Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PODNIKU

[redacted]

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Katedra managementu podnikatelské sféry

Jindřichův Hradec 2007

Ing. Jan Pejša

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **„Podnikatelský záměr podniku [redacted]“** vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém soupisu literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické s omezením týkajícím se přístupu k citlivým datům.

V Praze dne …… ……...

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné připomínky a odborné vedení při vypracování diplomové práce chci poděkovat Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.

V Praze dne …… ……...

VĚNOVÁNÍ

Tuto práci chci spolu s poděkováním věnovat své rodině.

OBSAH

OBSAH 3

SEZNAM OBRÁZKŮ 4

SEZNAM TABULEK 5

1. ÚVOD 6

2. CÍL PRÁCE 7

TEORETICKÁ ČÁST 8

3. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR 8
3.1. Funkce podnikatelského plánu 8
3.2. Požadavky na zpracování 9
3.3. Přínosy podnikatelského plánu 9

4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU 11
4.1. Titulní strana 11
4.2. Obsah 11
4.3. Stručný obsah – resumé 11
4.4. Podnikatelský plán 12
4.4.1. Základní informace o podniku 12
4.4.2. Výrobní program 13
4.4.3. Analýza trhu a predikce dalšího vývoje 13
4.4.4. Strategická analýza interního prostředí a predikce dalšího vývoje 13
4.4.5. Marketingový plán 14
4.4.6. Výrobní plán, plán výzkumu a vývoje 14
4.4.7. Personální plán 14
4.4.8. Organizační plán 15
4.4.9. Finanční plán 15
4.4.10. Analýza rizik 17
4.4.11. Shrnutí a závěry 17
4.4.12. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace 18

5. FUNKČNÍ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ PODNIKU 19
5.1. Plánování marketingu 19
5.2. Plánování nákupu 20
5.3. Plánování výroby 20
5.4. Plánování výzkumu a vývoje 20
5.5. Plánování údržby a investic hmotného investičního majetku 21
5.6. Plánování lidských zdrojů 21
5.7. Finanční plánování 21

6. STRATEGICKÉ ANALÝZY 22
6.1. Externí analýza 22
6.1.1. Makrookolí firmy – PEST analýza 22
6.1.1.1. Politické a legislativní faktory 22
6.1.1.2. Ekonomické faktory 22

6.1.1.3. Sociálně demografické faktory ... 23
6.1.1.4. Technické a technologické faktory ... 23
6.1.2. Mikrookolí firmy – Analýza odvětví ... 23
6.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví ... 24
6.1.2.2. Struktura odvětví ... 24
6.1.2.3. Hybné změnotvorné síly ... 25
6.1.2.4. Klíčové faktory úspěchu ... 25
6.1.3. Mikrookolí – Analýza konkurenčního okolí ... 25
6.1.3.1. Porterova analýza 5F ... 26
6.1.3.2. Analýza nákladů konkurence ... 28
6.1.3.3. Analýza konkurence ... 28
6.2. Interní analýza ... 28
6.2.1. Audit zdrojů ... 28
6.2.2. Finanční analýza ... 29
6.2.2.1. Ukazatele aktivity ... 29
6.2.2.2. Ukazatele rentability ... 29
6.2.2.3. Ukazatele likvidity ... 30
6.2.2.4. Ukazatele zadluženosti ... 30
6.2.3. Analýza výrobního portfolia ... 31
6.2.3.1. Model BCG ... 31
6.2.3.2. Analýza životního cyklu výrobku ... 32
6.2.3.3. Model GE ... 32
6.2.4. Identifikace základů konkurenční výhody ... 33
6.2.5. Odhad relativní konkurenční síly ... 33
6.2.6. SWOT analýza ... 34
6.2.7. Specifické přednosti ... 35
6.2.8. Strategická analýza a strategie ... 35

APLIKAČNÍ ČÁST ... 36

7. PLÁN INVESTIC [redacted] ... 37

8. VARIANTNÍ NÁVRH POKRAČOVÁNÍ PRONÁJMU ... 38

9. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PŘEVZETÍ PROVOZU ... 39
9.1. Obsah ... 39
9.2. Cíle projektu ... 41
9.3. Identifikace společnosti ... 41
9.3.1. Identifikační údaje firmy ... 41
9.3.2. Předmět podnikání ... 41
9.3.3. Historie firmy ... 42
9.3.4. Majetkoprávní vztahy v rámci podniku ... 43
9.3.5. Organizace a zaměstnanci firmy ... 43
9.4. PEST analýza ... 46
9.5. Porterova analýza 5F ... 47
9.6. SWOT analýza ... 48
9.7. Popis realizace projektu ... 48
9.7.1. Předmět projektu ... 48
9.7.2. Ekonomický přínos projektu ... 48
9.7.3. Investice v budoucím období ... 49
9.7.4. Analýza zdrojů: lokalizace, technické a technologické vybavení, doprava, komunikace, energie, lidské zdroje ... 49
9.7.5. Analýza výrobků a služeb ... 51
9.7.6. Analýza surovin a jejich dodavatelé ... 52
9.7.7. Analýza cílových trhů a odběratelů ... 53
9.7.8. Analýza tržních příležitostí ... 54
9.7.9. Analýza a prognóza poptávky ... 54
9.7.10. Analýza konkurence a její omezení ... 57

9.7.11. Tržní potřeba realizace projektu ... 58
9.7.12. Dopady projektu: životní prostředí, pracovní místa, ... 58
9.8. Ekonomické informace ... 59
9.8.1. Plán výroby a roční časový fond ... 59
9.8.2. Analýza výnosů ... 59
9.8.3. Analýza nákladů ... 60
9.8.4. Rozvaha ... 62
9.8.5. Výkaz zisku a ztrát ... 62
9.8.6. Financování ... 63
9.8.7. Cash flow ... 63
9.9. Finanční analýza ... 64
9.9.1. Analýza bodu zvratu a čistý pracovní kapitál ... 64
9.9.2. Analýza rentability ... 65
9.9.3. Analýza aktivity ... 66
9.9.4. Analýza zadluženosti ... 67
9.9.5. Analýza likvidity ... 67
9.10. Další rozvoj firmy ... 68
9.10.1. Stanovení dalších cílů a formulování strategie ... 68
9.10.2. Segmentace trhu ... 69
9.10.3. Výběr cílového trhu ... 69
9.10.4. Marketingová strategie ... 69
9.10.5. Výrobková strategie ... 69
9.10.6. Cenová úroveň ... 69
9.10.7. Distribuce ... 70
9.10.8. Podpora prodeje ... 71

10. ZÁVĚR ... 72

11. SOUHRN ... 74

12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 75

13. PŘÍLOHY ... 78
13.1. Seznam příloh ... 78
13.2. [redacted] ... 78
13.3. [redacted] ... 79

SEZNAM OBRÁZKŮ

6.1. Porterův model 5F 27
6.2. Model BCG 32
6.3. Matice GE 33
6.4. SWOT analýza 34

SEZNAM TABULEK

6.1. Ukazatele aktivity ... 29
6.2. Ukazatele rentability ... 29
6.3. Ukazatele likvidity ... 30
6.4. Ukazatele zadluženosti ... 30
8.1. Varianta [redacted] ... 38
9.1. [redacted] ... 42
9.2. Struktura pracovníků ... 44
9.3. SWOT analýza ... 48
9.4. Přehled hlavních dodavatelů [redacted] ... 52
9.5. Přehled největších odběratelů ... 53
9.6. Objem [redacted] ... 55
9.7. Vývoj průměrných cen [redacted] ... 55
9.8. Dovoz a vývoz výrobků [redacted] ... 55
9.9. Vývoj výrobních kapacit [redacted] a jejich využití ... 56
9.10. Vývoj spotřeby [redacted] na obyvatele a rok ... 58
9.11. [redacted] ... 59
9.12. Výnosy v tis. Kč ... 60
9.13. Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč ... 62
9.14. Cash flow v tis. Kč ... 63
9.15. Čistý pracovní kapitál ... 65
9.16. Ukazatele rentability ... 65
9.17. Ukazatele aktivity ... 66
9.18. Ukazatele zadluženosti ... 67
9.19. Ukazatele likvidity ... 67
13.1. Kalkulace nákladů ... 78
13.2. Kalkulace cen výrobků ... 79
13.3. Rok 2002 ... 79
13.4. Rok 2003 ... 80
13.5. Rok 2004 ... 80
13.6. Rok 2005 ... 80
13.7. Rok 2006 - část ... 81

1. ÚVOD

Prosperita podniku a jeho úspěšný rozvoj v podmínkách tržní ekonomiky je velmi složitou záležitostí. Úvodem každé snahy o vstup do podnikání, založení prosperujícího podniku, či rozvoj a rozšíření podniku je rozmyšlená rozvojová strategie, příprava a realizace projektů, kterými je tato strategie uskutečňována. Podstatou tvorby plánů je výsledná tvorba zisku, stejně jako u celého podnikání.

Projekty, podnikatelské záměry nebo plány, vyplývající z nich, představují nástroj pro řízení rozvoje podniku. Tyto materiály mohou též poskytnout potřebné informace o daném projektu (jak z hlediska finančního, tak z hlediska uskutečnitelnosti) potenciálním investorům a tím je přesvědčit o poskytnutí kapitálu na jeho financování a jeho návratnosti.

Příprava těchto investičních projektů a jejich vyhodnocování je velice náročnou činností. Schopnosti pracovníků a kvalita přípravy projektů velmi významně ovlivňuje proveditelnost a úspěšnost těchto projektů.

Obsahem podnikatelského plánu by měly být informace o podniku, dosavadním vývoji, investičním či podnikatelském záměru – plánovaném rozvoji, potřebě kapitálu k jeho financování, využitelnosti a potřebě zdrojů a předpokládané výnosnosti záměru. Samozřejmostí je sledování trhu, na kterém se podnik pohybuje. Samostatnou kapitolou jsou lidské zdroje podniku, zvláště vzdělání, zkušenosti a předpoklady vedení podniku pro úspěšnou realizaci záměru.

Podnikatelský plán není a nesmí být strnulý a neměnný. Čím pružnější je, tím lépe reaguje na odchylky od plánu, změny podnikatelského prostředí, trhů, postojů vlád. Dostatečně rychlými reakcemi umožňuje společnosti stabilitu a bezpečné přežití.

Ideje a podklady, které jsou v podnikatelském záměru uvedené a na kterých je tento postaven, budou pro další období určující nejen pro směr směřování podniku, ale budou i podkladem a zdrojem kontroly plnění a dosažení jednotlivých bodů podnikatelského záměru podniku.

2. CÍL PRÁCE

Podnik se musí starat o svou budoucnost a z této podmínky vyplývá i úloha podnikového plánování. Podnikový plán je vlastně racionálním přístupem vedoucím k dosažení předem zvolených cílů.

Vzhledem k tomu, že svou budoucnost řeší také [redacted], je podkladem k řešení této situace níže uvedený podnikatelský záměr.

Tento podnikatelský záměr řeší dvě roviny:

- dosažení návratnosti vložených investic – rámcová východiska
- [redacted]

Druhá část podnikatelského záměru – [redacted] se dále konkrétněji zaměřuje na:

- [redacted]
- zlepšení ekonomické účinnosti kapitálu [redacted]
- zlepšení hygienických podmínek výroby a bezpečnosti výrobků z hlediska [redacted] a tím zlepšení konkurenceschopnosti a upevnění postavení na trhu
- rozšíření sortimentu výroby o speciální druhy [redacted]

TEORETICKÁ ČÁST

3. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr je základní dokument taktického plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích [SYNEK, 1999]

3.1. Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je základním firemním dokumentem, definujícím záměry podniku ve sféře vývoje, výroby, odbytu a financí. Je vodítkem při definování a kvantifikování cílů podnikatelského záměru, nastiňuje způsoby a prostředky realizace jeho částí i celku.

Tento dokument je nástrojem jak při zakládání a rozjezdu nového podniku, tak i při řízení a plánování dalšího rozvoje firmy. Existující podnik charakterizuje jako celek, jeho postavení a ekonomickou situaci na trhu.

Podnikatelský plán má dvě funkce, a to interní a externí:

1. Interní funkce – představuje vnitřní dokument podniku, sloužící jako nástroj plánování, resp. řízení podniku. Slouží jako návod, dle kterého se podnik snaží dosáhnout vytyčených cílů. V podnikatelském plánu jsou obsaženy i způsoby a prostředky realizace těchto cílů.
   Na možné změny a nové skutečnosti, které se vyskytnou v průběhu plnění jednotlivých cílů, je podnik nucen reagovat a zakomponovat je do svých plánů.
2. Externí funkce – podnikatelský záměr slouží jako nástroj komunikace se svým okolím. V případě nutnosti financování záměru cizími zdroji, je podnikatelský plán používán také jako zpráva o podniku a slouží finančním institucím (především pro potenciální investory či věřitele) k rozhodování, zda finanční prostředky poskytnou. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr pak významně zvyšuje šance na získání potřebného kapitálu.

Vyjma plánovací funkce je důležitá i funkce kontrolní. Dochází k porovnávání plánovaných údajů se skutečnými. Zjišťuje se dosažení stanovených záměrů a v případě odchylek se stanovují změny plánu.

Podnikatelský plán je stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno kontinuálně upravovat s ohledem na měnící se podmínky.

3.2. Požadavky na zpracování

- Srozumitelnost – nepoužívat specifickou terminologii a nezacházet do technických a technologických detailů.
- Stručnost – délka by neměla být více jak padesát stran.
- Přehlednost a logičnost – rozčlenění do logických celků a zjednodušení orientace např. pomocí záložek, číslování kapitol, odkazů.
- Pravdivost – předpoklady, cíle a závěry musí být reálné a realizovatelné. A to i hodnocení tržního potenciálu. Neuskutečněné optimistické předpoklady snižují důvěryhodnost v očích posuzovatele, pesimistické naopak mohou daný projekt ukazovat jako málo atraktivní.
- Nezakrývat rizika a slabá místa projektu
- Orientace na budoucnost – prezentace skutečností, kterých chce v budoucnu dosáhnout (jakým způsobem a prostředky) a ty, kterých podnik již dosáhl, slouží jen na podporu našich argumentů.
- Orientace na zákazníka – informace o výrobku, jaký mají pro zákazníka užitek a o tom, jak a komu se budou výrobky prodávat.
- Informace o konkurenčních výhodách podniku a zkušenostech, schopnostech a znalosti pracovníků.
- Číselné vyjádření – vyjádření předpokládaných dosažených finančních ukazatelů. Je nutné prokázat schopnost podniku hradit splátky jistiny i úroky a získat zpět investovaný kapitál.
- Kvalitní zpracování a prezentace – grafická úprava, gramatika, stylistika, zajímavé obrazové části. Podnikatelský plán musí zaujmout nejenom obsahem, ale i zpracováním.

3.3. Přínosy podnikatelského plánu

- Zdroj informací o potřebě finančních zdrojů. Umožňuje zjistit, jaké finanční prostředky budou zapotřebí.
- Nezbytný při snaze o získání cizích finančních prostředků – bankovního úvěru či jiné půjčky.

- Napomáhá při predikci úspěšnosti a životaschopnosti podniku na trhu.
- Umožňuje lépe pochopit procesy související s podnikáním a připravit se na případné změny.
- Slouží jako prostředek k pochopení jednotlivých kroků a jako zdroj dat k přesvědčení všech účastníků, že vytyčených cílů je možné dosáhnout.
- Umožňuje zdokonalení schopností plánování daného pracovníka a poskytuje vodítko pro jeho plánovací činnost.
- Objasnění všech faktorů umožňuje odhalit případné chyby a nesrovnalosti již ve fázi projektu a tím se jich vyvarovat v realitě. Zároveň hledáním a řešením problémů podporuje zlepšování konkurenceschopnosti podniku.
- Umožňuje průběžnou kontrolu jednotlivých kroků a dosažení plánovaných cílů. Plány jsou srovnávány se skutečnými údaji, což umožňuje opravy případných odchylek a nastavení činností společnosti správným směrem. Z negativních hodnot je třeba se poučit, eliminovat je a zvrátit k pozitivnímu využití.

4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.1. Titulní strana

Na titulní straně by měly být uvedeny následující údaje týkající se podnikatelského subjektu, jež hodlá uskutečnit podnikatelský plán: název a sídlo společnosti, telefonní a faxové spojení, emailová adresa, popřípadě webové stránky a další, jména společníků, kontaktní adresy společníků a v neposlední řadě informace týkající se druhu podnikání. Kromě zmíněných údajů o podnikatelském subjektu se uvádějí i základní informace o poradenské firmě v případě, že jejích služeb hodlá podnikatelský subjekt využívat.

S titulní stranou přichází čtenář podnikatelského plánu jako první do kontaktu a má-li tedy podnikatelský plán patřičně zaujmout již od první chvíle, je třeba ji zpracovat profesionálně.

4.2. Obsah

Za titulní stranou by měl být uveden obsah podnikatelského plánu odkazující na konkrétní stránky dokumentu. Pro usnadnění orientace v celém dokumentu, jež bývá často obsahově bohatý, bývá doporučováno používání záložek.

4.3. Stručný obsah – resumé

Části zvané resumé je nutné věnovat zvýšenou pozornost, jelikož způsob jejího zpracování rozhoduje o prvotních pocitech a rozhodnutích případného investora a posuzovatele předkládaného podnikatelského plánu.

Obsahem by mělo být stručné a jasné popsání a představení podniku (název a adresa, kontaktní údaje, předmět činnosti, představení vrcholového managementu, historie podniku, základní vize a poslání podniku, finanční situace podniku), ujasnění cílů, kterých by mělo být dosaženo a objasnění, díky kterým mechanismům by měl být předkládaný podnikatelský plán doveden k úspěchu.

Rozsahem by resumé nemělo překročit maximálně tři strany, a ač je umístěno na začátku podnikatelského plánu, je třeba jej zpracovat a napsat až na konci.

4.4. Podnikatelský plán

4.4.1. Základní informace o podniku

V rámci informací o podniku by měl být charakterizován předmět podnikání, což umožňuje získání základních představ o činnostech a procesech probíhajících v podniku.

Za zásadní bývá považováno představení firmy, jehož obsáhlost se odvíjí od postavení firmy na trhu. Pokud je firma známá a úspěšná, může být její představení o to kratší. Opačná situace platí pro zcela nové či málo známé firmy. Vedle představení firmy jako celku je důležité představení kvalit vrcholového managementu. Dodržena by měla být stručnost životopisů, se zaměřením na dosažený stupeň vzdělání, kvalifikaci (včetně doplňujících seminářů, kurzů a školení) a profesní kariéru. Pro úplnost je vhodné uvést i údaje týkající se podílů na zisku, platů a dalších požitků.

Další oblastí, jež by neměla v základních informacích o podniku chybět je historie společnosti, popisující její činnost od založení – vhodné je uvést i motivy založení společnosti, způsob financování společnosti, vývoj finanční situace podniku od minulosti do současnosti a dosažené úspěchy a výsledky podnikatelské činnosti.

Kromě obecného cíle podnikání, jímž je maximalizace tržní hodnoty podniku, by měl mít podnikatelský subjekt zformulován i další dílčí cíle (výrobní, logistické, personální, marketingové, finanční, cíle týkající se životního prostředí apod.) a ty by měly být uvedeny v podnikatelském plánu. Je možné uvést i hierarchii těchto cílů. Kromě cílů samotných by měla být uvedena i zvolená strategie jak těchto cílů dosáhnout. Je možné zvolit ze strategií založených na základní orientaci firmy na trhu (s. nízkých nákladů, s. diferenciace, s. tržního koutu), strategií založených na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím (s. ofenzivní, s. defenzivní, s. mírně ofenzivní, s. zůstatková), strategií vycházejících z vazeb výrobek – trh (s. penetrace, popř. konsolidace trhu, s. rozšiřování trhu, s. vývoje výrobku, s. diverzifikace) nebo ze strategií plynoucích z aplikace SWOT analýzy (s. SO max-max, s. ST max-min, s. WO min-max, s. WT min-min).

Podnik by měl mít definováno svoje poslání, jehož definice by měla být zajímavá, výstižná, krátká, originální a rozhodně by měla mít také své místo v rámci podnikatelského plánu.

4.4.2. Výrobní program

V této části by měly být popsány služby, produkty či výrobky, které podnikatelský subjekt vyrábí a nabízí. Popis by měl být podrobný a měl by zahrnovat informace o tom, co je to za produkt, jaké má technické charakteristiky, jaký je jeho výrobní postup, jakým způsobem a kdo je cílovým zákazníkem. Zdůrazněny by měly být ty vlastnosti, které jsou unikátní, případné podrobnosti o registraci designu či patentu, konkurenční výhody. Pokud se počítá s budoucí inovací výrobků, je vhodné tento plán také uvést. Taktéž by měly být uvedeny možnosti zastarání výrobku a stadium životního cyklu.

Pro uvedený popis by měly být použity výrazy srozumitelné nejen odborníkům, ale i laikům.

4.4.3. Analýza trhu a predikce dalšího vývoje

Analýza trhu by měla obsahovat charakteristiku odvětví a hlavní a podstatné závěry z analýzy okolí podnikatelského subjektu a v návaznosti i předpokládaný vývoj trhu. Někteří autoři dělí okolí podnikatelského subjektu na makrookolí, odvětví a konkurenční okolí podniku. V návaznosti na toto dělení lze taktéž provést analýzu makrookolí, odvětví a konkurenčního okolí. Pro poslední jmenovanou část platí, že výsledkem analýzy by měla být charakteristika nejbližších firem (základní rysy, objem prodeje, tržní podíl, efektivnost výrobní kapacity apod.), jež se účastní konkurenčního boje podobnými výrobky a obsazují tudíž stejnou část trhu. Kromě charakteristiky nejbližších firem by měl být proveden i rozbor intenzity konkurence. Smyslem analýzy odvětví by mělo být stanovení těch faktorů, které mají největší vliv na podnikatelský subjekt a těch, které činí dané odvětví atraktivní. Vymezí se tím nejdůležitější faktory, mající vliv na dosažení úspěchu. Analýza makrookolí by měla zahrnovat společensko-ekonomické trendy, faktory sociokulturní, politické, demografické, ekonomické, legislativní a v neposlední řadě technologické a technické. Poznání makrookolí je důležité i přes to, že většinou jej podnikatelský subjekt nemá možnost ovlivnit.

4.4.4. Strategická analýza interního prostředí a predikce dalšího vývoje

Interní analýza zahrnuje audit zdrojů (finanční, nehmotné, hmotné a lidské), analýzu výrobního programu, rozbor konkurenčních výhod a specifických předností, rozbor strategické způsobilosti podniku jako celku a SWOT analýzu (vymezení slabých

a silných stránek ve vztahu k příležitostem a ohrožení podniku). Jde tedy o analýzu vnitřních podmínek činnosti podniku, jejíž součástí by měla být i predikce dalšího vývoje těchto podmínek.

4.4.5. Marketingový plán

Z marketingové strategie vyplývá marketingový plán, jež má vést k dosažení všech marketingových cílů, jež si podnikatelský subjekt stanovil. Slouží ke koordinování a k řízení marketingového úsilí daného podnikatelského subjektu. Mimo jiné zahrnuje plán distribuce, prodejní politiky, cenové politiky, propagace a komunikační politiky. Oblast vývoje cen a cenové politiky je velmi důležitá, neboť má vliv na velikost tržního podílu, rentabilitu podniku a konkurenceschopnost.

Marketingové cíle a záměry, od nichž se odvíjí marketingový plán, by měly být kvantifikovatelné, měřitelné a dosažitelné. Zvláštní postavení zaujímá tzv. marketingový mix, který zahrnuje tyto prvky: výrobek, službu, cenu, distribuci a komunikaci.

U podnikatelských plánů českých firem jsou marketingové plány většinou slabinou.

4.4.6. Výrobní plán, plán výzkumu a vývoje

Plán výzkumu a vývoje představuje důležitý nástroj pro inovační procesy podnikatelského subjektu v oblasti technologií, designu výrobků apod. Navazuje na něj výrobní plán, jež zahrnuje technologii výroby, lokalizaci výroby, výrobní kapacitu, výrobní program a zajištění pracovníků, surovin a ostatních výrobních faktorů.

S výrobním plánem souvisí i plánování prodeje, které je třeba dát do souvislostí s výrobní kapacitou podniku. A dále souvisí i s oblastí zásobovací činnosti, kde je třeba řešit výběr dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství a zajištění optimální struktury a výše zásob.

4.4.7. Personální plán

Na základě výrobního plánu je možné určit potřebné množství pracovních sil a případné změny v organizační struktuře podnikatelského subjektu.

Pokrytí potřeby pracovních sil je možné naplánovat z vlastních zdrojů, poté se využívá Markova analýza nebo například metoda bilancování pohybu pracovníků. Druhou možností je pokrytí potřeby pracovních sil z vnějších zdrojů. V tomto případě je vhodné provést analýzu možností pracovních sil v okolí podniku a v celém jeho

spádovém území, nebo využít oficiálních statistik. Tyto analýzy jsou oproti analýzám vlastních zdrojů pracovních sil spolehlivější a v případě použití oficiálních již hotových statistik samozřejmě i jednodušší.

Pro perspektivní odhady potřebného množství pracovních sil a pokrytí těchto potřeb lze využít kvantitativní, ale i tzv. intuitivní metody.

Plánování personálních činností zahrnuje oblasti péče, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich optimálního rozmisťování, výběr a získávání nových pracovníků, propuštění a penzionování a také oblast pracovních podmínek.

4.4.8. Organizační plán

Organizační plán by měl zajistit pro daný podnikatelský subjekt nejvhodnější organizační strukturu. Organizačních struktur existuje mnoho modifikací a také členění, která však nejsou jednotná. Na výsledné organizační struktuře se podílí dělba pravomocí a odpovědnosti a zejména rozpětí řízení. Vhodná organizační struktura by měla odpovídat všem funkcím a požadavkům podnikatelského subjektu.

4.4.9. Finanční plán

Zcela specifické a výjimečné postavení v podnikatelském plánování má plánování finanční, které má průřezový a integrující charakter a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Stanovení finančního plánu by měla předcházet finanční analýza.

- Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Největší část výnosů tvoří u většiny podniků tržby. Pro určení velikosti budoucích tržeb lze využít agregovaných či desagregovaných přístupů. Tržby získané prodejem služeb a výrobků nejsou jedinými výnosy, mezi další patří např. finanční výnosy (tržby z finančních investic, výnosy z krátkodobého finančního majetku či výnosové úroky), další provozní výnosy (zúčtování rezerv do provozních výnosů, tržby z prodeje investičního majetku) nebo ostatní složky výkonů (aktivace investičního majetku a změna stavu zásob vlastní výroby). Výši těchto ostatních výnosových položek je třeba taktéž naplánovat, zpravidla se ale neplánují mimořádné výnosy.

Plánované hodnoty nákladových položek lze získat pomocí individuálních stanovení nákladových položek, což je detailní postup, respektující specifické rysy a

charakteristiky jednotlivých položek, jako je materiál, služby, energie, odpisy, osobní náklady, finanční náklady a další provozní náklady. Kromě tohoto detailního postupu lze využít i tzv. agregovaný přístup, jehož nevýhodou je větší zohledňování minulých trendů než akceptování relevantních faktorů. Základem tohoto přístupu je poměr nákladů k tržbám v minulosti a od toho se odvíjející odhady poměrů do budoucnosti.

Plánování hospodářského výsledku před zdaněním se odvíjí od rozdílu plánovaných výnosů a nákladů. Od hospodářského výsledku, v závislosti na velikosti sazby daně z příjmů a na velikosti daňového základu, se odečítá daň z příjmů. Jedním z důležitých zdrojů financování podniku je právě zisk po zdanění.

- Plánovaná rozvaha

Pokud postačují pouze hrubší odhady aktiv a pasiv pro plán rozvahy, lze využít jednodušší přístupy. Pokud je však třeba přesnějších odhadů, lze využít časově náročnějších a složitějších metod, často ve formě počítačových programů.

Zásoby, pohledávky, finanční majetek, investiční majetek či některé složky krátkodobých závazků patří mezi ty položky aktiv a pasiv, které ovlivňují vývoj tržeb. Pro plánování výše těchto rozvahových položek závislých na tržbách existuje velký počet metod. Jako příklad lze uvést metodu procentního poměru k tržbám, regresní metodu či metodu ukazatelů obratu.

Metodu procentních poměrů k tržbám lze využít i pro plánování velikosti stálých aktiv, ale výsledky nejsou zvlášť přesné. Spolehlivější odhad může být stanoven pomocí plánovaného investičního programu.

- Stanovení dodatečného externího kapitálu

Pro stanovení potřeby dodatečných externích zdrojů lze využít např. plánovanou rozvahu.

- Volba optimální finanční struktury

Volbu optimální finanční struktury lze považovat za obtížný úkol, neboť dochází k protichůdnému působení většího počtu faktorů. Jde tedy v podstatě o vytvoření kompromisu mezi finanční stabilitou na jedné straně a rentabilitou na straně druhé. Nejvíce volbu finanční struktury ovlivňují faktory, jako je odvětvová příslušnost podniku, preference managementu, náklady kapitálu a v neposlední řadě majetková struktura podniku.

- Plánované peněžní toky

Souhrn plánovaných peněžních toků tvoří čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků. Plánované peněžní toky jsou děleny jednak na toky provozní, finanční a dále na investiční. Pro sestavení peněžních toků, zvláště na kratší časové úseky, lze použít stanovení položek příjmů a výdajů, což bývá označováno za přímou metodu. Nepřímá metoda, vhodnější pro stanovení strategického finančního plánu, vychází z transformace hospodářského výsledku. Transformací rozumíme přičtení plánovaných příjmů bez výnosového efektu a plánovaných nákladů bez výdajového efektu k plánovanému zisku a odečtení plánovaných výnosů bez příjmového efektu a plánovaných výdajů bez nákladového efektu.

Na konci jednotlivých let lze z peněžních toků pro tyto roky zobrazit likvidní situaci podniku.

4.4.10. Analýza rizik

Již při tvorbě podnikatelského plánu je třeba zhodnotit možná rizika, jež by vedla k neúspěchu celého plánu či záměru. Měly by se charakterizovat klíčové faktory rizika a jejich případný nepříznivý dopad na podnik. Dále je vhodné předem analyzovat, jaká možná opatření lze proti těmto rizikům předem přijmout, či byla přijata a také zda existují i opatření, která lze použít, pokud nějaké riziko nabude během uskutečňování podnikatelského plánu svojí podstaty. K ochraně proti riziku je vhodné provádět v rámci podnikatelského subjektu risk management. Existuje řada způsobů ochrany: např. tvorba rezerv, přesunutí podnikání, diverzifikace rizika (jedná se o rozložení rizika na největší možnou základnu ať již dodavatelů, odběratelů, výrobního programu, geografickou apod.), volba nejvhodnější právní formy podnikání, v případě více členů společného projektu dělení rizika mezi všemi, pro jednotlivé případy stanovení rizikových mezí apod.

4.4.11. Shrnutí a závěry

V této závěrečné části podnikatelského plánu by měly být stručně uvedeny a shrnuty všechny jeho části a aspekty. Nedílnou součástí by také měl být časový plán realizace záměru či projektu. Důraz by měl být kladen především na tyto části: zdůvodnění očekávaného úspěchu podnikatelského plánu, přínos manažerského týmu

k úspěchu, jedinečné rysy společnosti, požadavky na kapitálové zajištění a celkové strategické zaměření plánu.

4.4.12. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace

Přílohy je možné použít za účelem zahrnutí podkladových materiálů. K nim mohou patřit např. podrobné údaje průzkumu trhu, které budou podkladem údajů uvedených v podnikatelském plánu. Dále je možné uvést tyto přílohy: životopisy vlastníka a managementu, reference významných osobností, výpisy z obchodního rejstříku, kopie existujících důležitých kupních smluv, předběžné smlouvy, fotografie či nákresy výrobků, snímky prostorů podniku, výkazy zisků a ztrát, propočty kritických bodů, výsledky analýzy citlivosti, technologické schéma výroby, seznamy nabídek výrobců a dodavatelů, reklamní a jiné propagační materiály, kopie registračních patentů, živností, atestů, licenčních smluv apod.

5. FUNKČNÍ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Podnikové plánování charakterizuje proces rozvoje podniku jako celku. Plán by však měl být doveden i do jednotlivých podnikových oblastí (marketing, nákup, výroba, technologie, investice, finance atd.). Funkční struktura plánování představuje a sleduje vazby jednotlivých činností podniku. Jednotlivé části plánu přestavují komponenty podnikového plánování, zpracované v podnikových útvarech. Předpokladem kvalitního plánu je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích plánů. Žádnou oblast nelze plánovat odděleně, bez ohledu na vazby s ostatními činnostmi. [SYNEK, 1999].

5.1. Plánování marketingu

Plánování marketingu provádíme na základě analýzy trhu, analýzy konkurence, marketingové analýzy a marketingové strategie. Plánování marketingu je strategií jak získat zákazníky.

Marketingová analýza zkoumá trh, konkurenci, marketingové makroprostředí, odhady poptávky a prodejů. Od ní se odvíjí volba cílových trhů a marketingových cílů na nich, cenové strategie, marketingový mix a formy distribuce produktů.

Marketingová strategie bývá obvykle zpracována zvlášť pro jednotlivé cílové segmenty trhu:

- marketingové cíle
- strategie výrobková
- strategie cenová
- strategie distribuční
- strategie komunikační.

Plánování v oblasti marketingu se pak obvykle provádí pro každou výrobkovou skupinu a zahrnuje:

- vymezení cílových trhů, segmentu trhu, zákazníků, jednotlivých teritorií,
- plán prodeje v naturálních jednotkách
- plán prodeje v peněžních jednotkách (plán tržeb)
- plánovaný tržní podíl
- plán marketingového mixu pro jednotlivé cílové trhy

- plánovaný sortiment, provedení a modifikace výrobků a služeb
- plánovaná cena, způsoby modifikace ceny a platební podmínky
- plánované typy a články distribučních cest, dodací podmínky a pravidla prodeje
- plánované akce marketingové komunikace, jejich koncepce, organizační, technické a personální zajištění a rozpočet nákladů na ně
- plán akcí marketingového výzkumu a zdokonalování marketingového informačního systému.

5.2. Plánování nákupu

Cílem nákupu je zajistit pro veškeré podnikové činnosti (hlavně pro výrobu) nutné suroviny, materiály, energie, atd. Úkolem je samozřejmě stanovení optimální výše zásob. Částmi plánování nákupu jsou:

- plán spotřeby vycházející z plánu výroby a norem spotřeby
- plán nákupu (potřeby dodávek) vycházející z plánu spotřeby a potřebné výše zásob
- plán zásob.

5.3. Plánování výroby

Na plán prodeje, jako součást marketingového plánování, navazuje plánování výroby. Plán výroby dává do souladu plán prodeje s kapacitními možnostmi podniku. Jedná se o objemy výroby a sortiment podle výrobních oborů, výrobkových skupin, či podle jednotlivých výrobků. Dále zahrnuje nároky na výrobní kapacity a zajištění zakázek, počet a strukturu pracovníků, na surovinové a materiálové zdroje.

Hlavním nástrojem zajištění dostatečných výrobních kapacit je operativní plánování výroby a výrobních kapacit. Součástí je i plánování pomocných a obslužných činností na zabezpečení výroby a prodeje.

Další zásadní částí plánování výroby je plánování hospodaření s energiemi a oblast dopravy.

5.4. Plánování výzkumu a vývoje

Oblast výzkumu a vývoje a jejího plánování se zaměřuje na výrobní program, inovaci a přípravu nových výrobků, technologií. Pro posouzení je důležitá analýza trhu, struktury výrobního programu a konkurence.

Při plánování výzkumu a vývoje musí být uplatněno i hledisko realizace jejich výsledků a dopad do výkonnosti a úspěšnosti podniku na trhu.

5.5. Plánování údržby a investic hmotného investičního majetku

Plánování údržby a investic do investičního majetku zahrnuje dvě oblasti:

- plánování oprav a údržby
- plánování investic, tedy pořízení a likvidace HIM.

Plánování investic plynule navazuje na plánování výroby, výrobních kapacit a finančního plánování. Při plánování výroby a analýzy výrobních kapacit se vznášejí požadavky na obnovu investičního majetku a jeho případné rozšíření. Tyto požadavky musí dát finanční plánování do souladu s disponibilními zdroji.

5.6. Plánování lidských zdrojů

Jedním z důležitých faktorů plánování lidských zdrojů je plánování profesního růstu pracovníků, technicko-hospodářských pracovníků, počtu dělníků a vytváření odpovídajících pracovních podmínek. Dalším faktorem je rozvíjení principů individuální výkonnosti pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je nutno provádět v úzké součinnosti s ostatními funkčními oblastmi podnikového plánování, především s plánováním výroby a finančním plánováním. V tomto případě se jedná především o odhad pracovníků v jednotlivých kategoriích a výši jejich mzdových nákladů.

5.7. Finanční plánování

Finanční plánování vychází z finančních cílů a strategie podniku a jeho cílem je zajistit finanční zdraví a finanční stabilitu společnosti. Je produktem procesu výběru optimální finanční struktury a plánování zajištění finančního kapitálu.

Mezi dlouhodobé finanční plány patří:

- plánování aktiv a pasiv
- plánování výnosů, nákladů a zisku
- plánování peněžních příjmů a výdajů.

6. STRATEGICKÉ ANALÝZY

Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátí ve svůj prospěch, dále najít cestu k dalšímu zlepšování co se týče růstu efektivnosti a růstu rentability.

Základním zdrojovým materiálem pro zpracování této části byla publikace H. Sedláčkové – Strategická analýza [SEDLÁČKOVÁ, 2000].

6.1. Externí analýza

Externí analýza se věnuje rozboru faktorů v okolí podniku, a které v současnosti ovlivňují jeho strategické postavení, případně jim podnik bude v budoucnu muset odolávat. Jedná se o prostředí společnosti jak z makroekonomického tak mikroekonomického hlediska. Tato data jsou součástí strategické analýzy a slouží k definování strategické pozice společnosti.

6.1.1. Makrookolí firmy – PEST analýza

Makrookolí je řada faktorů, které na podnik působí z širokého okolí a jsou v podstatě mimo dosah ovlivňování a kontroly podniku. Základem PEST analýzy je zkoumání okolí z hlediska politického, ekonomického, sociokulturního a technologického.

6.1.1.1. Politické a legislativní faktory

- národní a mezinárodní politická situace
- globalizace
- regulace zahraničního obchodu
- regulace podnikového sektoru zákony, předpisy a vyhláškami – daně, bezpečnost práce, zákoník práce atd.
- dotace, kvóty, státní podpory.

6.1.1.2. Ekonomické faktory

- míra inflace – ovlivňuje investice
- úroveň úrokové míry – cena cizího kapitálu, ovlivňuje investice
- devizový kurz – konkurenceschopnost na zahraničních trzích
- úroveň zahraniční úrokové míry vzhledem k domácí

- míra ekonomického růstu – ovlivňuje spotřebu a příležitosti na trhu
- nezaměstnanost – ovlivňuje cenu na trhu práce
- hospodářské cykly.

6.1.1.3. Sociálně demografické faktory

- ochrana životního prostředí, ochranná opatření
- demografické podmínky života – růst populace, životní úroveň a styl
- kulturní podmínky života
- etnografické podmínky
- etické podmínky života
- vzdělanost populace.

6.1.1.4. Technické a technologické faktory

- technický a technologický rozvoj
- předvídavost a informovanost v technologii odvětví
- skokové změny v technologii odvětví
- morální životnost technologie
- globalizace.

6.1.2. Mikrookolí firmy – Analýza odvětví

Mikrookolí je nebližší okolí podniku. Hlavním představitelem je podnikové odvětví. Odvětví je skupina firem, jejichž výrobky spolu soutěží o stejného zákazníka. Podnik v odvětví zaujímá postavení závislé na výši jeho zdrojů, schopnostech a možnostech.

Po vymezení odvětví a následném rozboru všech faktorů bychom měli určit hybné změnotvorné síly okolí. Jedná se o faktory, které jsou zdrojem a příčinou změn v odvětví. Dále následuje vytyčení strategických faktorů – klíčových faktorů úspěchu.

Dalšími faktory mikrookolí, kromě samotného podniku, jsou dodavatelé, konkurence, distribuce, zákazníci, široká veřejnost. Faktory mikrookolí jsou částečně ovlivnitelné podnikem.

6.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví

- Velikost trhu – objem produkce nebo velikost tržeb.
- Míra hospodárnosti – úspory z rozsahu zvyšují konkurenci snahou o zvýšení tržního podílu.
- Bariéry vstupu na trh – silné bariéry = úspěšná ochranou před novou konkurencí.
- Bariéry změny odvětví – příčinou cenových válek, hlavně v době recese.
- Geografický rozsah konkurence – region firmy (lokální, regionální, globální).
- Počet a velikost konkurentů
  - monopolní konkurence – mnoho malých firem, téměř žádné bariéry vstupu na trh)
  - oligopol – malý počet firem, velké firmy mají možnost vlivu na ceny, existují bariéry vstupu.
  - monopolní trh – jedna firma, velké bariéry vstupu na trh.
- Množství a kupní síla zákazníků – velcí zákazníci tlačí na snižování cen.
- Vertikální integrace – nižší náklady na vstupu u vertikálně integrovaných firem. Problémem může být omezený okruh dodavatelů a riziko nevyužité kapacity.
- Změny technologie – časté změny = vysoké investiční náklady.
- Kapitálová náročnost – bariéra vstupu i výstupu.
- Výrobkové inovace – časté změny zkracují životní cyklus výrobku a zvyšují náklady, např. na výzkum a vývoj.
- Diferenciace výrobku – snižuje konkurenci firem.
- Fáze životního cyklu – rychle rostoucí trhy lákají další firmy, (vznik, růst, dozrávání, nasycení a úpadek).

6.1.2.2. Struktura odvětví

Konsolidované odvětví – málo firem s velkým tržním podílem. Jsou zde bariéry vstupu do odvětví a homogenní i diferencované produkty. Strategie podniku je závislá na jeho postavení.

Atomizované odvětví – mnoho malých nebo středních firem, neexistuje dominantní firma a tržní podíly jsou podobné. Bariéry vstupu nejsou závažné, produkce je diferencovaná a produkty si jsou vzájemně substituty. Ideální je zde strategie minimalizace nákladů.

6.1.2.3. Hybné změnotvorné síly

Změnotvorné síly jsou faktory se zásadním vlivem na odvětví, které vznikají v průběhu vývoje odvětví, ale projevují se jinak než růstem poptávky. Jedná se například o:

- Výrobkové inovace
- Změny technologie
- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci
- Způsob využívání výrobku
- Nové formy marketingu
- Rozšíření technologického know-how
- Globalizace odvětví
- Vstup nebo odchod velké firmy
- Změny v efektivnosti
- Faktory makrookolí.

Vybrat bychom měli maximálně čtyři, ty, které jsou nejdůležitější a mají největší váhu.

6.1.2.4. Klíčové faktory úspěchu

Jde o faktory, které jsou hodnotícím kritériem pro podniky a lze je podle nich rozdělit na úspěšné a neúspěšné.

Může jít o nějakou přednost podniku, výhodu, nebo jakoukoliv činnost, ať už se jedná o technologii, marketing, management, organizačnímu uspořádání atd.

6.1.3. Mikrookolí – Analýza konkurenčního okolí

Podniky, navzájem si konkurující podobnými výrobky či službami tvoří konkurenční okolí podniku.

Podstatou analýzy konkurenčního okolí je zjištění konkurenční pozice a síly na trhu, odhalení zdrojů tlaků a podrobení je analýze z hlediska síly a směru působení. Úzce souvisí analýzou odvětví.

První částí je poznání konkurenčních sil v odvětví, druhou je charakteristika jednotlivých konkurentů. Jako dobrý nástroj ke zkoumání se jeví Porterův model pěti sil.

6.1.3.1. Porterova analýza 5F

Dle Portera je konkurence na trhu funkcí pěti konkurenčních sil. Celkové působení těchto sil určuje sílu konkurence v odvětví. Zároveň spolurozhoduje o úspěchu firmy v tomto odvětví. V každém odvětví je intenzita faktorů různá. Výnosnost je nízká, jsou-li všechny síly vysoké a naopak nízké síly dovolují vysoké ceny a vysokou výnosnost.

- Síla dodavatelů

Dodavatelé vstupů, kteří mají silnou pozici, mohou požadovat vysoké ceny, nebo snížit kvalitu, a tím snižovat zisky svých odběratelů.

Problematické bývají situace, kdy jsou vstupy pro podnik důležité, a je těžké odejít k jinému dodavateli, je jen několik velkých dodavatelských firem, podnik není výrazným odběratelem a dodavatel si ho nesnaží udržet.

- Síla kupujících

Kupující mohou, při velké síle, značně přitvrdit konkurenci, neboť firmy se snaží získat zakázku za každou cenu.

Síla se projevuje, existuje-li malý počet odběratelů, produkty jsou málo diferencované, nakupovaný výrobek není pro odběratele důležitý, v odvětví je mnoho malých firem. V těchto případech mohou zákazníci požadovat další vylepšení výrobků a podmínek nákupu – lepší kvalitu, zlepšené platební a úvěrové podmínky atd.

- Rivalita mezi konkurenčními firmami

Podnik soupeří s ostatními firmami v odvětví o co nejvýhodnějšího postavení. K tomuto užívá nejrůznějších metod – cena, kvalita, distribuce, komunikace, servis, garance apod.

Rivalita je určena zejména počtem a velikostí konkurentů, mírou růstu trhu, vysokými fixními náklady, akvizicí slabších firem, diferenciací produktu, výstupními bariérami z odvětví.

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Je hrozbou pro ziskovost firmy uvnitř odvětví. Záleží hlavně na bariérách vstupu a reakci současných konkurentů. Mezi základní bariéry patří Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, znalost značky a oddanost zákazníku, kapitálová

náročnost, technologie a know-how, složité budování distribučních kanálů, legislativní opatření a zásahy státu atd.

- Hrozba substitučních výrobků

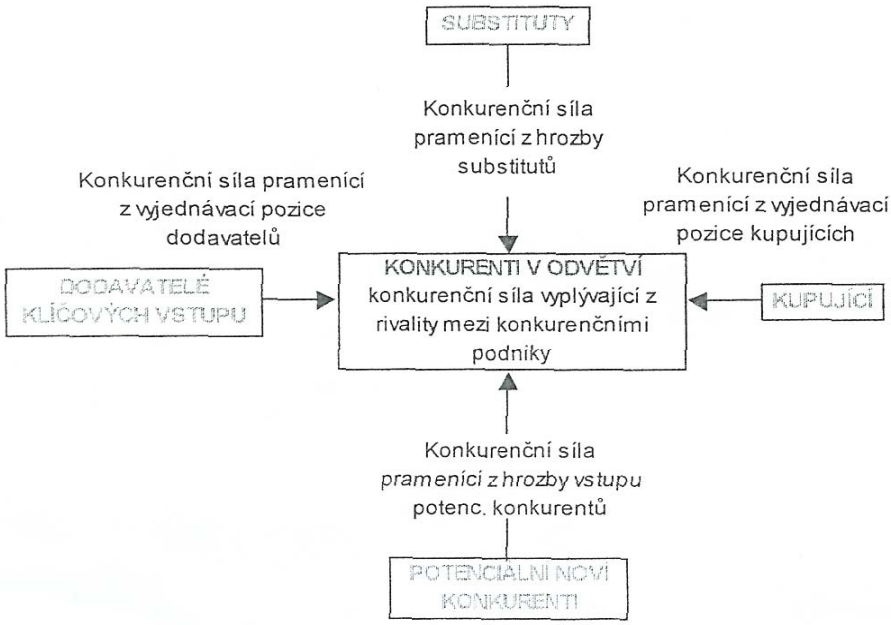
Substitut je produkt, který je schopen uspokojit tutéž poptávku. Pro zákazníky je přitažlivější, má-li nižší cenou, nebo lepší vlastnosti. Velmi výrazně může ovlivnit velikost poptávky. Forma by měla využít nízké substituce svých výrobků a tím také příležitosti zvyšovat ceny.

Výše cen substitutů limituje cenu v odvětví a tím i zisky. Rozdílnost substitutů umožňuje srovnání kvality, výkonu a ceny jednotlivých výrobků ze strany zákazníků (firmy se snaží o zviditelnění svých produktů – nižší ceny, lepší kvalita, lepší služby atd.).

Síla dodavatelů určuje náklady na vstupy a tím, v jakém poměru si rozdělí hodnoty spíše dodavatelé než konkurenti. Síla kupujících a hrozba substitutů ovlivňuje prodejní ceny a tím, jakou míru zisku získají konkurenti. Substituční výrobky také stanovují maximální ceny.

Hrozba vstupu konkurentů drží nízké ceny a vybízí k investicím do posilování vstupních bariér a odrazování ke vstupu. Vysoké fixní a skladovací náklady nutí firmy k maximálnímu vytížení kapacit. Vysoké překážky výstupu z odvětví a vysoké náklady na změnu také zvyšují intenzitu konkurence, která by jinak mohla odejít do jiného sektoru.

Obr. 6.1. *Porterův model 5F*



6.1.3.2. Analýza nákladů konkurence

Firma by měla vždy zkoumat i nákladovou situaci konkurentů. Čím má firma vyšší náklady proti ostatním, tím je zranitelnější. Nástrojem je nákladový řetězec. Je zde vymezen postupný vznik nákladů na jednotlivé činnosti podniku od vstupu surovin, přes výrobu, až po distribuci.

6.1.3.3. Analýza konkurence

K identifikaci pozice podniku na trhu je nutné nalézt klíčové konkurenty, určit jejich postavení a silné a slabé stránky. Dále je v oblasti výrobku třeba získat přehled hlavních konkurenčních výrobků a určit jejich přednosti a nedostatky.

Určení současných a potenciálních konkurentů – poslání konkurence, srovnatelnost a zastupitelnost výrobků, svázanost konkurence s okolím a motiv chování konkurenta.

U nejbližších konkurentů je třeba stanovit jejich profil – tržní podíl, strategická pozice a záměr, konkurenční styl a strategie, zdroje, schopnosti, přednosti a slabiny.

6.2. Interní analýza

Interní analýzu bereme jako audit vnitřních zdrojů a schopností podniku. Měla by odhalit přednosti podniku a ty doporučit k využití jako konkurenční výhodu. Jedná se o sled řady dílčích analýz – audit zdrojů, dovedností a specifických předností, identifikace konkurenční výhody, analýza strategické způsobilosti firmy, SWOT analýza a stanovení specifických předností.

6.2.1. Audit zdrojů

Jde o posouzení potenciálu podnikových zdrojů, jejich jedinečnost, kvalitu a dostupnost pro konkurenty. Nejdůležitějším je umění vzájemně tyto zdroje skloubit a efektivně zorganizovat.

- Hmotné zdroje – výrobní kapacity a schopnosti, technický stav a flexibilita strojového parku, pozemky, budovy, dopravní prostředky
- Lidské zdroje – počet, stav a struktura pracovníků, kvalifikace, motivace k práci, charakter managementu
- Finanční zdroje – vlastní a cizí zdroje, míra zadluženosti, přístup ke kapitálu, řízení pracovního kapitálu, vztahy s věřiteli a dlužníky, náklady na kapitál

- Nehmotné zdroje – licence, patenty, ochranné známky, know-how, pověst podniku.

6.2.2. Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá managementu v rozhodování při nejistotě. Vychází z údajů ve finančním účetnictví a je založena na metodě poměrových ukazatelů. Opírá se především o analýzu likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a finanční struktury s cílem zhodnotit finanční pozici podniku. Těchto ukazatelů se používá také pro srovnání výkonnosti s konkurencí jako měřítka a pracuje se i s modely predikce finanční tísně [KISLINGEROVÁ, 1999].

6.2.2.1. Ukazatele aktivity

Měří schopnost účinně využívat majetku. Vypovídají, kolikrát se určitý majetek obrátí za určitý časový interval (počet obrátek za období). Čím větší je hodnota, tím lépe.

Tab. 6.1. *Ukazatele aktivity*

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Doba inkasa pohledávek	kr. pohledávky / ((tržby za prodané zboží+výkony)/360)	vyjadřuje plat. morálku odběratelů, péči podniku o stav pohledávek
Doba obratu krátkodobých závazků	kr. závazky / ((tržby za prodané zboží+výkony)/360)	vyjadřuje platební schopnost
Doba obratu zásob	(zásoby / tržby) x 360	vyjadřuje dobu obratu zásob
Doba obratu celkových aktiv	celková aktiva / (tržby za prodané zboží+výkony)	vyjadřuje efektivnost podniku, pozitivní je pokles doby obratu
Doba obratu vlastního kapitálu	vlastní kapitál / (tržby za prodané zboží+výkony)	vyjadřuje efektivnost podniku, pozitivní je pokles doby obratu

6.2.2.2. Ukazatele rentability

Jde o poměření toho, co jsme z podnikání vyzískali (tržby, výnosy, cash flow, čistý zisk) proti tomu, co jsme do podnikání vložili. Jedná se o nejdůležitější způsob hodnocení podnikové činnosti.

Tab 6.2. *Ukazatele rentability*

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Rentabilita vloženého kapitálu = ROI	zisk / investovaný kapitál	efektivnost dlouhodobě investovaného kapitálu
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE	čistý zisk / vlastní kapitál	zhodnocení účetní hodnoty vlastního kapitálu
Rentabilita celkového kapitálu = ROA	zisk / celková aktiva	efektivnost podniku a rentabilita úhrnných vložených prostředků
Ziskovost tržeb = ROS	zisk / tržby	výnosnost tržeb (zisková marže)

6.2.2.3. Ukazatele likvidity

Likvidita je ve své podstatě schopností podniku splácet své dluhy. Poměřuje čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Liší dle míry jistoty – v čitateli různá aktiva podle jejich likvidnosti.

Tab. 6.3. *Ukazatele likvidity*

Název ukazatele	Výpočet ukazatele
Běžná likvidita	oběžná aktiva / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk, fin, výpomoci)
Rychlá likvidita	oběžná aktiva - zásoby / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)
Hotovostní likvidita	finanční majetek / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)
Intervalová míra	(krátk. pohledávky + finanční majetek) / denní provozní výdaje
Skutečná výše poměru ČPK/A	oběžná aktiva - (krátk. závazky - krátk. bank. úvěry - krátk. fin. výpomoci) / aktiva
Požadovaná výše poměru ČPK/A	běžná likvidita = minimálně 2
	oběžná aktiva = 2 x (krátk. závazky + krátk. bank. úvěry + krátk. fin. výpomoci)
	krátk. závazky + krátk. bank. úvěry + krátk. fin. výpomoci = krd. cizí zdroje
	$\frac{\text{ČPK}}{\text{A}} = \frac{\text{OA - krd. cizí zdroje}}{\text{A}} = \frac{\text{2 x krd. dzí zdroje - krd. cizí zdroje}}{\text{SA + OA}} = \frac{\text{krd. cizí zdroje}}{\text{SA+ 2 x krd.cizí zdroje}}$

6.2.2.4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují, jak podnik používá cizí a vlastní kapitál k financování svých potřeb. Zdrojem je jak rozvaha, tak výsledovka – počítáme krytí nákladových úroků.

Tab. 6.4. *Ukazatele zadluženosti*

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Míra finanční samostatnosti	vlastní kapitál / celková aktiva	stabilita podniku
Stupeň zadluženosti	cizí zdroje / celková aktiva	při růstu roste zadluženost a tím finanční riziko
Podíl dlouhodobého cizího kapitálu	dlouhodobý cizí kapitál / celková pasiva	s poklesem se snižuje dlouhodobá zadluženost
Podíl krátkodobého cizího kapitálu	krátkodobý cizí kapitál / celková pasiva	pokles je pozitivní
Úrokové zatížení	nákl. úroky / (HV + nákl. úroky)	snížení je pozitivní
Míra zadluženosti	cizí kapitál / vlastní kapitál	finanční páka – pákový efekt

6.2.3. Analýza výrobního portfolia

Tato analýza znamená rozbor výrobků nebo služeb (případně skupin) v rámci podniku. Slouží jako podklad pro stanovení ideální struktury a pro formulování strategií.

Těchto analýz existuje větší množství, např. BCG, ABC, GE, životní cyklus výrobku. Pravděpodobně nejznámější je model BCG.

6.2.3.1. Model BCG

Model je založen na předpokladu, že výše finančních prostředků vytvořených výrobky, je spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku.

Jedná se o dvojrozměrný model, kdy na vertikální ose je vyneseno tempo růstu trhu v % (závisí na přírůstku tržeb u jednotlivých výrobků) a na horizontální ose je vynesen relativní tržní podíl (poměr podniku k tržbám největšího konkurenta v oboru). Vertikální osa je výrazem životaschopností jednotlivých tržních segmentů a horizontální osa vyjadřuje schopnost konkurovat na trzích. Výrobkové jednotky jsou v modelu reprezentovány kruhy, jejichž velikost je přímo úměrná výší jejich tržeb.

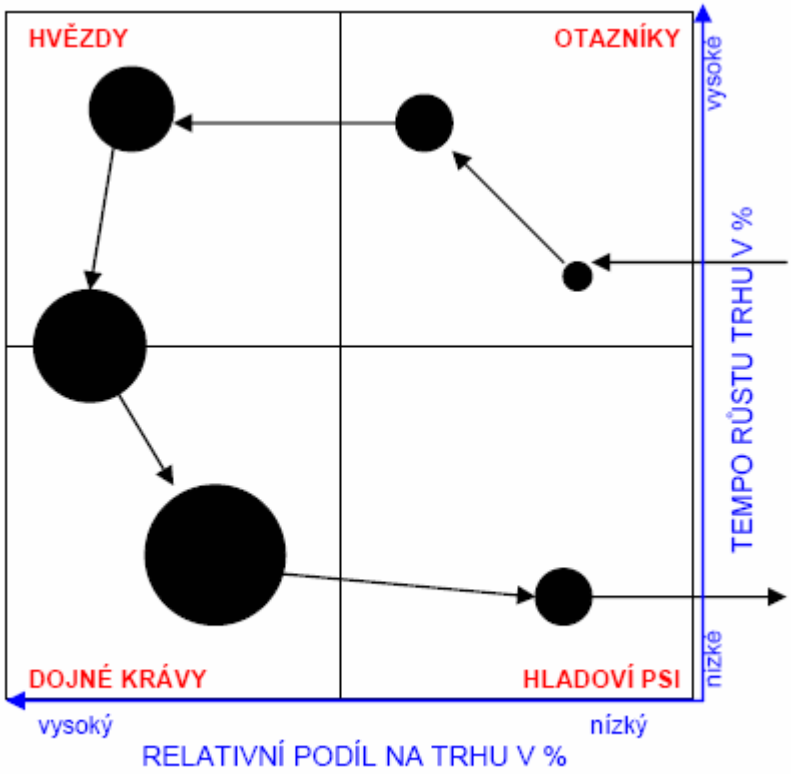
Jednotlivé kvadranty matice jsou nazývány – dojná kráva, hvězda, hladový pes, otazník, a ty charakterizují jednotlivé výrobky [HORÁKOVÁ].

- Dojná kráva – dominantní podíl na trhu s nízkým tempem růstu. Vytváří značné množství peněžních prostředků (více než je do nich zpětně investováno).
- Hvězda – vysoké tempo růstu s velkým podílem na trhu. Brány jako na hlavní zdroje zisku v budoucnu.
- Hladový pes – nízký tržní podíl s nízkým ročním tempem růstu trhu. Nejsou perspektivní, je nutné zvážit, zda neskončit s výrobou.
- Otazník – nízký podíl na trhu při vysokém tempu růstu jeho trhu. Jsou rizikové a vyžadují finanční podporu pro udržení nebo růst tržního podílu.

Model BCG prezentuje čtyři alternativní strategie, které podnik může využít pro udržení, posílení nebo změnu postavení strategických výrobků.

- Zvýšení tržního podílu
- Zachováni stávajícího tržního podílu
- Snížení tržního podílu
- Odchod z trhu

Obr. 6.2. *Model BCG* [BROLI]



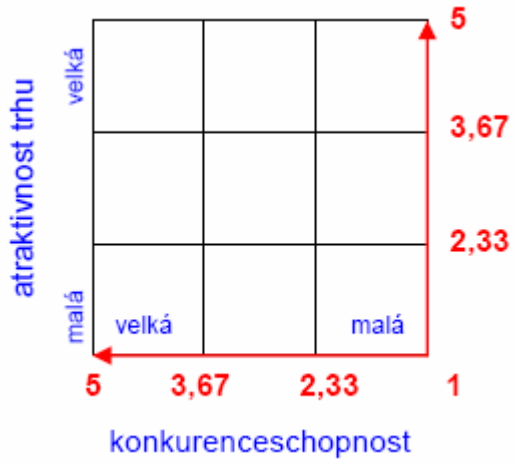
6.2.3.2. Analýza životního cyklu výrobku

Tato analýza určuje strategie pro jednotlivé etapy životního cyklu výrobku v závislosti na aktivitách konkurence a ekonomických podmínkách. Životní cyklus výrobku nastiňuje tzv. S-křivka, kdy vykazuje čtyři etapy – zavádění, růst, zralost a pokles.

6.2.3.3. Model GE

Jednu z nevýhod modelu BCG (zvažování pouze dvou jednorozměrných faktorů) se snaží odstranit model GE. Dva faktory použité pro model bere v úvahu vícerozměrně. Východiskem je poznání, že existuje řada jiných elementů, které ovlivňují úspěšnost podniku, a tedy postavení jednotlivých výrobků je bráno z hlediska atraktivnosti trhu a z hlediska konkurenčního postavení na trhu.

Obr. 6.3. *Matice GE [BROLI]*



6.2.4. Identifikace základů konkurenční výhody

Jako konkurenční výhoda jsou brány především specifické přednosti a dovednosti (většinou vykonávání určité činnosti levněji nebo lépe), umožňující konkurenční výhodu. Zjistit tyto přednosti podniku většinou znamená detailně prozkoumat všechny podnikové činnosti. Nejběžněji užívaným nástrojem k tomuto účelu je hodnototvorný řetězec.

6.2.5. Odhad relativní konkurenční síly

Tento odhad využívá závěrů předchozích analýz ke zjištění, zda a v kterých, faktorech je firma slabší, nebo naopak silnější než konkurence. Potřebné zdroje a specifické přednosti pro boj s konkurencí naznačují hybné změnotvorné síly, klíčové faktory úspěchu ukazují, které jsou nutné k dosažení úspěchu. Přednosti konkurence hodnotí analýzy konkurence.

Po zkonstruování seznamu faktorů úspěchu se stanoví důležitost těchto faktorů a ohodnocení firem v jednotlivých faktorech. Vynásobením přidělených bodů a důležitosti dostaneme ohodnocení konkurenční síly firmy (v jednotlivých faktorech). Sečteme-li hodnotu všech faktorů jednotlivých firem, dostaneme jejich celkové ohodnocení. Vysoké výsledky mohou být konkurenční výhodou, slabé jsou ohrožením.

6.2.6. SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje závěry předchozích interních i externích analýz. Je souhrnným závěrem strategické situační analýzy – zpřehlední strategické situace podniku. Jasně označuje vnitřní silné a slabé stránky podniku ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením. Své silné stránky a příležitosti by měl podnik rozvíjet a podporovat a oproti tomu čelit negativním vlivům. SWOT analýza je odvozena ze slov – strengths, weaknesses, opportunities a threats.

Kombinací potenciálních hrozeb a příležitostí s předpokládanými silnými a slabými stránkami naznačuje vznik možného budoucího vývoje a strategické volby.

- Strategie MAX-MAX, SO – ofenzivní přístup z pozice síly, silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.
- Strategie MAX-MIN, OW – eliminace slabých stránek a využití vnějších příležitostí.
- Strategie MIN-MIN, WT – minimalizace slabých stránek a rizik (obranná a defenzivní strategie).
- Strategie MIN-MAX, ST – střet silných stránek s nepřízní okolí. Nutno identifikovat hrozby a změnit je v příležitosti (výsledkem je diversifikační strategie).

Obr. 6.4. *SWOT analýza [MVCR]*

6.2.7. Specifické přednosti

Jako základ silných stránek se jeví specifické přednosti podniku. Jde o vlastnost nebo schopnost, která je konkurencí v krátké době nebo snadno nenapodobitelná a dlouhodobě zajišťuje dosahování nadprůměrných výsledků a získání konkurenční výhody. Jde o vlastnosti nebo schopnosti, které má podnik ve větší míře než ostatní nebo ji ostatní nemají a lze na nich vytvořit nebo rozvíjet strategii podniku.

Nejdříve zjišťujeme, zda by specifickou předností nemohla být některá silná stránka podniku. Není-li tomu tak, je třeba ji definovat a cílevědomě vytvářet a rozvíjet.

6.2.8. Strategická analýza a strategie

Zkoumání a analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy by měla vést k objevení specifických předností firmy. Ty jsou základem a směrem při definování variant strategických cílů a strategie podniku. Tyto varianty jsou po stanovení metod a kritérií hodnocení posouzeny a poté vzájemně porovnány. Vše jde za jedním cílem, a to určit, která je s ohledem na poslání podniku nejoptimálnější.

Tyto strategické analýzy (čerpat bychom měli ze všech) nám pomohou vytvořit základ představy o vnějším a vnitřním okolí podniku. Následné zpracování nám umožňuje určit strategickou pozici firmy a z ní bychom měli být schopni definovat strategii a strategické plány.

APLIKAČNÍ ČÁST

Další části se vzhledem k citlivosti uváděných dat nacházejí v neveřejné příloze.