Přesto hlavní doménou této společnosti i nadále zůstává spolupráce s regionálními architektonickými kancelářemi a designovými studiemi a realizace menších zakázek

v regionu například na rodinných domech.

V roce 2007 se společnost výrazně rozšířila o interní účetní, jednoho světelného technika a tři obchodníky. V současné době tedy společnost zaměstnává přímo nebo na dohodu o provedení práce devět pracovníků.

2.2 Cíle podniku

Hlavním cílem společnosti je dosažení maximalizace zisku a snaha o maximalizaci hodnoty firmy. Tohoto se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím splnění vedlejších cílů, kterými jsou spokojenost zákazníků a dosažení vyšší efektivity práce všech zaměstnanců.

Nutnou podmínkou pro dosažení cílů společnosti je kvalitní personální práce. Dobří pracovníci jsou pro úspěch společnosti rozhodující. Každý pracovník svým výkonem odpovídá za splnění očekávání zákazníků firmy a tím také každý pracovník přispívá k úspěchu společnosti.

Společnost chce expandovat jak interně, zvyšováním počtu specialistů ve svých řadách, tak externě, postupným budováním nových poboček. Toho chce dosáhnout zejména trvalým zvyšováním produktivity a efektivnosti práce a maximálním respektováním potřeb svých zákazníků.

V letošním roce čeká společnost stěhování do nových prostor a rozšíření obchodního týmu. Toto lze považovat za prioritní krátkodobý cíl společnosti.

2.3 Stanovení cíle práce

Cílem mé diplomové práce je navrhnout takové koncepční změny v řízení a organizaci podniku, aby bylo dosaženo vyšší efektivnosti a produktivity práce a tím ukončeno období relativní stagnace společnosti. Mé návrhy směřují zejména do oblasti organizační struktury a personálního řízení.

Podnikatelský plán zpracovaný v této práci má charakter vnitrofiremní a bude sloužit zejména jako zdroj informací k uvědomění si silných a slabých stránek společnosti a stane se realizačním základem pro strategické plánování.

Diplomová práce bude podkladem pro reálné uskutečnění nutných změn v praxi.

3 Teoretická východiska práce

V této části se čtenář práce seznámí s teorií podnikatelského plánu. Uvádím zde kdo a kdy, respektive k jakému účelu podnikatelský plán sestavuje, strukturu a obsah takového plánu, charakteristiku firmy od historie po její budoucí cíle. Teoreticky zde také rozvádím organizační strukturu společnosti a možné použitelné metody analýzy jak vnitřních, tak vnějších vlivů na společnost, které jsou základem praktické části zpracování podnikatelského plánu.

3.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Dříve než si rozebereme co je součástí podnikatelského plánu, je třeba si definovat co to vlastně podnikatelský plán je. Literatura nám nabízí velké množství definic podnikatelského plánu. Například Fotr¹ definuje: „Je to určitý dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat investiční program zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.“

Podnikatelský plán můžeme chápat jako dokument, který plní tři základní funkce. Funkci poradní, kdy donutí podnikatele dopodrobna promyslet a z různých stran posoudit své podnikatelské záměry, funkci kontrolní, kdy podnikatelský plán slouží ke zpětnému posouzení a vyhodnocení podnikatelských činností a nakonec funkci informační, kdy je podnikatelský plán zdrojem informací a vlastně i prezentací společnosti pro potenciální investory (většinou banky) k posouzení, zda se budou či nebudou finančně podílet na daném podnikatelském záměru.

¹ FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, Grada Publishing, 1999, 24s. ISBN 80-7169-812-1

Zjednodušeně řečeno podnikatelský plán je dokumentem, který nám umožňuje definovat v jakém stavu a situaci se společnost nachází, kterým směrem se ubírá či přesněji kam se chce dostat a ukazuje hlavně způsob, jak se do tohoto bodu dostane. Definuje přesný postup, jakým bude daný projekt realizovaný a také jeho předpokládané dopady na firmu.

Kdo plánuje

Podnikatelský plán tedy nejvíce využijí tři základní zainteresované skupiny:

- ✓ ***Majitelé*** – těm slouží zejména při zahájení podnikání, při řízení růstu podniku, při sestavování strategických plánů, při plánování a řízení změn v podniku
- ✓ ***Manažeři*** – ti využívají plány při řízení podniku, při sestavování studií proveditelnosti či uvádění nových výrobků na trh, případně při vytváření nových týmů
- ✓ ***Investoři a banky*** – jsou skupiny, které na základě podnikatelských plánů hodnotí rizika svých investic do těchto podniků.

Kdy plánovat

Podnikatelské plány můžeme v zásadě použít ve čtyřech základních obdobích:

- ✓ ***zahájení podnikání*** – prvotní úvahy o podnikatelském záměru, plány se většinou liší svou propracovaností při zahájení podnikání soukromníkem nebo větší společností (převážně právnické osoby).
- ✓ ***růst podniku*** – v době růstu je třeba velmi sledovat cash-flow, snižování nákladů při současném udržení kvality výroby a neustále zkvalitňovat dodávky
- ✓ ***turnaround*** – obrat podniku k jeho prosperitě ve chvíli úpadku nebo zastavení provozu společnosti
- ✓ ***jiné případy*** – například vytváření studie proveditelnosti, což je vlastně detailní průzkum a analýza navrhovaného projektu rozvoje s cílem zjištění technické a ekonomické životaschopnosti.

3.2 Struktura a obsah podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není normativně stanovena. Obsah je pro každý podnik individuální záležitostí, avšak některé základní atributy by měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je vypracován pro jakýkoli podnik či jakoukoli cílovou skupinu. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potencionálním výnosu projektu nebo podniku.

Podnikatelský plán můžeme definovat mnoha způsoby. To co zůstává pro všechny varianty stejné, je analýza a plánování. Každá takto plánovaná změna by měla být nejdříve řádně připravena. Bylo by plýtvání penězi i potenciálem zaměstnanců a hlavně velkým rizikem pustit se do jakýchkoli změn bez teoretického vypracování patřičného plánu či projektu. Ten by měl samozřejmě obsahovat co nejpřesnější odhady a předpoklady všeho, co může připravovaná změna pro daný podnik či jeho další činnost znamenat.

Každý projekt by tedy měl projít třemi základními fázemi svého vývoje, které se uvádějí v literatuře takto:

Koncepční neboli předprojektová fáze

- ✓ identifikace rizik
- ✓ analýza alternativ projektu z hlediska jejich proveditelnosti a rizik
- ✓ specifikace zadání a rozpracování vybrané alternativy
- ✓ odhad přínosů a výdajů projektu
- ✓ rozhodnutí o realizaci

Realizační fáze - v této fázi jde o projektování a výstavbu

- ✓ právní, finanční a organizační řešení pro řízení realizace a implementace projektu

- ✓ transfer poznatků včetně základního výzkumu
- ✓ projektování, konstrukční řešení, stavební příprava, kontrakty na dodávky

Provozní fáze- zde již přichází uvedení samotného projektu do provozu

- ✓ modelování hmotně energetických procesů výroby po náběhu přes úplné využití projektované kapacity až po likvidaci po dožití projektu
- ✓ modelování peněžních toků a hodnocení efektů a efektivnosti tvorby a užití finančních zdrojů

Toto je jedno z možných rozdělení projektu. Je samozřejmě použitelné pro různé typy podnikatelských plánů, avšak chybí v něm jedna zásadní oblast a tou je hodnocení projektu obecně i ve vztahu k firemním strategiím a cílům. Tuto část považuji za zásadní, neboť jak můžeme říci, jestli byl daný projekt úspěšný, pokud si nestanovíme jasná kritéria, podle kterých ho budeme hodnotit a neprovedeme jeho konečné hodnocení?

Ve své práci tedy budu vycházet z jiného rozdělení, které se lépe hodí pro můj podnikatelský plán rozšíření společnosti a zefektivnění komunikace.

Rozdělení celého plánu bude následující:

Titulní strana – úvod

Uvádí stručný obsah podnikatelského plánu včetně názvu a formy podniku, sídla společnosti, jmen podnikatelů, včetně e-mailových i telefonických kontaktů. Dále by měl obsahovat stručný popis podniku včetně druhu jeho podnikání.

Exekutivní souhrn (Realizační resumé)

Tato část je obvykle zpracovávána až po sestavení celého podnikatelského plánu. Měly by v ní být nastíněny základní charakteristiky společnosti i projektu ve stručné, srozumitelné a přesvědčivé formě. Celá kapitola by měla být zpracována s ohledem na povahu a cíl podnikatelského plánu. Je-li například zpracovávána pro investory nebo banky, je třeba zde v maximální možné míře podnitit zájem potenciálních investorů o daný projekt. Většinou je to jedna z prvních kapitol, kterou daný investor hodnotí a na základě které si udělá prvotní náhled na celý projekt. Z toho vyplývá, že je třeba této kapitole věnovat mimořádnou pozornost.²

Charakteristika firmy a jejích cílů

V této části podnikatelského plánu by měla být srozumitelně uvedena historie společnosti, její současný stav i budoucnost z hlediska základních strategií a sledovaných podnikatelských cílů společnosti. Je třeba zde uvést informace o výrobcích a službách produkovaných a poskytovaných firmou, o lokalitě umístění a velikosti podniku, případně o technickém vybavení například výroby. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta týkající se založení, pracovních referencí a dílčích úspěchů.

Organizace řízení firmy a manažerský tým

V první řadě uvedeme informace o managementu společnosti, případně o obchodních podílech jednotlivých společníků a jejich velikostech. Na základě organizačního schématu podniku definujeme klíčové vedoucí pracovníky, včetně jejich dosaženého vzdělání a praktických zkušeností z daného oboru. Uvedeme nadřízenost a podřízenost a vymezíme pravomoci a zodpovědnost jednotlivých členů týmu při realizaci celého

² KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007, 36s ISBN 978-80-251-1605-0

projektu. Kompetentnost a angažovanost manažerského týmu k danému projektu je jedním ze základních předpokladů pro jeho úspěšnou realizaci.

Přehled základních analýz

Důsledná analýza je neodmyslitelnou součástí každého podnikatelského plánu. Každá změna, která v podniku probíhá nebo se připravuje, bývá podložena analýzou, která zkoumá jak společnost, tak její podnikatelské okolí. Pro strukturovanější provádění analýzy odlišujeme následující okruhy analýz:

Vnější analýza podniku

- ✓ SWOT analýza
- ✓ SLEPT (někdy taky PEST) analýza
- ✓ Porterův model konkurenčních sil
- ✓ analýza odvětví z hlediska vývojových trendů,

Vnitřní analýza podniku

- ✓ BCG matice
- ✓ Marketingový mix
- ✓ Finanční analýza společnosti

Přehled plánů – obchodních, výrobních, marketingových, organizačních

Pro úspěch jakéhokoli projektu je třeba plánovat. Na základě provedených analýz připravíme plány výrobní, případně obchodní dle zaměření společnosti.

Nesmí chybět marketingové plány, které nám objasňují, jakým způsobem budou výrobky, případně služby propagovány, oceňovány a distribuovány. Lze zde také z prodejních odhadů odvodit rentabilitu podniku. Marketingový plán bývá investory považován za jeden z klíčových při zajištění budoucího úspěchu společnosti.

Organizační plán zahrnuje jak formu vlastnictví, včetně příslušné právní formy a velikosti jednotlivých podílů, tak informace o managementu společnosti, klíčových zaměstnancích a jejich praktických zkušenostech. Organizační plán v ideálním případě rozvedeme v organigramu dané společnosti.

Hodnocení rizik

Zde je třeba pravdivě popsat slabé stránky jak marketingu, manažerského týmu, tak možná rizika ze strany konkurence. Na tomto základě můžeme slabá místa analyzovat a připravit strategie pro jejich eliminaci. Objektivně zhodnocená rizika a alternativní plán jejich eliminace může být pro investora známkou, že podnikatel si je svých slabin vědom a je připraven na jejich odstranění pracovat.

Závěr a Přílohy

Formulace závěru podnikatelského plánu by měla jasně vyplývat z jeho zaměření, z cílů tohoto záměru a z otázek, které je na tomto základě třeba zodpovědět. Závěr také patří k hlavním částem podnikatelského plánu, neboť shrnuje a komentuje celou problematiku.

Mezi přílohy obvykle patří materiály, které není možné začlenit do samotného textu. Na tyto přílohy je však třeba se v textu odkazovat.

3.3 Charakteristika firmy a jejích cílů

Pro jasné specifikování podniku je třeba uvést nejen jeho charakteristiku, historii a cíle, ale také jasně popsat jeho produkty či nabízené služby, které jsou pro společnost klíčové.

3.3.1 Historie podniku

V této části podnikatelského plánu je třeba srozumitelně popsat historii společnosti od jejího založení po současnost. Je třeba uvést lokalitu umístění, případně velikost podniku a jeho technické vybavení. Znalost dlouhodobého vývoje a stavu firmy bývá jedním z klíčových hledisek například při žádostech o úvěr. V mém případě, kdy je podnikatelský plán určen pouze pro vnitřní potřebu společnosti a její další rozvoj, může být tato kapitola brána pouze jako orientační a doplňující celkový ráz podnikatelského záměru.

3.3.2 Popis produktů

Popis produktů a služeb společnosti je další ze základních informací potřebných pro kvalifikované rozhodování v případě investorů a bank. Tuto kapitolu je třeba v podnikatelském plánu přiměřeně rozvést (pokud nejsou produkty či služby společnosti notoricky známy), abychom umožnili investorům či dalším adresátům podnikatelského plánu udělat si představu o těchto produktech. Většinou je totiž základní myšlenka podnikatelského plánu odvozena právě od těchto produktů či služeb. Jde tedy především o výstižný popis produktů jak stávajících, tak i budoucích, o popis jejich vazeb na stávající či budoucí trhy, pokud jsou důležité pro tento podnikatelský plán, či pokud se o ně opírá nebo jinak souvisejí se strategickým plánem společnosti. Detailní technické informace, je-li to třeba, uvádíme v přílohách plánu.

Tuto část je velmi dobré doplnit o tabulkový přehled produktů nebo služeb společnosti s jejich stručnou charakteristikou a taky informací o jejich relativním významu v celém portfoliu produktů společnosti. V tomto případě se nejedná o analýzu daného výrobku, nýbrž o důležitost produktu s ohledem na obrat a rentabilitu společnosti, tedy o jeho klíčovost.

K ucelení přehledu o produktech společnosti je vhodné tuto kapitolu v přílohách doplnit také o katalogy produktů souvisejících s těmito produkty.³

3.3.3 Cíle podniku

Primárním cílem podniku by neměla být maximalizace zisku, ale maximalizace hodnoty podniku.

Každá firma byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala určité svoje poslání, ať už se jedná o výrobu, či poskytování služeb svým zákazníkům. Společnost nesleduje jen jeden cíl, ale spíše můžeme hovořit o jakési pyramidě cílů, z nich jsou některé chápány jako primární a pro firmu nepostupitelné a jiné jako sekundární cíle. Velká část učebnic uvádí jako cíl podniku maximalizaci jeho zisku. Toto pojetí cíle podniku lze dnes již však považovat za překonané.

Současná moderní ekonomie považuje za primární cíl podniku maximalizaci jeho hodnoty a nikoli jeho zisku. K výpočtu této hodnoty nejčastěji používáme metodu diskontovaného volného cash-flow.

Toto tvrzení můžeme prokázat na faktu, že v současné době lze najít celou řadu podniků, které přestože nevykazují téměř žádný nebo vykazují jen malý zisk, tak při bližší analýze vykazují daleko lepší výsledky, efektivnější a výkonnější hospodaření než celá řada podniků s velkým okamžitým ziskem. Můžeme tedy říci, že zisk je bezpochyby velmi důležitým ekonomickým ukazatelem a cílem podniku, ne však tím nejdůležitějším.

V případě, že je třeba přehodnotit cesty vedoucí k plnění podnikových cílů, mělo by i z těchto projektů změny být patrné, že každá jeho fáze, ať už příprava nebo jeho

³ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007, 105 s. ISBN 978-80-251-1605-0

realizace má neustále v popředí cíl daného podniku. Můžeme říci, že vlastně každý projekt, kterým se firma zabývá, ať už je to projekt týkající se přímo obchodní stránky společnosti, administrativy, či „jen“ např. personálních opatření, musí respektovat a případně se i přizpůsobit daným dlouhodobým firemním cílům a strategiím.

Realizace podnikatelského plánu by v žádném případě neměla pro podnik význam ve chvíli, kdy by došlo k ohrožení možnosti naplnit hlavní cíl podniku tj. navýšení hodnoty firmy a její dlouhodobý růst a prosperitu.

3.4 Organizační řízení a manažerský tým

Jedním ze základních stavebních kamenů každé společnosti jsou její zaměstnanci. Ty lze považovat za jistý druh kapitálu společnosti, o který je třeba pečovat a věnovat mu značnou pozornost, aby nedocházelo k jeho devalvací. Čím více pozornosti bude společnost věnovat lidskému kapitálu a správnému nastavení struktury společnosti, tím jednodušeji je schopna v budoucnu odolávat konkurenčním tlakům a dosahovat lepších obchodních výsledků.

3.4.1 Lidský kapitál

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností, zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“⁴

⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 50s. ISBN 978-80-247-1407-3

Jednou ze zásadních a dle mého názoru nejdůležitější součástí podniku, která se přímo podílí na všech procesech, ať už řídicích, administrativních nebo výrobních, jsou lidé. Lidé jsou základem každé společnosti, jsou to oni, kdo je zodpovědný za chod celé firmy a je potřeba kompetentních pracovníků na všech postech společnosti ať už se jedná o TOP management, techniky nebo administrativní pracovníky. Jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tyto jedinci představují.

Firemní strategie lidského kapitálu je tvořena šesti vzájemně provázanými faktory:

- ✓ **Lidé v organizaci** – jejich dovednosti a schopnosti v okamžiku nástupu; dovednosti a schopnosti, které si osvojili pomocí vzdělávání a praxe; úroveň jejich přípravy na povolání; do jaké míry používají pro firmu specifický nebo obecně aplikovatelný lidský kapitál.
- ✓ **Pracovní procesy** – jak se práce dělá; míra a úroveň týmové práce a vzájemné závislosti mezi organizačními jednotkami; role techniky a technologie.
- ✓ **Struktura, podoba řízení** – míra autonomie pracovníků a míra usměrňování a kontroly managementem; rozsah kontroly (množství podřízených pracovníků); řízení pracovního výkonu a pracovní postupy.
- ✓ **Informace a znalosti** – jak se pomocí formálních i neformálních prostředků předávají a vyměňují informace jednak mezi pracovníky, jednak s dodavateli a zákazníky.
- ✓ **Rozhodování** – jak jsou přijímána důležitá rozhodnutí a kým; míra decentralizace, participace a včasnosti rozhodování.
- ✓ **Odměňování** – jak se využívají peněžní a nepeněžní pobídky; individuální versus kolektivní odměny; nynější versus dlouhodobé „odměny související s kariérou“.⁵

⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 50s. ISBN 978-80-247-1407-3

Logickou a integrovanou strategii lidských zdrojů lze však vytvořit pouze tehdy, když vrcholový management chápe strategické požadavky spojené se zaměstnáváním, s rozvojem a motivováním lidí a podle toho koná. Účinněji lze tohoto dosáhnout, jestliže ve společnosti existuje pozice personálního ředitele, který tuto oblast zastřešuje. Nicméně efektivní realizace strategie lidských zdrojů závisí na zapojení, angažovanosti a spolupráci liniových manažerů a pracovníků vůbec.

Základním požadavkem při vytváření strategie lidských zdrojů je to, že by měla být sladěna s podnikovou strategií a měla by být přizpůsobena kultuře organizace.

Hlavními podnikovými záležitostmi, které mohou ovlivňovat strategii lidských zdrojů, jsou:

- ✓ Záměry týkající se růstu nebo omezení, akvizic, fúzí, zbavení se majetku, vytváření produktu/trhu;
- ✓ Návrhy na zvýšení konkurenční výhody pomocí inovace vedoucí k diferenciaci produktu, zvýšení produktivity, zlepšení kvality a služeb zákazníkům, snižování nákladů (rušení pracovních míst, zeštíhlování organizace);
- ✓ Pociťovaná potřeba vytvářet pozitivnější, na výkon orientovanou kulturu a ostatní požadavky řízení kultury spojené se změnami ve filosofii organizace v takových oblastech, jako je dosahování oddanosti a angažovanosti, vzájemnost, komunikace zapojování a participace, přenesení pravomocí a odpovědnosti a týmová práce.⁶

3.4.2 Organizační struktura

Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury. Organizační struktura zahrnuje síť rolí a vztahů a má pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno.

⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 131s. ISBN 978-80-247-1407-3

Organizace se liší svou složitostí, vždy je však nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroj jejich kontroly, koordinace a integrace.

Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení – „řetězec velení“ – a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.

Struktura organizace je obvykle popsána v podobě organizačního schématu. Podle tohoto schématu si rozdělujeme jednotlivce do „škatulek“, které označují jejich práci a jejich postavení v hierarchii a zobrazují přímé linie pravomocí (příkazových a kontrolních) v rámci hierarchie řízení.

Organizační schéma však skutečnost částečně zkresluje. Neukazuje horizontální a diagonální vztahy a nerespektuje skutečnost, že v rámci jakékoliv konkrétní hierarchie neputují vždy příkazy a informace potřebné pro kontrolu jenom dolů nebo nahoru tak, jak naznačuje schéma.⁷

Organizační schéma má tedy své použití jako nástroj zjednodušeného definování toho, kdo co dělá a jaké jsou hierarchické linie pravomocí.

Základní typy organizace jsou:

- ✓ **Štábně liniový typ organizace** – liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace, např. do výroby a prodeje nebo do řízení organizace jako celku. Štáb v takových funkcích jako jsou finance, personalistika a technika poskytuje služby linii a umožňuje jí vykonávat její práci.

⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 246s. ISBN 978-80-247-1407-3

- ✓ **Divizní typ organizace** – organizace je strukturována do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami, popřípadě obsluhuje určitý trh. V ústředí pak mohou být soustředěny takové odborné útvary, jako např. finance, plánování, personalistika, právo, konstrukce a vývoj, které divizím poskytují své služby a vykonávají také určitou míru kontroly nad příslušným úsekem činností divizí.
- ✓ **Decentralizovaný typ organizace** – u některých organizací, zvláště velkých nesourodých konglomerátů dochází k tomu, že na ústředí udržují pouze jakýsi základní personál, který se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánování a personálními záležitostmi, zejména těmi, které se týkají vyšších manažerů ve všech složkách organizace.
- ✓ **Maticové organizace** – jsou založeny na projektech, které jsou řízeny projektovým manažerem nebo v případě konzultační činnosti vedoucím projektu. Manažeři projektu nemají žádný stálý personál (vyjma administrativy), ale vybírají si svůj projektový tým z odborných skupin, z nich každá má své samostatné vedení zodpovědné za formování, rozvoj a řízení této skupiny. Tito jedinci jsou zařazováni do projektového týmu a za výsledky své práce jsou zodpovědní jak vedoucímu týmu, tak obecně i vedoucímu své odborné skupiny.⁸
- ✓ **Flexibilní organizace** – jsou organizace, které jsou schopny rychle se adaptovat na nové požadavky a plynule fungovat. Jedná se o organizace s jádrem pracovníků vykonávajícím rozhodující a trvalé činnosti organizace a na dohodu nebo dočasně pracujícím okrajovým personálem zaměstnávaným podle potřeby. Tato organizace se také nazývá organizace „jádro – periferie“
- ✓ **Procesní organizace** – v organizaci založené na procesech budou stále ještě existovat funkční útvary a funkce vytvořené například pro výrobu, prodej a dodávání výrobků. Ale bude kladen důraz na to, jak tyto jednotlivé útvary spolupracují na multifunkčních projektech, aby se vyrovnaly s novými požadavky, jako je například vytváření produktu s ohledem na trhy. Soustavné zlepšování a kvalita jsou společnou odpovědností manažerů a personálu z každého funkčního útvaru. Hlavním cílem je udržovat plynulý a hladký chod

⁸ <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

práce mezi funkčními útvary a dosahovat synergického efektu společným užíváním zdrojů z různých útvarů nebo při řešení nějakého úkolu.⁹

3.5 Analýza vnějších a vnitřních vlivů společnosti

Pro kvalitní zpracování podnikatelského plánu je třeba zanalyzovat všechny skutečnosti a vlivy, které na společnost a její činnost působí, ať již z vnějšku, kdy je nutné si uvědomit své slabé i silné stránky a možná rizika z nich vyplývající, tak z vnějšího trhu a okolí společnosti, kdy musíme zohlednit jednak vliv konkurence a jejího působení na firmu a také vliv státu, regionu či kraje kde společnost působí. Velmi důležitou částí zůstává samotné zhodnocení produktů či služeb firmou nabízených a způsobů jejich propagace.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní a nejčastěji používané nástroje analýzy jak ve firmách, tak ve vzdělávacích institucích. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Tato metoda spočívá v rozdělení a hodnocení jednotlivých faktorů do čtyř základních skupin. Faktory vyjadřující silné a slabé stránky podniku, které můžeme považovat za interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a jsme schopni je do jisté míry ovlivňovat. A faktory vyjadřující příležitosti a hrozby, které můžeme považovat za externí vlivy a které neumíme ze strany podniku ovlivnit. Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a

⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 248s. ISBN 978-80-247-1407-3

nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.¹⁰

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, **S - W** a **O - T**. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- ✓ Poskytuje manažerům a majitelům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich společnosti
- ✓ Na základě této analýzy mohou manažeři určit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- ✓ Analýzu můžeme provádět opakovaně v určitých časových periodách, abychom si ujasnili, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- ✓ Jelikož vede k ujasnění si silných a slabých stránek, vede také ke zvýšené výkonnosti organizace.

Schéma SWOT analýzy:

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Obrázek 1 - Schéma SWOT analýzy

¹⁰ MILÁČEK, M., 2002, <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

SO – využít silné stránky pro získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

ST – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Analýza silných a slabých stránek (S - W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je třeba jednotlivé faktory ohodnotit podle důležitosti. Pro firmu rozhodující silná stránka bude mít větší váhu než silná stránka nižší významnosti. Stejně dělení je třeba pro objektivní posouzení provést i u slabých stránek, abychom jednoduše oddělili zásadní slabé stránky, které mohou firmu ohrožovat a slabé stránky pro firmu méně podstatné, tedy včetně síly jejich vlivu na společnost. Z takového rozdělení, tedy spojení stupně výkonu a důležitosti nám potom vyjdou čtyři možné alternativy:

		Výkon	
		<i>Vysoký</i>	<i>Nízký</i>
Důležitost	<i>Vysoká</i>	Soustředit snahu	Udržet snahu
	<i>Nízká</i>	Udržet snahu	Nízká priorita

Obrázek 2 - matice vlivu (výkonu) a důležitosti

Z výsledku této analýzy je zřejmé, že silné stránky firmy se nemusí vždy změnit ve výhodu. Hlavním důvodem může být jejich nízká důležitost. Obdobně je tomu i u slabých stránek, kde investice do nápravy slabých stránek nízké důležitosti nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek z této změny.

Analýza příležitostí a rizik O – T

Analýza O – T nám umožňuje rozlišit a uvědomit si atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody a současně vyzývá k zamyšlení nad problémy, se kterými se bude firma nebo projekt muset vyrovnat. Příležitosti by měly být posuzovány a hodnoceny z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika je třeba hodnotit z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání dané rizikové události.

Můžeme sestavit jednoduchou matici příležitostí:

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	1	2
	3	4

Obrázek 3 - Matice příležitostí

- ✓ 1 – příležitost nabízející nejvyšší užitek
- ✓ 2,3 – zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivnosti, nebo pravděpodobnosti úspěchu
- ✓ 4 – malé nebo nevyužitelné příležitosti

A stejným způsobem sestavíme matici rizik:

Závažnost rizika	Pravděpodobnost výskytu	
	1	2
	3	4

Obrázek 4 - Matice rizik

- ✓ 1 – nejvážnější riziko
- ✓ 2,3 – je třeba důkladně prozkoumat, zda tato rizika jsou vážnějšího charakteru

- ✓ 4 – malá rizika, která je možno ignorovat¹¹

SWOT analýza je mnohdy hlavním vodítkem neustálých změn a sledování činností ve firmě. Bývá jednou z hlavních analýz při hodnocení navrhovaných změn a je také hlediskem k jejich ovlivňování během realizace samotné.

3.5.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza je dalším nástrojem k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu či kraje, které je nestabilní a mění se. V rámci analýzy nemapujeme pouze stávající stav, ale je třeba věnovat pozornost zejména možným budoucím změnám, které je možné předvídat. Umožňuje vyhodnotit případné dopady těchto změn na daný projekt. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických a ekologických, politických a technologických faktorů.

Sociální oblast

sleduje demografické charakteristiky jako velikost a věková struktura populace, geografické rozložení, dostupnost pracovní síly atd.

Legislativní oblast

existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako je obchodní právo, legislativní opatření, daňové zákony, funkčnost soudů a vymahatelnost práva

¹¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 91s. ISBN 80-247-0016-6.

Ekonomická oblast

základní hodnocení makroekonomické situace jako míra inflace či úroková míra, přístup k finančním zdrojům jako např. náklady na místní půjčky, dostupnost a formy úvěrů, daňové faktory jako např. výše a vývoj daňových sazeb, cla

Politická oblast

hodnocení politické stability, např. politická strana u moci, politicko-ekonomické faktory, např. postoj vůči privátním a zahraničním investicím, hodnocení externích vztahů jako je regionální nestabilita nebo zahraniční konflikty. Stejně důležitý je i politický vliv různých skupin.¹²

Technologická oblast

podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání těchto technologií, obecná technologická úroveň.

3.5.3 Porterův model konkurenčních sil

„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky si konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Velmi užitečným

¹² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, 3vyd. PC-DIR Real, 2000, 35s. ISBN 80-214-1538-X

nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.¹³

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník může vůči dodavateli získat velmi silnou roli, především tehdy, je-li výrazným odběratelem ze strany objemu objednávek nebo ze strany prestiže pro dodavatele, jestliže vzhledem k povaze a nahraditelnosti nakupovaných produktů může velmi lehce přejít ke konkurenci nebo jestliže hrozí nebezpečí, že v případě problémů s dodavatelem si začne odběratel dané produkty vyrábět sám.

Vyjednávací síla dodavatelů

Možností získání převahy dodavatelů je celá řada. My si uvedeme ty hlavní. Asi největší výhoda dodavatele vzniká ve chvíli, kdy vystupuje na trhu jako monopol, případně je na trhu velmi malý počet dalších dodavatelů nebo neexistují snadno dostupné substituty. Za další výrazný faktor posilující pozici dodavatele můžeme považovat fakt, že zákazník poptává vysoce diferenciované zboží, případně pokud kvalita zboží pro zákazníka je natolik významná, že velmi silně vnímá rozdíly mezi jednotlivými dodavateli a v důsledku toho nemůže snadno přejít ke konkurenci. V ekonomické terminologii se v tomto případě hovoří o velkých nákladech přestupu. Dalším výrazným faktorem je, pokud zákazník není významným distributorem nebo velkoobchodníkem dodavatele a pokud není schopen dále ovlivňovat jiné obchodníky či zákazníky.¹⁴

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jedná se o subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat riziko tohoto druhu konkurence není samozřejmě jednoduché, ale lze ho odhadovat dle charakteru trhu, jeho atraktivnosti, budoucího

¹³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, 3vyd. PC-DIR Real, 2000, 35s. ISBN 80-214-1538-X

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, 3vyd. PC-DIR Real, 2000, 37s. ISBN 80-214-1538-X

vývoje, dle dosahovaného zisku v oboru, podle úrovně současné konkurence nebo podle obtížnosti vstupu na tento trh. Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována v případě, že fixní náklady do odvětví jsou příliš vysoké, pokud v daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby, či jestliže již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu nebo přístupem k technologickým zdrojům případně technologiím.¹⁵

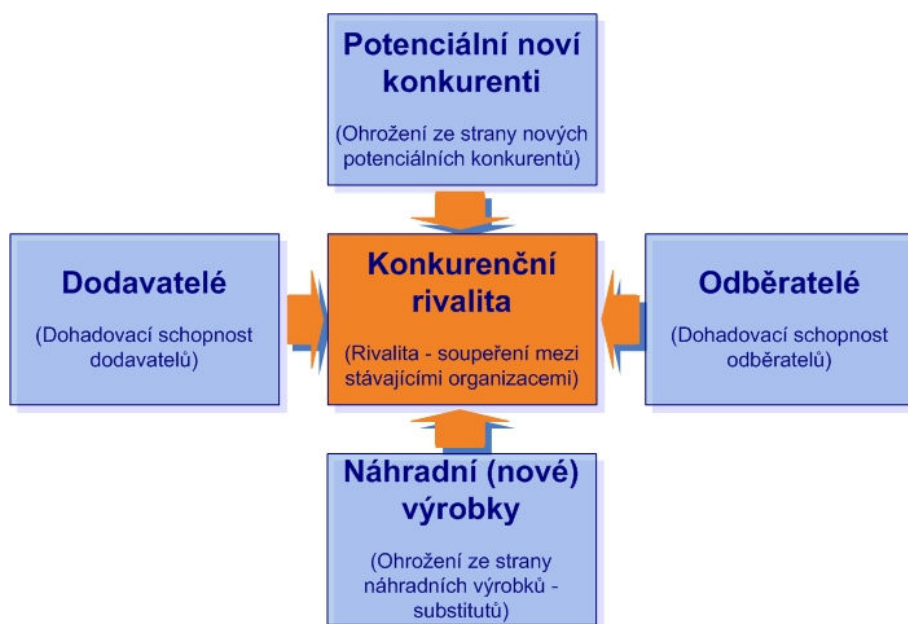
Hrozba substitutů

Toto riziko plyne z ohrožení našich výrobků na trhu výrobky jinými, více či méně podobnými či příbuznými, které naše produkty na trhu do jisté míry nahrazují. Hrozba substitutů je snižována ve chvíli, kdy na trhu neexistují podobné produkty, pokud konkurující firmy vyrábějí substituty s vyššími náklady, případně pokud jsou náklady přestupu na substituty vysoké.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem se logicky zvyšuje v lukrativních oborech jak ze strany zisku, tak ze strany rostoucího trhu. Zároveň je třeba říci, že rivalitu může způsobit i zmenšující se trh, který za sebou zanechal chronický nadbytek výrobních zařízení z předchozích let a také velký počet konkurentů, jimž se zúžila oblast působnosti.

¹⁵ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007, 50 s. ISBN 978-80-251-1605-0



Obrázek 5 -Schéma Porterova modelu konkurenčních sil¹⁶

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.

3.5.4 BCG matice

K posouzení portfolia produktů nám nejlépe poslouží Bostonská neboli BCG matice, která zachycuje životní cyklus výrobků a tedy i jejich perspektivnost pro společnost. Portfoliové matice jsou tedy obecně vhodné spíše k analýze již existujících firem. V Bostonské matici jde o rozdělení jednotlivých výrobků do několika skupin a následné zaměření se na úspěšné výrobky. BCG matice nám vlastně porovnává tempo růstu podílu produktu na trhu s relativním tržním podílem. „Matice růst-podíl je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nich každý představuje odlišný charakter podnikání.“¹⁷

¹⁶ http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg

¹⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 82s. ISBN 80-247-0016-6.

Otazníky

jedná se o nové produkty vstupující na trh, u kterých je otázkou, zda budou nebo nebudou úspěšné. Produkt má zatím malý relativní podíl trhu, avšak trh má vysoké tempo růstu. Firma musí zvážit, zda tento produkt strategicky utlumí nebo zda do něj masivně zainvestuje a vytvoří z něj hvězdu.

Hvězdy

jedná se o úspěšné nové produkty, u kterých poptávka zatím převyšuje nabídku. Podíl těchto výrobků na trhu se díky zájmu zákazníků neustále zvyšuje při vysokém tempu růstu. Je třeba investovat do jeho dalšího rozvoje.

Dojné krávy

jedná se o úspěšné produkty, které se uplatnily na trhu a jejichž poptávka se vyrovnala s nabídkou. Mají vysoký tržní podíl, avšak tempo růstu u nich postupně klesá. Dosahují stabilních výnosů při již malých udržovacích nákladech a jsou největším zdrojem příjmů firmy.

Prašiví psi

jedná se o produkty, které jsou již na konci svého prodejního cyklu, kdy nabídka již převyšuje poptávku. Náklady na tyto produkty brzy budou převyšovat zisk a proto je třeba produkt stáhnout z trhu, případně ho nahradit novým, inovovaným výrobkem, abychom nepřišli o již získaný segment trhu.

Tato analýza nám pomůže uvědomit si hodnoty jednotlivých produktů a tím i cílových skupin zákazníků a mohou vést jak ke změně výroby, tak ke změně ve struktuře společnosti.

3.5.5 Marketingový mix

Tento plán je vlastně strategickým plánem podniku, který nám říká, jakým způsobem se společnost hodlá na trhu prosadit proti konkurenci. Plán může logicky zohledňovat rozdílné požadavky pro vstup nového subjektu do podnikání, případně na daný trh nebo pro úspěšné fungování již etablovaného podniku na tomto trhu.

Marketingový plán by měl být sestavován jak pro současnost a blízkou budoucnost, tak pro delší časový horizont s ohledem na dlouhodobou strategii společnosti. Je třeba zohlednit další rozvoj produktů a služeb, ale i možnost rozvoje, či rozšíření trhů.

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“¹⁸

Tyto nástroje můžeme rozdělit do čtyř základních skupin:

Produkt (Product)

označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale i rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značku, balení, velikost, služby, záruky, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, zda tento produkt, a do jaké míry, uspokojí jejich potřeby.

Cena (Price)

je hodnotou vyjádřenou v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje samozřejmě i slevy, sázky, dobu splatnosti či platební podmínky.

Místo (Place)

určuje nám, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribuční cesty, pokrytí trhu, prodejního sortimentu, dislokace, zásob a dopravy.

¹⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 32s. ISBN 80-247-0016-6.

Propagace (Promotion)

nám říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí. Od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje.¹⁹

Veškeré marketingové aktivity by se měly realizovat jen na základě dobře promyšlené a rozvážené filosofie účinnosti a efektivnosti. Charakter marketingových aktivit ovlivňuje pět základních koncepcí:

Výrobní koncepce

vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat právě ty produkty, které jsou na trhu lehce dostupné a za nízkou cenu. Management se zaměřuje na dosahování vysoké produktivity, široké výrobkové portfolio a široký rozsah distribuce. Tato koncepce je využívána například při zvětšování stávajícího trhu společnosti.

Produktová koncepce

nebo také výrobková koncepce předpokládá ze strany spotřebitelů preferenci produktů nejvyšší jakosti, výkonnosti, případně produkt se zcela novými vlastnostmi. Manažeři těchto organizací se tedy zaměřují na trvalé zvyšování jakosti či výkonnosti svých produktů. Výrobkově orientované firmy se při projektování těchto produktů jen málo ohlížejí na požadavky zákazníků a většinou ani nezkoumají konkurenční výrobky na trhu. Jsou přesvědčeni, že právě ony vědí, jaký produkt je žádán. Výrobková koncepce vede k marketingové krátkozrakosti.

Prodejní koncepce

vychází z předpokladu, že spotřebitel by si sám o sobě, bez patřičného nasměrování, dost produktů nekoupil. Proto firmy musejí vyvíjet agresivní propagační a prodejní úsilí. Prodejní koncepce je nejagresivnější u nevyhledávaného zboží na okraji zájmu zákazníka (např. pojištění). Většina firem praktikuje tuto koncepci, pokud má nadbytečné kapacity. „Cílem těchto firem je prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to co si

¹⁹ <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

trh přeje.²⁰ Tento způsob v konečném důsledku v moderních ekonomikách vedl ke stavu, kdy je kupující dominantní a firmy se doslova perou o každého zákazníka.

Marketingová koncepce

zastává názor, že klíčem k dosahování cílů organizace je schopnost být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v dokonalejším uspokojování těchto potřeb než konkurence. Společnost se plně orientuje na zákazníka a je organizována tak, aby mohla efektivně reagovat na změny jeho potřeb. Tato koncepce leží na základních čtyřech pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě. Oproti prodejní koncepci představuje ta marketingová perspektivu zvenčí - dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, zkoumá potřeby zákazníka, koordinuje veškeré činnosti, které mohou zákazníka ovlivnit, a produkuje zisk prostřednictvím spokojenosti zákazníka. Konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat organizaci při dosahování jejích cílů.

Ani veškeré sofistikované nástroje a různé metody však nezajistí marketingu společnosti úspěch. To co nás dovede k úspěchu je vlastní neotřelost a kreativita jak vlastníků, tak managementu společnosti ve spojení se soustavným sledováním a vyhodnocováním trhu a hledáním nebo dokonce ovlivňováním rozvoje potenciálně vznikajících tržních výklenků.²¹

3.5.6 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza je pravděpodobně nejznámější analýzou. Jádrem je posouzení situace firmy na základě standardních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz Cash-flow) pomocí sady poměrových ukazatelů a jejich srovnání v čase a v rámci odvětví.

²⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 35s. ISBN 80-247-0016-6.

²¹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007, 82s ISBN 978-80-251-1605-0

Finanční analýza není ničím jiným než zpětnou vazbou, která dobře a rychle informuje manažera či majitele o tom, zda je jeho činnost úspěšná nebo ne. Velmi často se tento pojem překrývá s jinými důležitými pojmy jako je finanční řízení a finanční management. Klíčovým úkolem finanční analýzy je získat z účetnictví a finančních výkazů informace potřebné pro posouzení zdraví podniku a odhalení jeho silných a slabých stránek. Tyto jsou dále použity jako základ pro hodnocení a přípravu manažerských rozhodnutí o budoucích podnikatelských aktivitách tak, aby firmy maximalizovaly své výnosy a rentabilitu využití majetku.²²

Metody finanční analýzy v zásadě rozdělujeme do dvou skupin – metody elementární a metody vyšší. V praxi je rozšířená zejména metoda elementární (základní), která nám poskytuje ve většině případů dostatek potřebných informací.

- ✓ *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální a vertikální analýza
- ✓ *Analýza rozdílových a tokových ukazatelů* – analýza fondů finančních prostředků, cash flow, analýza tržeb, nákladů a zisku.
- ✓ *Analýza poměrových ukazatelů* – analýza ukazatelů likvidity a platební schopnosti, ukazatelů řízení dluhu, finanční a majetkové struktury, ukazatelů aktivity, využití a produktivity aktiv, analýza ukazatelů rentability a ukazatelů kapitálového trhu.
- ✓ *Analýza soustav ukazatelů* – pyramidové rozklady, bonitní a bankrotní modely.²³

Každá z těchto metod analýzy neudává samostatně optimální výsledky, proto je potřeba v praxi maximálně využívat kombinací nejlépe všech těchto metod.

²² KONEČNÝ, M., *Podniková ekonomika*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2007, 174s. ISBN 978-80-214-3465-3

²³ KOČMANOVÁ, A., LUŇÁČEK, J., *Ekonomika podniku, 2. díl*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2005, 16s ISBN 80-214-3016-8

Vyšší metody finanční analýzy již vyžadují na rozdíl od základních náročnější matematické úvahy a postupy. Rozlišujeme dvě základní skupiny

- ✓ *Matematicko-statistické metody* – sestávají z analýzy rozptylu, faktorové analýzy, diskriminační analýzy, regresivního a autoregresivního modelování, bodových odhadů, statistických testů odlehklých dat, korelačních koeficientů, či empirické distribuční funkce.
- ✓ *Nestatistické metody* – metody založené na teorii matných množin, expertní systémy, neuronové sítě, metody formální matematické logiky a další.²⁴

Vždy je však třeba mít na paměti, že finanční analýza je nástrojem poznávání stavu hospodaření podnikatelského subjektu, ale není prostředkem ke změně tohoto stavu.²⁵

²⁴ KOČMANOVÁ, A., LUŽÁČEK, J., *Ekonomika podniku, 2. díl*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2005, 20s ISBN 80-214-3016-8

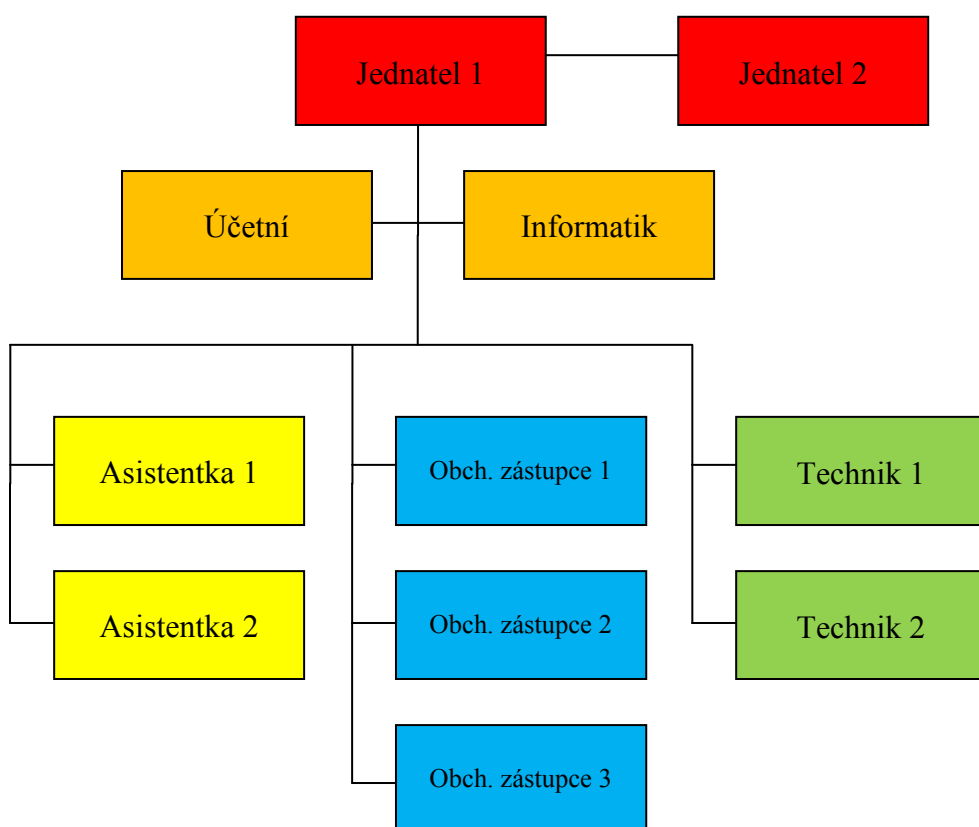
²⁵ PAULAT, V.J., *Finanční analýzy v rukou manažera, podnikatele a investora. 1. díl*, Profess Consulting, Praha 1999, 30s, ISBN 80-7259-006-5

4 Analýza problému a současné situace

V této kapitole analyzuji současný stav společnosti. Provedená analýza je zaměřena zejména na organizační strukturu a personální oblast.

4.1 Organizační struktura

Předmětem podnikatelského plánu je rozvoj malé společnosti. V našem případě jde o velmi malou společnost a tomu odpovídá i struktura společnosti. Tu popíšeme nejjednodušeji pomocí organigramu společnosti.



Obrázek 6 - Organigram společnosti - současný stav

Jak je z tohoto organigramu patrné, vedoucí postavení a zároveň veškeré rozhodovací pravomoci ve společnosti jsou soustředěny do rukou jednatele společnosti. V organigramu jsou uvedeni pro úplnost oba jednatele, avšak jak už bylo výše uvedeno jedna z těchto pozic je vedena spíše formálně s ohledem na kontrolu podniku ze strany mateřské společnosti.

Dle teoretického rozdělení můžeme společnost zařadit nejspíše do flexibilního typu organizace. Společnost je z velké části soběstačná a jen v případě potřeby si najímá další zaměstnance na dohodu o provedení práce, případně nakupuje určité služby formou subdodávek.

Jednatel firmy v současné době dohlíží nad celou společností, což v tomto případě znamená dohled nad technickým oddělením, kontrolu logistiky a účetních, posuzování nákupních podmínek od dodavatelů, tvorbu návrhů a cenových nabídek pro vlastní obchodní zakázky a v neposlední řadě dohled nad obchodním oddělením, kontrolu jejich zakázek a posuzování obchodních smluv s jednotlivými odběrateli. K tomuto výčtu můžeme přičíst také starost o veškeré technické vybavení nutné k bezproblémovému chodu celé společnosti. Z tohoto logicky vyplývá, že bez delegování části pravomocí a jasného zavedení procesů nebude nadále schopen všechny tyto úkoly zvládat. Již v současné době můžeme říct, že společnost díky tomuto „centralismu vedení“ ztrácí svou efektivitu a flexibilitu, neboť téměř každé rozhodnutí musí udělat či schválit jednatel společnosti, takže ve chvíli jeho nepřítomnosti je společnost funkčně ochromená.

Působnost obchodního oddělení je do jisté míry roztržštěná, nejsou přesně definované regiony či jinak ohraničená působnost jednotlivých obchodních zástupců a proto se stává, že se obchodníci setkávají u stejných zákazníků a na stejných projektech.

Logistické služby, tzn. doprava zboží od dodavatelů a k zákazníkům je z převážné části řešena externími dopravci. Část zákazníků si pro zboží jezdí přímo do sídla společnosti. Interní část logistických procesů, tedy smluvní zajišťování této dopravy má na starost jedna z asistentek jednatele. Kromě této činnosti se také zabývá veškerou komunikací se zahraničními dodavateli a částečně zasahuje i do fakturace. Druhá z asistentek také fakturuje vydané zboží a zároveň vypomáhá své kolegyni při vyskladňování tohoto

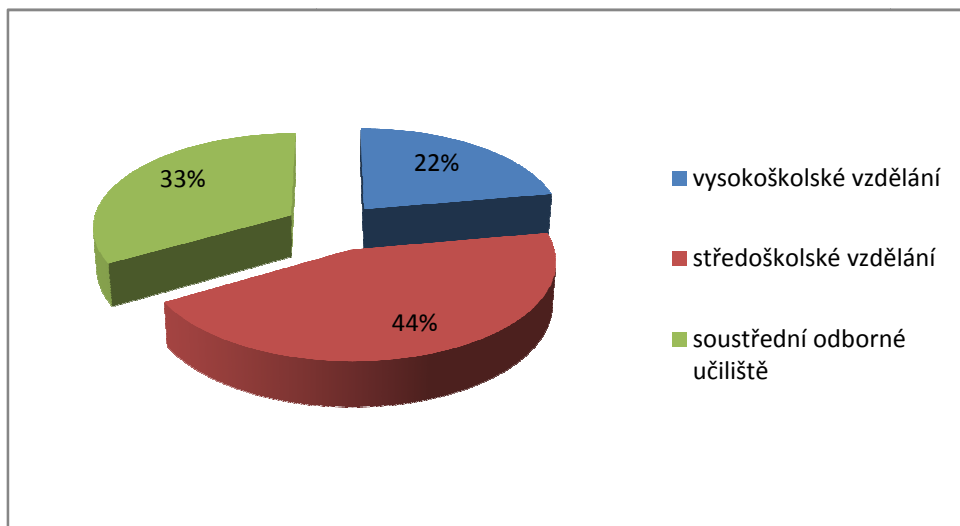
zboží v rámci distribuce k zákazníkům.

Ostatní zaměstnanci společnosti jsou obrazně řečeno pouze nástroji výkonu zadaných úkolů a je do velké míry potlačována jejich samostatnost, přímá odpovědnost a kompetence, což vede k jejich demotivaci.

Společnost je ještě relativně mladá, proto ani její struktura nenabyla od založení zásadnějších změn. Avšak vzhledem k plánovanému rozvoji a již započnutému personálnímu rozšíření společnosti je nutné tuto strukturu přehodnotit a navrhnout lepší rozložení tak, aby veškerá práce a procesy ve firmě byly efektivnější.

4.2 Lidské zdroje

Společnost má v současné době devět interních zaměstnanců, ve struktuře dva jednatele, tři obchodní zástupci, dva techničtí pracovníci a dvě administrativní pracovnice. Dále externě úzce spolupracuje s odborníkem v oblasti informačních technologií, který spravuje počítačovou síť a webové stránky společnosti. Dalším externím pracovníkem je účetní, jejíž pracovní náplň tvoří průběžné zpracování účetních případů a mzdová agenda. Vzhledem k velikosti společnosti můžeme každého jednoho pracovníka považovat za klíčového, neboť vzájemná zastupitelnost v plnění pracovních úkolů je velmi omezená.



Graf 1 - struktura zaměstnanců z hlediska dokončeného vzdělání, zdroj: Profilux

4.2.1 Zaměstnanci

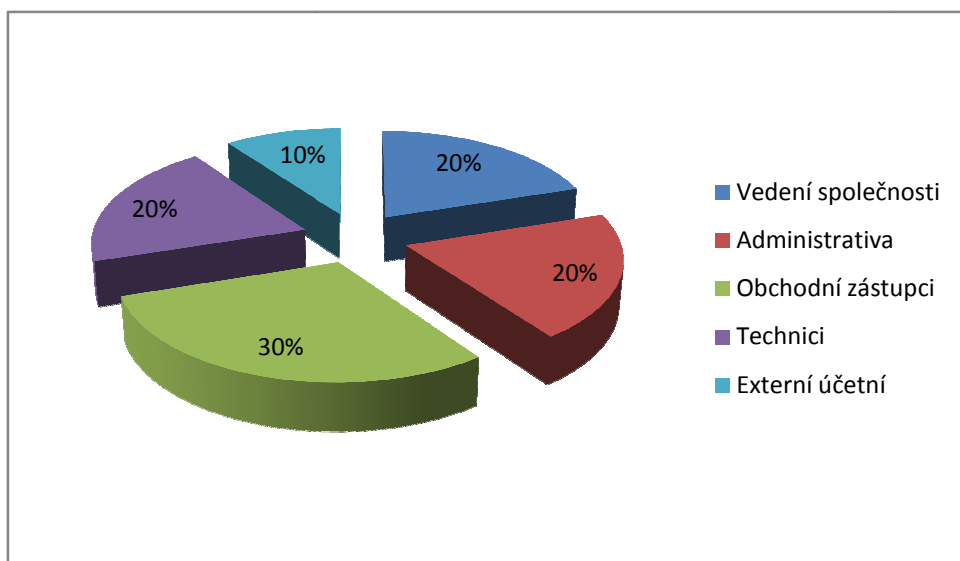
Vzhledem k požadavku na vysokou odbornost u technických pracovníků, se společnost delší dobu potýkala s neúplností technického týmu. Toto bylo dáno nedostatkem kvalifikované síly na trhu práce a zároveň finančními možnostmi společnosti, která nemohla nebo nechtěla v počátcích svého podnikání platit vyšší plat kvalifikovanému technikovi. V současné době zaměstnává jednoho technika bez vysokoškolského vzdělání v oboru, avšak s dlouhodobou šestiletou praxí a po delším hledání přijala druhého technika s vysokoškolským vzděláním z fakulty elektrotechniky v oboru světelná technika, který se však ještě nějakou dobu bude zaškolovat. Tento zaměstnanec má již také zhruba dvouletou zkušenost s prací světelného technika u jiné společnosti.

Se stejným problémem se společnost potýká i na straně obchodu. V současné době se aktivní obchodní činností zabývají tři obchodní zástupci a částečně také jeden z jednatelů společnosti. Místo obchodních zástupců zastávají převážně čerství absolventi středních škol s minimální praxí bez potřebných znalostí a zkušeností z oboru a obchodní činnosti. Vzhledem k náročnosti této pozice, kdy je třeba vést jednání na mnoha úrovních jak s investory, developery, stavebními a elektromontážními

firmami, architekty a projektanty, vidím tento personální výběr za značný problém. Tyto pracovníky je nutné dlouhodobě soustavně vzdělávat jak v obchodních a komunikačních dovednostech, tak v technické problematice týkající se nabízených produktů. Za tímto účelem byl do společnosti v loňském roce přijat zkušený obchodník s dlouhodobou praxí a zkušenostmi v oboru, který má kromě obchodní činnosti a akvizice nových zákazníků za úkol také vedení týmu zmiňovaných obchodních zástupců.

4.2.2 Vedení společnosti

Ve vedení společnosti jsou v tuto chvíli dva jednatelé. Oba mají dlouhodobé zkušenosti z prodeje svítidel. První z obou společníků působil ve vedení konkurenční společnosti v oblasti osvětlení a světelné techniky, odkud následně přešel do společnosti LUCIS – výrobce svítidel, kde působí dodnes. Ve společnosti PROFILUX dohlíží na účetnictví a jeho pozice je víceméně formální, neboť na chodu společnosti se podílí minimálně a pozici jednatele tady zastává hlavně z důvodu kontroly a držení majetkového podílu mateřskou společností LUCIS. Druhý ze společníků má dlouhodobou zkušenost z prodeje svítidel z konkurenční velkoobchodní společnosti. V této firmě působil jako regionální obchodník sedm let a od roku 2004 se podílí na fungování a rozvoji společnosti PROFILUX, ve které má 25% podíl.



Graf 2 - struktura zaměstnanců z hlediska pracovní pozice včetně externích

Lidské zdroje, respektive personální obsazení společnosti je jeden ze současných problémů, který je nutné s ohledem na předpokládaný rozvoj společnosti rychle vyřešit. Firma se od svého založení v roce 2004 potýká s velkou fluktuací zaměstnanců, zejména v obchodním oddělení. V brzké době dochází k jejich demotivaci, a po několika měsících ze společnosti odcházejí. Toto je způsobeno několika faktory a tímto stavem a jeho nápravou se budu zabývat v další části – návrhu změny personálního řízení společnosti.

4.2.3 Motivace zaměstnanců

V současné době ve společnosti PROFILUX existují jen minimální motivační prvky. Pro obchodní zástupce jsou to obrátové bonusy vyplácené začátkem roku po zúčtování obrátů za předchozí kalendářní rok. Právě kvůli délce tohoto zúčtovacího období považují jejich motivační hodnotu za malou.

Motivace u ostatních zaměstnanců je naprosto zanedbána a díky tomu je i jejich práce ochuzena o jakoukoli vlastní iniciativu.

4.3 Analýza společnosti

Postupnými pohovory se zaměstnanci a vedením firmy, sledováním postupů a praktik ve společnosti a v neposlední řadě vlastní zkušeností, jsem získal dostatek dat a poznatků pro provedení základních analýz.

4.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních analýz používaných k hodnocení společnosti, proto jako první zhodnotím své poznatky v této analýze.

Silné stránky společnosti

- ✓ dobrá pověst společnosti získaná na základě již odvedené práce
- ✓ schopnost uspokojit téměř každou zakázku v oboru
- ✓ věrnost zákazníků
- ✓ silná mateřská společnost

Slabé stránky společnosti

- ✓ neexistence dlouhodobé strategie společnosti
- ✓ nedostatek produktů, na které má společnost výhradní zastoupení pro ČR
- ✓ nízká produktivita práce
- ✓ nevhodně volené zacílení zakázek
- ✓ roztříštěný nákup společnosti
- ✓ nefunkční dělení kompetencí a regionů v případě obchodních zástupců

Příležitosti na trhu

- ✓ neustálý stavební růst
- ✓ rostoucí životní úroveň a náročnost zákazníků
- ✓ otevírající se nové segmenty trhu

Hrozby – nebezpečí na trhu

- ✓ silná konkurence
- ✓ měnící se charakteristika trhu

- ✓ nutnost v brzké době změnit sídlo společnosti

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že společnost, přestože získala dobrou pověst mezi zákazníky a je schopna uspokojovat jejich rozmanité představy, měla by jasně formulovat svou strategii, od které se dále bude odvíjet zacílení zakázek a dělení pravomocí a regionů v obchodním týmu.

Jedním z hlavních strategických kroků pro následující období by mělo být bezesporu vyhledání dalších možných výhradních zastoupení výrobců svítidel pro český trh. Mateřská společnost LUCIS, by díky své exportní politice a vzhledem ke svým dobrým kontaktům s jinými výrobními organizacemi v rámci Evropy mohla v tomto ohledu firmě Profilux výrazně pomoci.

Dalším důležitým krokem pro společnost bude zúžení nabízeného portfolia výrobců. Spolupráce s menším počtem dodavatelů bude průhlednější, vzájemná komunikace rychlejší a společnost tím dosáhne i vyšší ziskovosti na základě objemových marží.

Zcela zásadním krokem bude provedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů, přesné vymezení odpovědností a kompetencí Sales managera a jednotlivých obchodních zástupců a rozdělení jejich působnosti v jednotlivých krajích. Touto problematikou se zabývám výše v kapitolách Organizační struktura a Lidské zdroje.

4.3.2 SLEPT analýza

Sociální oblast

Za kladný směr v sociální oblasti můžeme považovat rostoucí životní úroveň společnosti, ze které vyplývá i její rostoucí náročnost jako zákazníka. Lidé i společnosti věnují mnohem více pozornosti kvalitě a jedinečnosti jimi nakupovaných výrobků na

poli osvětlovací techniky, což se logicky odráží v produktových možnostech a cenové hladině nabízených svítidel.

Legislativní oblast

Neustálé změny legislativy týkající se malých a středních firem jsou značně zatěžujícím prvkem v podnikání. Přinášejí s sebou neustálé náklady na informovanost v tomto směru, změnu a upgrade používaných softwarových programů společnosti.

Druhým bodem jsou v současné době dobíhající změny v systémech kontroly a odvodů finančních prostředků v oblasti ekologické likvidace elektrospotřebičů, svítidel a světelných zdrojů a povinnost výrobce či prodejce nechat ekologicky zlikvidovat jejich výrobky, které již dosloužily.

Ekonomická oblast

Ekonomickou oblast můžeme považovat za pozitivní vzhledem k postupně klesající míře zdanění firem. Mezi kladné ukazatele pro společnost Profilux jako pro importéra svítidel patří také posilující kurz české koruny.

Politická oblast

Stabilita politické situace v zemi a postoj vůči zahraničním a privátním investicím je stabilní a kladný, přivádí do země neustále nové investory a potenciální klienty a proto tuto oblast můžeme hodnotit pozitivně a přínosně pro podnikání společnosti.

Technologická oblast

V současné době probíhá na poli nových technologií v oblasti osvětlovací techniky překotný vývoj. Standardní typy osvětlení používané s malými obměnami po dobu několika desítek let v současnosti nahrazují nové LED systémy používané dnes již

téměř ve všech typech svítidel. Proto oblast technologického vývoje v odvětví můžeme označit jako velmi důležitou a je třeba jí věnovat maximální pozornost.

4.3.3 Porterův model konkurenčních sil

Vyjednávací síla zákazníků

V současné době je vyjednávací síla zákazníků značně vysoká zejména z důvodu minimálního počtu výhradních zastoupení společnosti a velmi silné konkurence prodávající stejné zboží s mnohdy lepšími podmínkami. Druhým důvodem je malá diferenciací a tím pádem snadná nahraditelnost nabízených produktů.

Vyjednávací sílu zákazníků můžeme částečně snížit na základě navrhovaných změn ve společnosti, konkrétně snahou získat výhradní zastoupení pro Českou republiku od dalšího, či lépe od několika dalších zahraničních výrobců případně značek svítidel. Potom nebude mít zákazník možnost poptat a případně nakoupit požadované zboží od těchto výrobců u jiného prodejce v ČR a tímto se výrazně sníží jeho vyjednávací síla.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost sama velmi výrazně zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů svou nedokonalou nákupní politikou a roztržitostí nákupu mezi značné množství dodavatelů. Následkem toho je pro dodavatele vzhledem k objemu svých nákupů méně významnou a tak si dodavatelé mohou dovolit vystupovat mnohdy z pozice síly.

Stejně jako v předchozím případě navrhuji snížit vyjednávací sílu dodavatelů dohodou o jejich výhradním zastupování v České republice. Další možností je v navrhovaném zúžení portfolia nabízených značek svítidel či výrobců a tím pádem v navýšení objemů nákupů u těchto výrobců. Společnost Profilux se tak bude postupně stávat významnějším klientem těchto výrobních firem a společně s budováním dobrých vztahů na zmíněných organizacích bude postupně snižovat jejich vyjednávací sílu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh se svítidly v rámci České republiky je v současnosti téměř naplněn, přesto se neustále v oboru objevují nové více či méně úspěšné společnosti. Určitou hrozbou či rizikem zůstává fakt, že segment průmyslových a klasických kancelářských svítidel na českém trhu začíná stagnovat a část velkých firem dodávajících své produkty hlavně do těchto oblastí (např. PHILIPS, Zumtobel Lighting, Thorn Lighting) se postupně přesouvá do oblasti designových svítidel, které nabízí společnost Profilux.

Plánované změny nebudou mít přímý vliv na konkurenci. Předpokládané změny v oblasti rozšíření týmu obchodních zástupců a s tím spojené jasné vymezení regionů a kompetencí mají za cíl především dosažení efektivnější práce u jednotlivých klientů.

Hrozba substitutů

Jelikož designových svítidel existuje na trhu nepřeborné množství, je většinou možné u některého z výrobců nalézt velmi podobné, ne-li téměř totožné typy svítidel. Toto je způsobeno hlavně cyklickými změnami trendů v osvětlení, kdy jednotliví regionální výrobci postupně kopírují tvary a typy svítidel vyráběných velkými korporacemi a jednak začínají používat nové technologie v osvětlení. Z těchto důvodů lze hrozbu substitutů považovat za relativně výrazný prvek v konkurenčním boji na trhu s osvětlovací technikou.

Na tuto oblast nebude mít plánované rozšíření firmy velký dopad a situace zůstane prakticky nezměněna. Avšak jedním z možných způsobů jak tuto oblast lépe zabezpečit je uchýlit se ke kódování vlastních projektů, tím minimalizovat rozšiřování informací týkajících se přesných typů nabízených svítidel, čímž lze minimalizovat možnost náhrad těchto svítidel konkurenčními produkty. Platí zde pravidlo, čím méně informací bude mít konkurence o naší nabídce, tím hůře se jí budou svítidla nahrazovat. Pro tento krok je třeba mít vybudovány velmi dobré vztahy s rozhodujícími partnery, kterými jsou v tomto případě architekti a investoři.

Rivalita firem působících na daném trhu

Na českém trhu působí velké množství regionálních firem, ať výrobních či importérů. Kromě nich zde operují také velké nadnárodní společnosti a značné množství velkoobchodních firem s působností po celé České republice, které můžeme také vnímat jako velmi silné konkurenty. V budoucnu můžeme očekávat velmi silný tlak právě ze strany nadnárodních společností, které se zaměřují na velké projekty a které se z důvodu stagnace průmyslového osvětlení postupně přesouvají do segmentu designových svítidel.

Způsob jak ponížit konkurenční tlak ze strany především velkých firem je aktivně pracovat se zákazníky, ať už investory, architekty, projektanty, stavebními nebo montážními firmami. U těchto partnerů je třeba velmi dbát na budování dobrých vztahů, které nám v budoucnu poskytnou jistý náskok před konkurencí teprve na tento trh vstupující.

4.3.4 Bostonská matice

Bostonská matice nám jednoznačně ukáže, jak si stojí jednotlivé typy nabízených produktu ve vztahu k zájmu zákazníků.

Otazníky

Vzhledem k tomu, že společnost PROFILUX nepatří mezi výrobce svítidel a osvětlovací techniky, ale mezi prodejce produktů jiných společností, nemá žádné produkty, které by bylo možné označit za otazníky.

Hvězdy

Do této skupiny spadají nové typy svítidel s LED systémy.

LED systémy lze v současné době považovat za špičku mezi svítidly. Vzhledem k velmi nízkým nákladům na jejich provoz je vyhledává čím dál více investorů a jsou ochotni za ně platit nemalé částky. Z toho plyne, že marže generované na tomto zboží jsou nadprůměrné. Vzhledem k neustálému vývoji v této oblasti, je nutné ji i nadále sledovat a vyhledávat nové možnosti použití těchto produktů i u stávajících, konzervativnějších obchodních partnerů.

Dojné krávy

Za dojné krávy v oblasti osvětlení pro společnost Profilux můžeme považovat zejména klasická interiérová designová svítidla.

Vzhledem k jejich rozmanitosti je možné vytvořit ucelené projekty interiérů, kde ve spojení s neustále vzrůstající rolí architektů v této oblasti a ochotou investorů zaplatit za originalitu ve svých projektech je možné dané svítidlové typy jednodušeji prosadit. Vzhledem k obrovské rozmanitosti druhů a variant těchto svítidel, jejich rychlé dostupnosti a kvality, je možné jejich prodejem generovat stále standardní marže a můžeme tedy považovat tento typ svítidel za nosný produkt společnosti.

Prašiví psi

Do této kategorie můžeme zařadit základní průmyslová svítidla – výbojková, prachotěsná a základní kancelářská svítidla typu podhledových čtverců a downlightů.

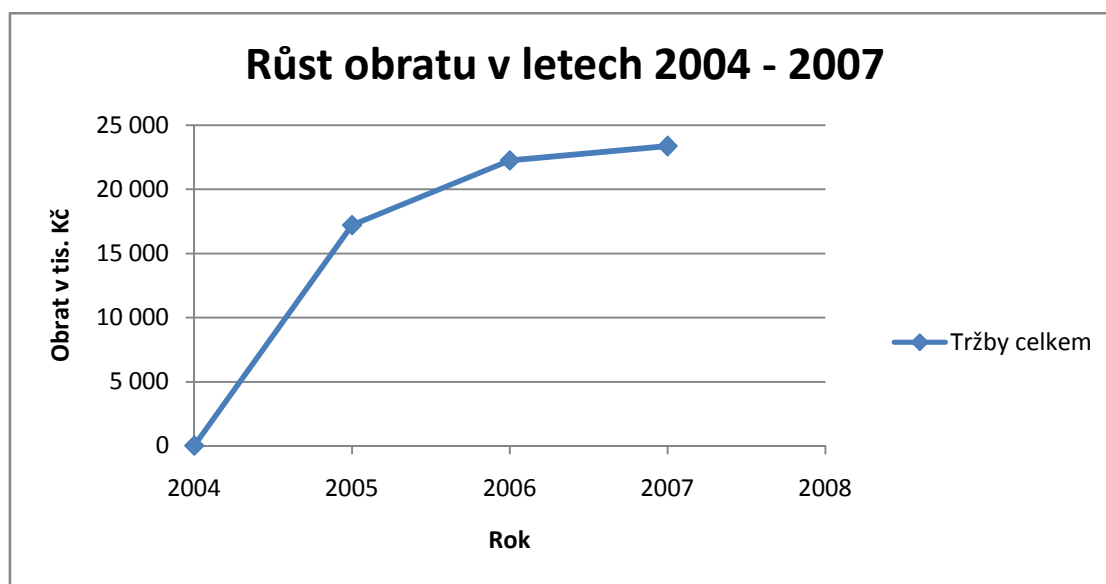
Tato část trhu je v poslední době ovládána napřímo především výrobcí svítidel. Vzhledem k dlouhodobému rozvoji a malému počtu typů těchto svítidel na trhu je již jejich cenová hladina mezi stavebními a montážními firmami velmi dobře známá a z tohoto důvodu je na nich možné generovat jen velmi malou marži.

4.4 Přípravenost na rozšíření společnosti

Firma Profilux je dle mého názoru na rozšíření společnosti dobře připravena. V posledních letech dosahuje pravidelně zisku a i výše obrátu společnosti od jejího založení neustále roste. V loňském roce se společnosti podařilo realizovat několik významných zakázek v regionu a získala tím velmi dobré reference do dalších let.

Ukazatel (v tis.Kč)/rok	2004	2005	2006	2007
Tržby celkem	14	17 203	22 249	23 359
Zisk před zdaněním	-27	1 474	1 645	1 892

Tabulka 2- porovnání tržeb a zisků za období 2004 - 2007



Graf 3 - růst obrátu firmy Profilux v letech 2004 – 2007



Graf 4 - vývoj zisku před zdaněním v letech 2004 – 2007

Firma má stabilní růst obratu, nemá problémy s dodržováním platební morálky vůči svým dodavatelům. V současné době společnost disponuje dostatkem finančních prostředků na plánované rozšíření. Navíc v případě nutnosti může firma získání další finanční prostředky od své mateřské společnosti LUCIS, které dlouhodobý rozvoj firmy přinese taktéž očekávaný zisk.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části jsou popsány konkrétní plány na rozšíření společnosti PROFILUX s.r.o. Jsou zde zachyceny všechny předpokládané dopady na společnost po realizaci plánovaného rozšíření a dalších organizačních změn v rámci firmy. Společnost PROFILUX se zabývá obchodní a poradenskou činností, proto jsem pro uvažované změny zvolil následující strukturu podnikatelského plánu, jejímž prostřednictvím bude v této praktické části popsáno mnou navrhované rozšíření.

Organizační struktura a lidské zdroje

Zde uvádím stávající organizační strukturu společnosti, charakteristiku pracovníků, plán na rozšíření společnosti a dopad na personální oblast společnosti včetně kalkulace nákladů s tímto rozšířením spojených.

Analýza trhu a marketingová strategie – dopad realizace těchto změn ve firmě

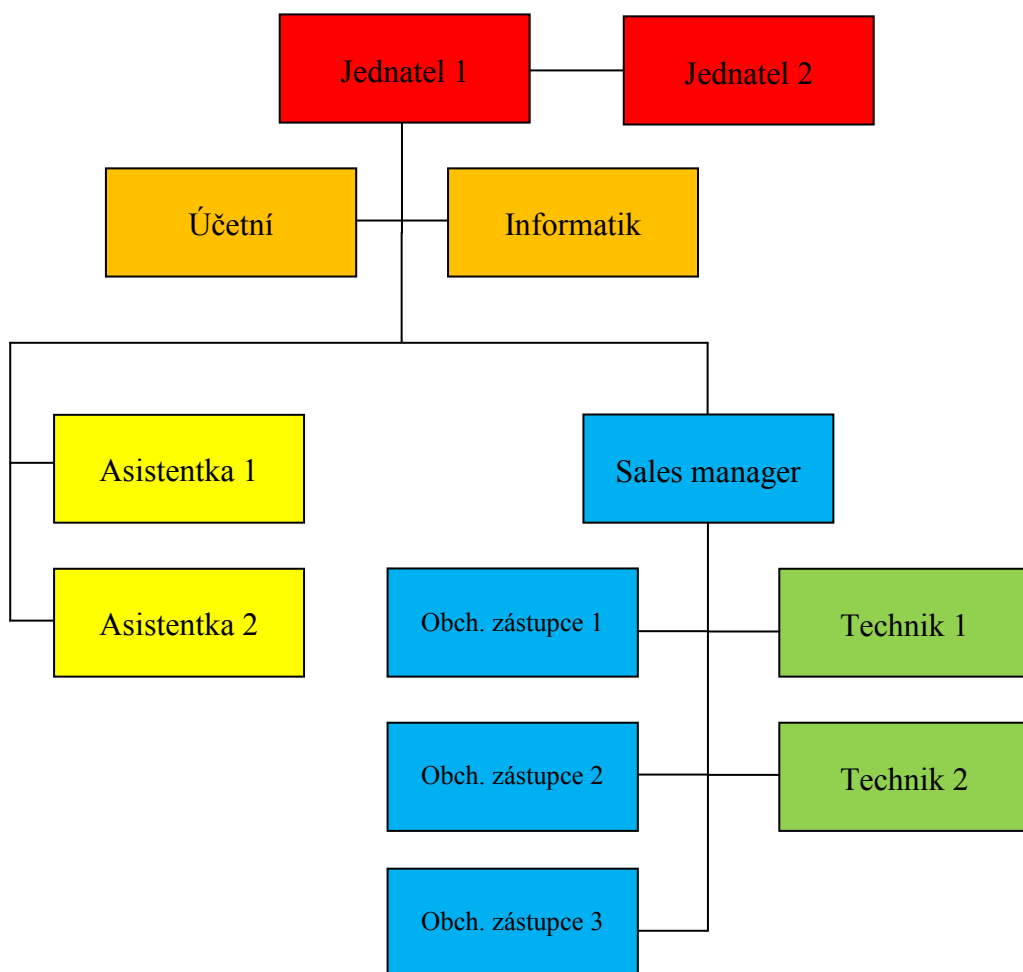
Zde jsou uvedeny základní analýzy společnosti, popis marketingové strategie a možností trhu. Všechny tyto části jsou zpracovány ve stavu po plánovaných změnách ve firmě.

Způsoby hodnocení firmy – připravenost na rozšíření

Oblast obsahuje základní způsob hodnocení společnosti, ze kterého vyplývá připravenost společnosti na uvažované změny.

5.1 Organizační struktura – praktický návrh

Vzhledem k rozrůstajícímu se obchodnímu oddělení společnosti a jejím dlouhodobým plánům, navrhuji změnit organizační strukturu firmy následujícím způsobem.



Obrázek 7 - Organigram společnosti - navrhovaný stav

Do pracovních kompetencí jednatele 1 bude spadat strategické řízení společnosti a marketing, který je ve společnosti značně opomíjen a nebude tolik zatížen běžnou operativou. Dále jednatel bude mít přímou kontrolu nad účetnictvím a logistikou a

v jeho kompetenci zůstane veškerý nákup společnosti, respektive jednání o nákupních podmínkách, což považuji za jednu z klíčových oblastí obchodní firmy.

Obchodní oddělení navrhuji posílit o třetího obchodního zástupce, a tím dosáhnout efektivnějšího využití technického oddělení a současně podpořit dlouhodobé plány společnosti.

Obchodní zástupci a techničtí pracovníci budou přímo odpovědní z plnění svých pracovních úkolů sales managerovi, který tak bude zastřešovat všechny činnosti k získání obchodních zakázek. Sales manager bude přímo zodpovědný jednatelem 1.

Jako další krok je třeba provést rozdělení regionů tak, aby nedocházelo jako v současné době k zdvojování práce obchodních zástupců u jednotlivých zákazníků společnosti, což velmi snižuje kredit společnosti v očích zákazníků. Konečné rozdělení regionů bude provedeno a odsouhlaseno sales managerem a jednatelem společnosti. Vzhledem k potenciálu jednotlivých regionů a efektivní dojezdové vzdálenosti dle bydliště jednotlivých obchodních zástupců, navrhuji rozdělení regionů následujícím způsobem:

Obchodní zástupce 1

- ✓ kraj Královéhradecký
- ✓ kraj Pardubický
- ✓ kraj Středočeský (dočasně, do rozšíření týmu o OZ pro Prahu a Střední Čechy)

Obchodní zástupce 2

- ✓ kraj Jihomoravský
- ✓ kraj Vysočina

Obchodní zástupce 3

- ✓ kraj Olomoucký
- ✓ kraj Zlínský
- ✓ kraj Moravskoslezský

Sales manager se bude formou koučování obchodních zástupců a obchodováním s VIP zákazníky podílet na obchodě ve všech regionech. Kromě tohoto bude aktivně vyhledávat nové obchodní a prodejní řetězce vstupující na český trh nebo už na něm působící a bude aktivně prosazovat produkty společnosti na těchto trzích.

Povinností obchodních zástupců kromě starosti o stávající zákazníky, akvizici nových zákazníků, nabídek a technické podpory budou také pravidelná školení a presentace stávajících a nových produktů u projekčních organizací a především u architektů.

Dalším bodem bude zavedení plánování a kontroly plnění těchto plánů v rámci celého obchodního oddělení. Dílčí plány budou vázány na každého jednoho obchodního zástupce a region s ohledem na dosavadní prodeje v regionu, potenciál regionu a stávající aktivní odběratele a obchodní partnery v těchto regionech. Přesné zpracování reálně splnitelných plánů a na ně navazující bonusový systém pro obchodní zástupce a sales managera bude velmi dobrou motivací a jistě sníží i dosavadní fluktuaci obchodníků. Tato část bude podrobněji popsána v následující kapitole.

Prodejní plán pro jednotlivé obchodní zástupce bude vytvářen Sales managerem a schvalován jednatelem společnosti. Prodejní plán pro Sales managera pak budou stanovovat oba jednatele společně.

5.2 Lidské zdroje – praktický návrh

I u motivace zaměstnanců platí zásada, že je třeba prvně zjistit, co vlastně toho kterého jedince motivuje, abychom následně mohli motivační nástroje zaměřit tím správným směrem. Ať už se jedná o sebemotivaci nebo o motivaci ze strany zaměstnavatele. Je to zároveň jeden ze způsobů, jak zabránit fluktuaci zaměstnanců a vytvořit fungující tým.

Hodnotící pohovory

Navrhuji ve společnosti zavést efektivní hodnocení pracovníků ve formě hodnotících pohovorů, které jsou velmi vhodným nástrojem ke zjištění sebmotivace a potřebných informací pro následné motivování zaměstnanců. Frekvenci jednotlivých pohovorů navrhuji půlroční, přičemž hodnocení obchodních zástupců a technických pracovníků bude provádět sales manager. Hodnocení sales managera pak jednatel 1. Cílem bude zhodnotit práci každého jedince samostatně na základě zadaných kritérií a postupně také na podkladě předchozích výkonových dohod. Hodnotící pohovory považuji také za velmi vhodný okamžik k neformálním pohovorům mezi vedoucím a podřízeným, kdy často vyplynou na povrch motivy, ambice, ale i návrhy zaměstnanců na zlepšení fungování daného oddělení, o kterých doposud společnost nevěděla.

Výjezdní zasedání – „teambuilding“

Tato část se týká výhradně obchodních zástupců společnosti, resp. obchodní jednotky.

V každé společnosti a v každém oddělení vznikají jisté třecí plochy, které leckdy rozmíchávají vášně, ale o kterých se velmi málo mluví. U obchodních zástupců toto platí dvojnásob. Každý z nich je motivován přinést společnosti co největší obrát, a proto většinu svého času tráví v terénu mezi zákazníky (alespoň by tomu tak mělo být). Funguje mezi nimi také většinou značná rivalita a soutěživost, kdy se každý z nich chce předvést, jaký se mu povedl obchodní tah, případně jak uplatnil ty které své dovednosti. Toto je přirozená vlastnost každého člověka, proto je třeba jí patřičně využít.

Jako velmi vhodné vidím umožnit těmto zaměstnancům provádět jednou za čtvrtletí tzv. výjezdní zasedání, kdy si členové obchodního oddělení a techničtí pracovníci bez sales managera a jednatelů vyjedou na dva dny mimo firmu a proberou si v klidu všechny sporné záležitosti jejich vzájemného fungování a vyříkají si záležitosti, na které jindy není čas. Sales manager by měl být však v závěru každé takovéto společné akce přítomen, aby si vyslechl připomínky a návrhy obchodně-technického týmu, tyto společně prodiskutovali, vzájemně odsouhlasili obsah jednotlivých přijatých návrhů a definovali termíny jejich plnění.

Tyto neformální posezení slouží jednak k urovnání případných sporů v rámci obchodního oddělení, jednak k informacím o možných obchodních praktikách, které by mohly pomoci i ostatním obchodníkům. Obchodníci často narážejí na obdobné problémy a mohou si být tedy nápomocni v jejich řešení, mohou se domluvit na společných postupech při řešení pro ně zásadních problémů v chodu oddělení, které z jakéhokoli důvodu nechtějí řešit jako jednotlivci. Důležitou částí těchto neformálních posezení je aktivní odpočinek, proto je velmi vhodné tyto akce konat na místech s možností sportovního vyžití, ať už je to tenis, bowling, golf, lyžování či jiné aktivity.

Každá takováto akce však musí mít jistý řád. Proto doporučuji, aby každé výjezdní zasedání vedl jeden z obchodníků, alespoň rámcově připravil témata, o kterých se bude jednat, situoval ho do svého regionu a zajistil možnost sportovního vyžití.

Tato záležitost bude stát společnost minimum nákladů a přinese oživení do obchodního týmu společnosti.

Systém odměňování

Jedním ze základních motivačních nástrojů jsou peníze. U obchodních zástupců toto platí dvojnásob, protože mohou velmi výrazně ovlivnit výši svého příjmu.

Peníze mohou být za správných okolností pozitivní motivací nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Mohu také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvávání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat.²⁶ Proto je potřeba už při vytváření prodejních plánů obchodníků velmi dbát na to, aby plány a tím i bonusy byly vyvážené a dosažitelné.

²⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 231s. ISBN 978-80-247-1407-3

Na základě vlastních zkušeností a znalostí trhu navrhuji následující bonusový systém pro obchodní zástupce společnosti.

Provize rovnající se příslušnému procentu z obrátu bude vyúčtována čtvrtletně na základě plnění plánu, úhrady pohledávek a proaktivního přístupu k marketingovým aktivitám a to následujícím způsobem:

Plnění plánu v %	Výše provize
0 - 30%	Bez nároku na provizi
30 - 60%	0,3
60 - 90%	0,7
90% a více	Celá provize

Tabulka 3 - Závislost výše bonusu na celkovém plnění plánu daného obchodníka

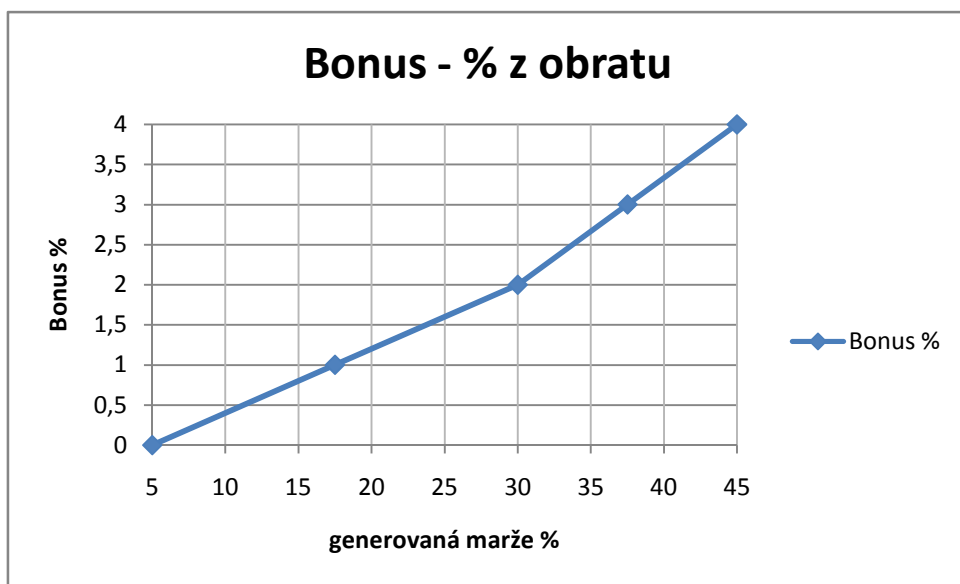
Pohledávky po splatnosti v % z prodeje	Výše provize
$x < 5\%$	100% bonus
$8\% > x > 5\%$	90% bonus
$12\% > x > 8\%$	60% bonus
$20\% > x > 12\%$	30% bonus
$x > 20\%$	0% bonus

Tabulka 4 - Závislost výše bonusu na výši celkových pohledávek daného obchodníka

Marketingové aktivity:

Možnost krácení bonusu u obchodních zástupců až o 25%	Proaktivní přístup – hodnotí vždy Sales manager dle uskutečněných plánovaných marketingových aktivit daného roku, jejich plnění a obsazenosti

Tabulka 5 - Závislost výše bonusu daného obchodníka na plnění marketingových aktivit



Graf 5 - Graf pro výpočet základního bonusu obchodníka

Předpokládané výše bonusů u jednotlivých obchodních zástupců se budou pohybovat okolo hranice 2% z obratu.

Systém bonusových finančních odměn pro sales managera bude zbudován na stejném principu, jen plán pro sales managera se bude rovnat plánu celého obchodního oddělení.

Vzhledem k tomu, že v prodejní organizaci jakou je organizace popisovaná v této diplomové práci, patří mezi stěžejní pracovní pozice místa obchodníků a ostatní zaměstnanci lze s trochou nadsázky považovat za jejich podpůrný tým, je třeba alespoň částečně při finanční motivaci těchto zaměstnanců společnosti vycházet právě z úspěšnosti obchodníků. Toto platí zejména pro techniky, kteří jsou s prací obchodníků výrazně propojeni a bez jejichž podpory by i obchodníci měli velmi ztíženou práci.

Finanční bonus pro technické pracovníky bude vyplácen při minimálně 85% splnění prodejních plánů obchodního oddělení celkem a to ve výši 0,5% z obratu pro každého technika. Vyplacení bonusu však bude závislé na výsledcích 360° zpětné vazby, čili dle hodnocení včasnosti, přehlednosti, bezchybnosti a preciznosti vyhotovení technických podkladů pro zakázku od sales managera, obchodních zástupců a koncových zákazníků.

Z mých poznatků jasně vyplývá, že nejstěžejnějším a zároveň velmi problematickým prvkem ve společnosti jsou lidé. Pokud však chce organizace získat konkurenční výhodu zaměstnáváním lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí, je třeba, aby začala používat promyšlené postupy získávání a výběru pracovníků, založené na důkladné analýze zvláštních schopností vyžadovaných organizací. Dále je třeba začít v organizaci rozvíjet procesy učení se, povzbuzovat samostatné vzdělávání prostřednictvím plánu personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu.

5.3 Finanční hodnocení projektu rozšíření společnosti

Každé rozšíření společnosti s sebou nese finanční náklady. Proto je velmi důležité stanovit si, kdy dojde k vyrovnání nákladů na projekt a zisků z tohoto projektu, neboli určit bod zvratu.

5.3.1 Kalkulace nákladů na rozšíření obchodního oddělení

Tento způsob rozšíření společnosti je, co se týče hodnocení investic velice jednoduchý. Zjišťuji návratnost investovaných prostředků po prvním roce působení obchodního zástupce ve společnosti.

Ve chvíli rozšíření společnosti, tedy v době přijetí nového obchodního zástupce do společnosti firmě vzniknou určité vstupní, jednorázové náklady na tuto osobu a dále vzniknou provozní a mzdové náklady, se kterými je nutné počítat. Všechny tyto skutečnosti teď vyjádříme v číslech.

Fixní náklady	Kč
Kancelářský nábytek	10 000 Kč
Notebook včetně softwaru	40 000 Kč
Tiskárna	5 000 Kč
Telefon	5 000 Kč
Automobil – akontace	200 000 Kč
Fixní náklady celkem	260 000 Kč

Variabilní náklady	Kč/měsíc
Plat obchodní zástupce (OZ)	27 000 Kč
Telefon – provoz	5 000 Kč
Cestovní náklady OZ	10 000 Kč
Připojení internetu	1 000 Kč
Leasingová splátka auto	8 000 Kč
Variabilní náklady celkem	51 000 Kč

Fixní náklady celkem	260 000 Kč
Variabilní náklady roční	612 000 Kč
Roční náklady celkem	872 000 Kč

Dle soupisu nákladů vychází jednorázové náklady na rozšíření 260tis.Kč. Hlavní položkou je tady akontace na automobil. Variabilní měsíční náklady budeme uvažovat ve výši 51tis.Kč, což v přepočtu na jeden rok činí 612tis.Kč. Pokud tyto hodnoty přepočteme na celkové roční náklady, vyjde nám částka 872tis Kč.

5.3.2 Kalkulace výnosů plynoucích z rozšíření obchodního oddělení

Vzhledem k výši plánovaných obrátů pro rok 2008 a obrátů v předchozích letech můžeme uvažovat, že obrat obchodního zástupce za první rok ve společnosti se bude pohybovat okolo 5 milionů Kč s obchodní marží řádově 30%. Jelikož je toto jen optimální předpoklad plnění plánu a dosažení požadovaného obrátu a marže, budeme pro lepší představu počítat s třemi možnými variantami vývoje. S variantou reálnou, která bude vycházet právě z těchto hodnot, s variantou pesimistickou, kde budeme uvažovat obrat 3 miliony Kč při generované marži 30% a s variantou optimistickou, kdy budeme uvažovat obrat 7 milionů Kč při stejné 30% marži.

pesimistická varianta

předpokládaný obrat	3 000 000 Kč
předpokládaná marže	30%
předpokládaný zisk v prvním roce	900 000 Kč

realistická varianta

předpokládaný obrat	5 000 000 Kč
předpokládaná marže	30%
předpokládaný zisk v prvním roce	1 500 000 Kč

optimistická varianta

předpokládaný obrat	7 000 000 Kč
předpokládaná marže	30%
předpokládaný zisk v prvním roce	2 100 000 Kč

5.3.3 Varianty vývoje

Ve všech třech modelových variantách nás zajímá bod zvratu, tedy doba návratnosti vložené investice.

Všechny varianty vycházejí ze stejného základu, jen z rozdílné výše plnění stanovených prodejních plánů.

Mezi nákladové položky v následujících výpočtech jsou zařazeny také předpokládané náklady na vyplacení ročního bonusu pro obchodního zástupce. Tyto jsou vypočteny dle navržených bonusových kritérií viz. výše - kapitola Lidské zdroje. V pesimistické variantě jsou kráceny z důvodu nesplnění obrátových kritérií, ve zbývajících dvou variantách jsou uvažovány v plné výši.

Pesimistická varianta

předpokládaný obrat	3 000 000 Kč
předpokládaná marže	30%
předpokládaný zisk v prvním roce	900 000 Kč
Fixní náklady celkem	260 000 Kč
Variabilní náklady roční	612 000 Kč
Předpokládané náklady na vyplacení bonusu	42 000 Kč
Celkové roční náklady	914 000 Kč
Výnosy v prvním roce	900 000 Kč
Hrubý zisk před zdaněním	-14 000 Kč
Bod zvratu v prvním roce	NE

Hodnocení pesimistické varianty

Jak vyplývá z pesimistické varianty, náklady na zřízení místa a provozní náklady na obchodního zástupce v prvním roce jeho působení ve společnosti jsou vyšší, než jím generovaný zisk. Z vypočtených hodnot vyplývá, že návratnost investice se velmi přibližuje bodu zvratu.

Pokud vezmu v úvahu, že jedna z největších investic na vytvoření tohoto místa, platba akontace za automobil a počítačové vybavení obchodníka, je jednorázová investice, která se nebude v druhém roce opakovat, lze jeho působení považovat za relativně úspěšné.

Pokud by při této variantě vývoje obchodnímu zástupci vzhledem k nízkému obratu nebyla vyplacena bonusová složka platu, pak by již v prvním roce bylo dosaženo plné návratnosti investice. Bonus jakožto motivační stimul však jednoznačně doporučuji vyplácet a povzbudit tak nového prodejce k lepším výsledkům v dalším roce jeho působení ve společnosti.

Projektový způsob prodeje svítidel je dlouhodobá záležitost založená na dobrých vztazích s obchodními partnery a proto se dá předpokládat značný nárůst prodeje v dalších letech.

Realistická varianta

předpokládaný obrat	5 000 000 Kč
předpokládaná marže	30%
předpokládaný zisk v prvním roce	1 500 000 Kč
Fixní náklady celkem	260 000 Kč
Variabilní náklady roční	612 000 Kč
Předpokládané náklady na vyplacení bonusu	100 000 Kč
Celkové roční náklady	972 000 Kč
Výnosy v prvním roce	1 500 000 Kč
Hrubý zisk před zdaněním	528 000 Kč
Bod zvratu v prvním roce	ANO

Hodnocení realistické varianty

Z realistické varianty vyplývá, že náklady na zřízení místa a provozní náklady na obchodního zástupce v prvním roce jeho působení ve společnosti nepřesáhnou jím generovaný zisk za toto období. Bodu zvratu tedy bude dosaženo již v průběhu prvního roku.

Optimistická varianta

předpokládaný obrat	7 000 000 Kč
---------------------	--------------

předpokládaná marže	30%
---------------------	-----

předpokládaný zisk v prvním roce	2 100 000 Kč
----------------------------------	--------------

Fixní náklady celkem	260 000 Kč
-----------------------------	------------

Variabilní náklady roční	612 000 Kč
---------------------------------	------------

Předpokládané náklady na vyplacení bonusu	140 000 Kč
--	------------

Celkové roční náklady	1 012 000 Kč
------------------------------	--------------

Výnosy v prvním roce	2 100 000 Kč
-----------------------------	--------------

Hrubý zisk před zdaněním	1 088 000 Kč
---------------------------------	--------------

Bod zvratu v prvním roce	ANO
---------------------------------	------------

Hodnocení optimistické varianty

Z optimistické varianty opět jako v předchozím případě vyplývá, že náklady na zřízení místa a provozní náklady na obchodního zástupce v prvním roce jeho působení ve společnosti nepřesáhnou jím generovaný zisk za toto období. Bodu zvratu tedy bude

dosaženo již v průběhu prvního roku a navíc obchodník bude ke konci roku generovat zisk před zdaněním přes 1 milion Kč.

Pokud by platila tato varianta a předpokládaný prodejní plán by byl překročen o 40%, je to samozřejmě výborný výsledek, ale na druhou stranu je třeba analyzovat tuto situaci a zamyslet se nad mechanismem nastavování prodejních plánů do příštích let.

6 Závěr

Organizační rozvoj, který je tématem této práce, se obecně týká plánování a realizace programů, zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem je tedy zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup zlepšování efektivnosti organizace. Přičemž efektivní organizaci lze definovat jako organizaci, která plní svůj účel tím, že uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresovaní, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.

Návrhy uvedené v této diplomové práci jsou nezbytným základem pro započetí takových změn ve společnosti, které povedou k nutné transformační změně.

Popisovaný program transformace je podnikatelsky orientován, zaměřuje se na to, co je třeba udělat pro zajištění toho, aby podnik efektivněji zvyšoval přidanou hodnotu, především pro své vlastníky, a aby získával konkurenční výhody.

Podnikatelský plán řeší především otázku, co je třeba udělat k zajištění toho, aby lidé dobře pracovali a spolupracovali. Soustřeďuje se na provedení nutných změn v organizační struktuře společnosti, ve vymezení jasných kompetencí jednotlivých zaměstnanců a na vybudování motivačního systému.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Je třeba mít na paměti, že organizace nejsou nic statického. Změny soustavně probíhají v podniku samotném, v prostředí, v němž podnik operuje, i u lidí, kteří v podniku pracují. Neexistuje nic takového jako „ideální“ organizace. To nejlepší, co se dá udělat, je optimalizovat příslušné procesy, pamatovat si, že ať se vytvoří jakákoliv struktura, bude závislá na okolnostech prostředí organizace a že jedním z cílů, které musí

organizace splnit, je dosáhnout co možná nejlepšího souladu mezi svou strukturou a těmito okolnostmi.

Tato práce bude předložena vedení společnosti PROFILUX jako návrh na rozšíření a provedení nutných změn v podniku a po odsouhlasení vedením společnosti se stane praktickým realizačním plánem pro první etapu změn v rámci restrukturalizace a expanze společnosti.

7 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada Publishing, 2007, 248s. ISBN 978-80-247-1407-3

CANNON, T., SHAW, S., *Svět obchodu*, Albion, Brno 1992, 192s., ISBN 80-85318-03-2

FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, Grada Publishing, 1999, 204s. ISBN 80-7169-812-1

GAMMON, J.S., *Nákup a prodej*, Readers International, Praha 1994, 171s., ISBN 80-901454-3-4

JOBBER, D., LANCASTER, G., *Management prodeje*, Computer press, Praha 2001, 431s, ISBN 80-7226-533-4

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, 3vyd. PC-DIR Real, 2000, 157s. ISBN 80-214-1538-X

KOCMANOVÁ, A., LUŇÁČEK, J., *Ekonomika podniku, 2. díl*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2005, 68s ISBN 80-214-3016-8

KONEČNÝ, M., *Podniková ekonomika*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 2007, 174s. ISBN 978-80-214-3465-3

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*, Computer Press, 2007, 216s ISBN 978-80-251-1605-0

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 719s. ISBN 80-247-0016-6.

MILÁČEK, M., 2002, SWOT analýza. [on-line] Dostupný z [www: http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701](http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701)

NĚMEC, R., 2005, Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy.
[on-line] Dostupný z www: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

PAULAT, V.J., *Finanční analýzy v rukou manažera, podnikatele a investora. 1. díl*,
Profess Consulting, Praha 1999, 30s, ISBN 80-7259-006-5