



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Podnikatelský plán pro vybranou malou firmu  
v průmyslovém odvětví

Business plan for a selected small business in the industry

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D.

KŠÍROVÁ

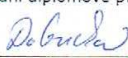


ZUZANA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Kšířová</u>	Jméno:	<u>Zuzana</u>	Osobní číslo:	<u>410978</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Podnikatelský plán pro vybranou malou firmu v průmyslovém odvětví</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Business plan for a selected small business in the industry</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: sestavit podnikatelský plán pro vybranou firmu Přínos: přínosem práce je hotový podnikatelský plán, který je zpracováván anonymně pro vybranou firmu Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - náležitosti podnikatelského plánu, používané informační a hodnotící metody 3. Praktická část - Představení produktu společnosti, cíl podnikatelského plánu, analýza okolí firmy, finanční analýza, plán na tři roky, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BARROW, C. Základy drobného podnikání, Praha: Grada Publishing, 1996 FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, Praha: Grada Publishing, 1999 VEBER, J.; SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2010 MAGRETTA, Joan. The Five Forces: Competing for profits, Harvard Business School Publishing Corporation, 2012</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u></u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>5.12.2016</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>31.8.2018</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10.4.2014</u> Datum převzetí zadání	<u>Kšířová</u> Podpis studenta(ky)
---	---------------------------------------

KŠÍROVÁ, Zuzana. *Podnikatelský plán pro vybranou malou firmu v průmyslovém odvětví* Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Mgr. Lucie Dobrucké Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci podniku, který mi ochotně poskytnul veškeré potřebné informace. Nemalé poděkování patří také mé rodině a blízkému okolí za pomoc a podporu.

# **Abstrakt**

Tato práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro malou, již existující firmu. Podkladem pro zpracování je komplexní analýza interních a externích faktorů okolí. Velký důraz byl kladen zejména na analýzy, abych byla schopna utvořit ucelený obraz o společnosti. Cílem je vytvořit dokument, který by měl ujasnit stávající pozici podniku, její cíle do budoucna a potřebné aktivity a prostředky k dosažení vytyčených cílů.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, malý a střední podnik, existující podnik, situační analýza, tržní potenciál, Porterův model.

# **Abstract**

This thesis deals with the proposed business plan for a small, already company. The basis for processing is the complex analysis of internal and external factors concerning the company. Emphasis was put on the analyses, to form a complete image of the company. The goal is to make a document that should clarify the current position of this company, its goals for the future and necessary activities and means to achieve the stated objective.

## **Key words**

Business plan, small and medium business, existing business, situation analysis, market potential, Porter's model.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Podstata podnikání</b> .....	<b>7</b>
1.1. Právní formy podnikání .....	8
1.2. Akciová společnost.....	9
1.3. Ostatní obchodní společnosti .....	11
<b>2. Podnikatelský plán</b> .....	<b>13</b>
2.1. Účel podnikatelského plánu .....	13
2.2. Zásady pro zpracování .....	14
2.3. Příprava podnikatelského plánu.....	15
2.4. Struktura podnikatelského plánu .....	15
<b>3. Analýza</b> .....	<b>21</b>
3.1. Analýza vnitřního prostředí podniku .....	21
3.1.1. Finanční analýza .....	22
3.2. Mikrookolí podniku.....	23
3.2.1. Porterova analýza pěti tržních sil.....	23
3.2.2. Analýza odvětví a trhu.....	24
3.2.3. Analýza zákazníků.....	25
3.2.4. SWOT analýza .....	25
3.3. Makrookolí podniku .....	26
3.3.1. PESTEL analýza .....	27
<b>4. Marketingový plán</b> .....	<b>29</b>
4.1. Cíle a problémy .....	29
4.2. Marketingová strategie .....	30
4.3. Program činností .....	30
4.4. Rozpočty .....	30
4.5. Marketingový mix .....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>



<b>5</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí podniku .....</b>	<b>33</b>
5.1	Produktové portfolio .....	33
5.2	Historická východiska .....	35
5.2.1	Podnik v letech 1991 – 2005.....	35
5.2.2	Krizové roky 2006-2015 .....	37
5.3	Současný stav podniku .....	40
5.3.1	Management.....	40
5.3.2	Marketing.....	41
5.3.3	Výroba .....	42
5.3.4	Finance, účty .....	43
5.3.5	Finanční ukazatele.....	46
5.3.6	Break Event Point .....	47
<b>6.</b>	<b>Analýza externího prostředí podniku .....</b>	<b>49</b>
6.1.	Mikroprostředí podniku.....	49
6.1.1.	Porterova analýza 5 tržních sil .....	49
6.1.2.	Analýza trhu .....	52
6.1.3.	Analýza odvětví kovoobráběčství.....	53
6.1.4.	Analýza odvětví průmyslu .....	55
6.1.5.	Analýza zákazníků.....	55
6.2.	Makroprostředí podniku .....	56
6.2.1.	PESTEL analýza .....	56
<b>7.</b>	<b>Klíčová zjištění .....</b>	<b>60</b>
7.1.	SWOT analýza.....	61
7.2.	Klíčová zjištění z analýz .....	62
7.3.	Space analýza .....	63
7.4.	Příležitosti.....	66
<b>8.</b>	<b>Strategie podniku .....</b>	<b>69</b>
8.1.	Ganttův diagram.....	71
8.2.	Marketingový plán.....	73
8.3.	Organizace práce .....	76
8.4.	Finanční plán.....	79
8.4.1.	Náklady dílčích cílů.....	79

8.5. Investiční plán.....	82
8.5.1. Plán prodejů.....	83
8.5.2. Plán nákladů.....	88
8.6. Výkazy – Rozvaha, VZZ, Cash Flow.....	94
8.7. Finanční ukazatele.....	98
<b>9 Rizika.....</b>	<b>101</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>106</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>110</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>111</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>112</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>113</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>114</b>

# Úvod

Abychom byli úspěšní v podnikání, je potřeba včasné předvídání tržních příležitostí a potenciálu podniku. Podnikatelský plán z hlediska podniku, který je již na trhu delší dobu, slouží především k investičním potřebám a mohou se o něj zajímat zejména investoři, banky, manažeři. Tento plán nemá za cíl získat investory ani úvěr od banky. Je sestaven primárně pro potřeby vedení podniku a cílem práce je vytvořit podnikatelský plán, který má zajistit přežití podniku.

Obsahem této diplomové práce je nastínění teoretických východisek podnikatelského plánu a jejich aplikace pro praktické zpracování plánu. Součástí plánu je důkladná analýza interního a externího prostředí a historie podniku. Výstupy jsou následně zpracovány do budoucího vývoje.

Text diplomové práce je rozdělen do dvou hlavních částí, kde první z nich shrnuje teoretická východiska podstatná pro zpracování podnikatelského plánu, především struktury podnikatelského plánu a také analýz použitých pro zhodnocení situace v podniku. Velký důraz je kladen právě na analýzy podniku, které jsou podchycené v teoretické části. Dále obsahem teoretické části jsou informace související s právní formou podniku.

Druhá část práce obsahuje vlastní podnikatelský plán pro vybraný podnik. Podnik, dále v práci popisován jako podnik X, se zabývá především výrobou, montáží a údržbou univerzálních filtrů na kapaliny. Zájmem podniku je především dostat se z dlouhodobých ztrátových čísel a zajistit existenci do budoucích let. Vzhledem k tomuto cíli byl nastaven cíl praktické části, a to konkrétně na tři roky a výše zisku ve třetím roce minimálně do sta tisíc korun. V této části práce jsou informace nejen o současném stavu podniku, ale také historická východiska, která byla důležitá pro další zpracování plánu, konkrétně k odhalení problému s dlouhodobou ztrátou.

Plán je zpracováván dle informací podniku, které byly poskytnuty formou účetních výkazů, ale také rozhovorů se zaměstnanci a prohlídkou firmy.

Plán je zpracováván anonymně na přání podniku.

Má osobní motivace ohledně dokončení tohoto plánu a celé práce byla především v tom, že podnik znám dlouhou dobu i s jejími zaměstnanci a veškeré základy fungování podniku jsem viděla právě v této firmě. Z těchto důvodů jsem zpracovávala podnikatelský plán s velkým západem a vidinou toho, že podnik bude do budoucna prosperovat stejně tak, jako když jsem ho navštívila poprvé jako malá.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Podstata podnikání

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ (Obchodní zákoník, 2017)*

Dle občanského zákona §420-421 je podnikatel:

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

Podle platného obchodního zákoníku bereme, že podnikatelem je jak fyzická, tak právnická osoba. (Srpová, 2010)

### **Podnikání fyzických osob**

Zažitý pojem „osoba samostatně výdělečně činná“ (OSVČ) je používán v českých zákonech o dani z příjmu i v zákonech pojednávajících o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění k provozu podnikatelské činnosti. Živnosti dle podmínek dále dělíme na ohlašovací a koncesované. Podle podmínek pro získání živnostenského oprávnění dle zákona musí žadatel splňovat:

- Všeobecné podmínky
  - o Minimální věk 18 let
  - o Způsobilost k právním úkonům
  - o Bezúhonnost
- Zvláštní podmínky – odborná a jiná způsobilost, je-li to nutné

## **Podnikání právnických osob**

Rozhodnutí o podnikání jakožto právnická osoba sebou nese administrativní i finanční náročnost. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Dle obchodního zákoníku máme definované tři typy právnických osob:

- Osobní společnosti
- Kapitálové společnosti
- Družstva

Pro každou právní formu platí jiné legislativní požadavky, se kterými jsme povinni se seznámit ještě předtím, než zahájíme podnikatelskou činnost. (Srpová, Řehoř, 2010)

### **1.1. Právní formy podnikání**

Rozdělujeme podniky na fyzické osoby a právnické osoby, dále na osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva atd. Význam tohoto hlediska spatřujeme především pro určení kapitálového rizika, možností financování, daňového zatížení, povinnosti auditu a povinnosti publikovat výroční zprávy. (WÖHE, 2007)

Rozhodnutí o právní formě podnikání představuje významné rozhodnutí, které jde v budoucnu změnit, ale přináší to s sebou další komplikace a náklady. Dle obchodního zákoníku se v ČR připouští podnikání fyzických a právnických osob. (Srpová, 2010)

Hlavní kritéria o rozhodování o právní formě podnikání jsou především:

- a. Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko)
- b. Oprávnění k řízení a zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.
- c. Počet zakladatelů
- d. Nároky na počáteční kapitál
- e. Administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku
- f. Účast na zisku (ztrátě)
- g. Finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům
- h. Daňové zatížení
- i. Zveřejňovací povinnost

Tato kritéria je potřeba důkladně zvážit nejen při zakládání podniku, ale také při změně právní formy podnikání. (Synek, 2011)

Do osobních obchodních společností patří následující právní formy:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost

Kapitálové společnosti mají následující právní formy:

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost

Veškerá úprava dále popsaných obchodních společností je upravena v zákoně o obchodních korporacích, který je účinný od 1. 1. 2014. (Mulačová, 2013)

## 1.2. Akciová společnost

Akciová společnost má jistá specifika. Prvním z nich je to, že její základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Všichni akcionáři mají stejné podmínky. Dle zákona o obchodních korporacích může akciová společnost uvádět základní kapitál buď v českých korunách, nebo v eurech. Základní kapitál je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

Emisní kurz akcie nesmí být nižší než jmenovitá hodnota akcie a emisní kurz kusové akcie nesmí být nižší, než je účetní hodnota akcie.

K tomu, abychom mohli založit akciovou společnost, je potřeba přijetí stanov. Obsah těchto stanov nalezneme v zákonu o obchodních korporacích. V těchto stanovách je uveden například předmět podnikání, výše základního kapitálu, počet akcií, určení správce vkladů apod.

Vkladová povinnost dle zákona o obchodních korporacích je zapsána v § 344, odstavec 1, kde se říká, že:

***(1) Akcionář splatí emisní kurs jím upsaných akcií v době určené ve stanovách nebo v rozhodnutí valné hromady o zvýšení základního kapitálu, nejpozději však do 1 roku ode dne vzniku společnosti nebo od účinnosti zvýšení základního kapitálu. (Zákon o obchodních korporacích, 2017)***

Orgány společnosti se mohou lišit, existuje systém dualistický a monistický, v pochybnostech platí, že je zvolen dualistický systém. V dualistickém systému je statutárním orgánem společnosti představenstvo, kontrolní orgán představuje dozorčí rada. Minimálně jednou ročně se schází valná hromada, kde akcionáři mají právo podílet se na řízení společnosti, a tedy i účastnit se valné hromady.

V monistickém systému dle zákona představenstvo stanoví statutárního ředitele, nebo jiný orgán společnosti, který má obdobnou působnost. Jako dozorčí orgán funguje správní rada. (Zákon o obchodních korporacích, 2017)

Výhody akciové společnosti jsou především v tom, že akcionáři neručí za závazky společnosti, jsou vnímáni jako solidní a stabilní podniky, mají dobrý přístup ke kapitálu, polovina daní sražených z vyplacených dividend se dá uplatnit jako sleva na dani společnosti. Na druhou stranu je nutný vysoký základní kapitál, velmi komplikované a omezující jsou právní úpravy, náročná administrativa, nutnost ověření účetní závěrky auditorem a další. (Veber, 2008)

### 1.3. Ostatní obchodní společnosti

Ostatní obchodní společnosti jsou shrnuté v tabulce 1, kde jsou uvedeny základní informace o společnostech.

Zkratka	Veřejná obchodní společnost v.o.s.	Komanditní společnost k.s.	Společnost s ručním omezením s.r.o.	Akciová společnost a.s.
Počet zakládajících osob	mini. 2 osoby zapsané v OR	mini. 2 osoby	mini. 1 osoba	mini. 1 osobou
Minimální vklad	není stanoven	není stanoven	1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Ručení	neomezené	komplementář neomezeně, komanditista omezeně do výše vkladu	do výše nesplaceného vkladu	akcionáři neručí za závazky společnosti
Statutární orgán	všichni společníci	komplementáři	jednatel	představenstvo
Podíly společníků	rovným dílem	komplementáři mezi sebou rovným dílem, pokud smlouva nestanoví jinak	podíl na zisku dle podílu vkladu	dividendy
Zajímavosti	daňové zvýhodnění - jedno zdanění	komanditní suma	nevyšší orgán - valná hromada	nutnost ověření účetní závěrky auditorem

Tabulka 1 Přehled obchodních společností a jejich základní informace zdroje: (Vochozka, 2012), (Šiman, 2010)

Podstatou veřejné obchodní společnosti je mít po celou dobu jejího trvání alespoň dva společníky. Veřejná obchodní společnost nemá povinnost vytvářet minimální základní kapitál a z tohoto důvodu zákon ani neukládá společníkům vložit do společnosti vklad.

U komanditních společností může být společníkem jak fyzická, tak právnická osoba.

Novinkou od roku 2014 je komanditní suma, což je částka určená společenskou smlouvou a zapsaná v obchodním rejstříku, dle níž komanditista ručí za dluhy společnosti a suma přitom musí odpovídat alespoň do výše jeho vkladu. (Josková, 2014)



Společníci společností s ručením omezeným mají práva a povinnosti, a to zejména povinnost splatit vklad, právo na informace jak na valné hromadě, tak i mimo ni. Informace poskytují jednatele. Mají právo na podíly ze zisku.

Odlišným rysem od předchozích společností je, že podnik vytváří rezervní fond a má několik orgánů. Představenstvo jako výkonný orgán, dozorčí rada jako kontrolní orgán a jednatele, kteří jednají jménem společnosti. (Josková, 2015)

## 2. Podnikatelský plán

K čemu používáme podnikatelský plán? Podnikatelský plán slouží jako cesta k našemu vytouženému podnikatelskému cíli jak v podniku jako takovém, tak i v projektu. Někdy je také označován jako business plán nebo podnikatelský záměr, i když plán a záměr není totéž. Podnikatelský záměr je důvod tvorby podnikatelského plánu, a to, že podnik má v plánu investici, nebo v našem případě pro obnovu podniku je důvod naplánovat postupné kroky, jak nastaveného cíle dosáhnout.

Podnikatelský plán je strukturovaný dokument, který logicky, věcně a pravdivě objasňuje klíčové oblasti, které souvisejí se záměrem, popřípadě novým podnikáním či projektem. (profipodnikatelskyplan.cz, 2017)

Tento konkrétní podnikatelský plán se zpracovává pro existující podnik a i zpracování podnikatelského plánu se v jistých aspektech liší od zakladatelského plánu. Vzhledem k tomu, že většina literatury zabývající se podnikatelskými plány je zaměřena na zakladatelský plán, vycházela jsem z informací o zakladatelských plánech.

### 2.1. Účel podnikatelského plánu

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který posuzuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011)*

Podnikatelský plán slouží jak interním, tak externím účelům. Interní dokument slouží jako plánovací nástroj, nástroj kontroly, podklad pro rozhodování apod. Důležitý je zejména tehdy, když se firma zakládá a když se ve firmě chystají velké změny, které mají dopad na dlouhodobý chod podniku. (Srpová, 2010) Podnikatelský plán je také klíčovým dokumentem pro financování projektů. (Veber, 2016)

Externím subjektům podnikatelský plán poskytuje informace o tom, jaký má firma potenciál realizovat podnikatelský projekt. (Srpová, 2010)

Pro koho tedy podnikatelský plán tvoříme:

- vlastníky a vedení
- banky
- investiční společnosti
- soukromé osoby
- státní instituce
- podnikatelské inkubátory

## 2.2. Zásady pro zpracování

Jako u všech dokumentů i podnikatelský plán má zásady pro zpracování, které bychom měli při sestavování dokumentu dodržovat. Obecně pro podnikatelské plány platí následující zásady dle autorky Srpové:

- Inovativní
- Srozumitelný
- Logický
- Pravdivý a reálný
- Respektující rizika

Další zásady dle autora Jaromíra Vebra se od výše uvedených zásad neliší, pouze v některém názvosloví. Základní postoj, aby podnikatelský plán byl srozumitelný, logický, stručný, pravdivý a musí respektovat rizika, je stejný. (Veber, 2008)

Zásadní pro náš podnikatelský plán je především odrážka inovativní, která má prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, to znamená, že nový produkt či služba bude uspokojovat potřeby zákazníka lépe než doposud a zároveň lépe než naše konkurence. (Srpová, 2010) A dále je pro tento plán důležité, aby respektoval rizika, která jsou v tomto případě velmi důležitá. Pokud je nevezmeme v potaz, zpracovávaný podnik by mohl skončit. Respektováním rizik rozumíme, že podnikatelský plán je náhled do budoucna, tedy musíme počítat s nejistotami a riziky především spojenými s peněžními toky. V plánu musíme zohlednit dopad těchto rizik. (Fotr, 2005)

Nezbytnou otázkou jsou formální úpravy. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán můžeme sestavovat za různými účely, bude se také lišit formální úprava dokumentu. Stále ale platí obecná pravidla, jako například: na první straně by mělo být obchodní jméno firmy, logo a datum vyhotovení (profesionálně působí, když se logo firmy objevuje v záhlaví každé stránky), adresa firmy a kontakt na osobu odpovídající za daný plán. Dále by na první stránce měl být dle autora Jaromíra Vebra tento pokyn: *„Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.“* (Veber, 2008, p. 100)

Otázka rozsahu podnikatelského plánu záleží na typu projektu i na typu firmy, orientačně se uvádí 40-50 stran plus přílohy. V případě, že podnikatelský plán se zpracovává pro existující podnik, předpokládá se, že bude rozsáhlejší o historická výchozí data, na rozdíl od zakladatelského plánu. Často se stává, že i vypracované části, které

trvaly několik týdnů, podléhají změnám, které vyžadují opětovné přepsání. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, měl by být působivý po stránce vzhledové, ale také bez gramatických chyb a překlepů. (Veber, 2008)

### **2.3. Příprava podnikatelského plánu**

To, jak bude podnikatelský plán propracovaný detailně, závisí na velikosti podniku a účelu, pro který je plán určen. Rozsah plánu bude dán tím, zda podnik poskytuje služby nebo prodává výrobky, ale také jestli působí na B2B trhu nebo na B2C. Podnikatelský plán a jeho komplexnost je dále ovlivněna velikostí trhu, konkurencí a v neposlední řadě růstovým potenciálem. Při zpracování bereme v úvahu, zda je plán zpracováván pro interní nebo externí využití. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Před začátkem sestavování podnikatelského plánu si musíme zajistit potřebné informace, které musí být pravdivé a musí být relevantní. Podniky, které působí na trhu nějakou dobu, mají výhodu informací nejen z okolí, ale také z minulosti. Proto se u existujících podniků klade důraz na interní analýzu.

V dnešní době jsou informace dostupné na internetu v elektronické podobě. Podniky poskytují informace na svých webových stránkách, kde najdeme všechny zásadní a potřebné informace. Elektronická podoba informací nenahradí osobní kontakt jak se zákazníky a dodavateli, ale také experty z profesních sdružení nebo konkurence.

V neposlední řadě je potřeba podnikatelský plán přednést, proto je dobré se na prezentaci připravit. V mnoha případech pomáhají pomůcky typu prezentací. Důležité je také vyslechnout si poznámky a kritiku a objasnit všechny nejasné části podnikatelského plánu. (Barrow, 1995)

### **2.4. Struktura podnikatelského plánu**

V mnoha knižních publikacích i internetových stránkách či článcích lze najít spoustu struktur, které se odvíjejí od jedné hlavní a přizpůsobují se konkrétní firmě a konkrétní náplni projektu nebo procesu, pro který je podnikatelský plán zhotovován.

- Vize firmy
- Hlavní cíle a strategie
- Produkt
- Cílový segment trhu
- Konkurence
- Management
- Finanční strategie
- Analýzy

Takovouto strukturu lze najít na stránkách [www.podnikator.cz](http://www.podnikator.cz), která je velice stručná a zahrnuje všechny důležité oblasti podnikatelského plánu. (podnikator.cz, 2017) Dále ale využijeme poněkud odbornější literaturu. V tabulce 2 jsou vypsány tři struktury podnikatelského plánu podle tří různých autorů.

Srpová, Řehoř	Veber	Hisrich a Peterse
Shrnutí	Obsah	Titulní strana
Popis podnikatelského zámětu	Shrnutí	Exekutivní souhrn
Popis produktu	Popis podnikatelské příležitosti	Popis podniku
Okolí firmy	Všeobecný popis firmy	Analýza trhu
Analýza zákazníků	Klíčové osobnosti	Výrobní plán
Analýza konkurence	Produkty	Marketingový plán
Informace o firmě	Potencionální trhy	Organizace podniku
Klíčové osobnosti	Okolí firmy a konkurence	Finanční plán
Marketing a prodej	Prodej	Hodnocení rizik
Výroba a provozní činnosti	Výroba a provozní činnosti	Přílohy
Finanční plán	Finanční plán	
Projektový plán	Rizika podnikatelského plánu	
Analýza rizik	Přílohy	
Příloha		

Tabulka 2 Struktura podnikatelského plánu dle uvedených autorů, zdroj: (Srpová, 2010), (Veber, 2008), (Hirsich, 1996)

Autoři Srpová, Řehoř a Veber popsali strukturu podnikatelského plánu obsahově stejně, liší se pouze po formální stránce. Obsahově velmi podobnou strukturu popisuje také autor Fotr, který detailně rozpracovává technické, ekonomické, finanční a manažerské aspekty a shrnuje je pod pojmem technicko-ekonomické studie. (Fotr, 1995)

Obsah není přímo stanoven, každý investor nebo banka mají jiné požadavky na jeho strukturu nebo rozsah. (Srpová, 2011) Pokud se jedná o podnikatelský plán pro existující podnik a je zhotovován pro potřebu vedení firmy, vypadává nám například titulní strana, která není potřeba. Dále se u těchto typů plánu přímo nevyžaduje exekutivní souhrn.

Na dalších stránkách postupně rozebereme celou strukturu podnikatelského plánu. Pro účely tohoto rozboru poslouží struktura podle autorů Hisricha a Peterse, jejichž plán má deset již zmíněných základních částí a pro potřeby této diplomové práce je nejvíce variabilně použitelný.

### **2.4.1. Titulní strana**

Titulní strana podnikatelského plánu je identifikační část dokumentu. Zde by měl být uveden název firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčové osoby, datum založení apod. Dle autorky Srpové se doporučuje na titulní stranu také uvést prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (Srpová, 2011, p. 15)

Důležité části titulní strany:

- Název projektu, podniku
- Logo
- Kontaktní údaje
- Sídlo
- Údaje o podnikateli

(napadroku.cz, 2017)

Po této straně by měl následovat obsah dokumentu. Obsah je důležitý pro orientaci v dokumentu a snadnější vyhledávání. (Veber, 2008, p. 98)

### **2.4.2. Exekutivní souhrn**

Tato část plánu je souhrn celého podnikatelského plánu. Úlohou tohoto shrnutí je zaujmout a zároveň nalákat na pokračování čtení dalších kapitol. (Ižová, 2017)

Toto shrnutí se nesmí brát jako úvod, ale pouze jako shrnutí informací, které jsou dále popsány podrobněji. Rozsah je individuální a odvíjí se od problematiky daného plánu. (Veber, 2008, p. 99)

Klíčové body obsahující tento souhrn jsou:

- Jaké produkty bude podnik poskytovat
- Proč jsou produkty podniku lepší než jiné, co je ta konkurenční výhoda a jaký z toho má užitek zákazník
- Popis trhu a jeho trendů, popis konkurence
- Jaké jsou klíčové osobnosti a jejich realizované úspěchy
- Nejdůležitější finanční informace (kapitálová náročnost, potřeba cizího kapitálu, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.) (Srpová, 2011)

Tento souhrn se píše na závěr, aby si podnikatel mohl uspořádat myšlenky a vybrat to, co je z plánu nejpodstatnější a nejzajímavější. (napadroku.cz, 2017)

### **2.4.3. Popis podniku**

Zde záleží na tom, zda je podnikatelský plán pro podnik, který se zakládá nebo pro podnik, který existuje. Vesměs budou ale informace podobné. Fungující podnik jich bude mít více a obsáhlejší než podnik, který začíná a nemá za sebou historii. (napadroku.cz, 2017)

Pokud podnik již nějakou dobu existuje, bývají na začátku uvedené informace o dosavadním působení firmy. Uvádíme zde datum založení, sídlo firmy, majitele, motivaci k založení a popis hlavního produktu firmy. Uvádíme zde i podstatné změny, které nastaly v historii.

Po této části následuje zdůvodnění vypracování podnikatelského plánu. Definujeme misi, vizi, dlouhodobé cíle a strategii podniku. (Veber, 2008)

Další klíčové informace v této části by měly být především o popisu produktu, konkurenční výhodě produktů a o užitku, jaký má produkt pro zákazníka. (Srpková, 2011) Dále se můžeme zmínit o partnerech a investorech, pokud nějakí jsou. (napadroku.cz, 2017)

### **2.4.4. Analýza trhu**

V této kapitole se především věnujeme analýzám prostředí - jak mikroprostředí, tak makroprostředí podniku, analýze odvětví apod.

Podrobněji budou jednotlivé analýzy popsány v kapitole 3.

### **2.4.5. Výrobní plán**

V této kapitole se rozlišuje to, jestli je podnik výrobního charakteru. Pokud ano, je v plánu popsán celý výrobní proces. U nevýrobního podniku tuto kapitolu nazveme obchodní plán.

Každý z těchto plánů bude přinášet jiné informace. Výrobní plán bude obsahovat veškeré informace spojené s náklady vynaloženými na výrobu. Na rozdíl od obchodního plánu, kde budou informace o nákupch zboží nebo služeb. (napadroku.cz, 2017)

### **2.4.6. Marketingový plán**

V rámci této práce je marketingový plán velmi důležitý, a proto se mu podrobněji budeme věnovat v samostatné kapitole 4.

### **2.4.7. Organizace podniku**

V této kapitole by měly být informace o lidech v podniku, a to včetně kompetencí, zodpovědností a pravomocí.

Obsahem této kapitoly by tedy měla být organizační struktura podniku, popis managementu podniku, klíčoví zaměstnanci, počty pracovníků, nedostatky v obsazení pozic, personální plán apod. (napadroku.cz, 2017)

### **2.4.8. Finanční plán**

Finanční plán přetváří předchozí kapitoly podnikatelského plánu do číselné podoby. *Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.* (Srpová, 2011, p. 28) Tento plán tvoří především plán výkazu zisků a ztrát, plán rozvahy a plán peněžních toků. Tyto výkazy jsou doplněny stručným komentářem. Výstupy z tohoto plánu musí mít reálné podklady, to znamená, že musí být zpracovány na základě dílčích plánů, například plánů prodeje, které musejí být vzájemně provázány. (Veber, 2008)

Aby výstupy z finančního plánu byly srozumitelné, používají se jednoduché tabulky a grafy. Finanční plán se uvádí v časovém měřítku až na období pěti let. První rok bývá popsán nejpodrobněji. (napadroku.cz, 2017)

Díky tomuto plánu jsme schopni odhalit některá rizika. Podle výsledků tohoto plánování přímo rozhodujeme o tom, zda je výhodné celý plán realizovat. (Fotr, 1995)

### **2.4.9. Hodnocení rizik**

Riziko – projevuje se jako odchylka skutečných výsledků volby rozhodnutí od výsledků předpokládaných.

Riziko má dvě složky. První složkou je systematické riziko, které je vyvolané faktory společnými pro všechny podniky. Druhou složkou je nesystematické riziko, které je specifické pro každý jednotlivý podnik či projekt. Tato složka vyplývá z odlišné pova-



hy podniků, oborové příslušnosti, věcné náplně a také specifiky určitých rizikových faktorů. (Fotr, 2010)

Tato kapitola je sestavována tak, abychom počítali s nepříznivými dopady na firmu a dokázali ohodnotit odchylky od vytyčeného cíle. Kromě toho, že můžeme odhalit rizika, můžeme se na ně v návaznosti na jejich dopad připravit. (Veber, 2008)

Pokud budeme chtít rizika snížit, existují opatření v podobě:

- diverzifikace
- dělení rizika
- transfer rizika na jiné subjekty
- pojištění
- etapový přístup k projektu aj.

(Srpová, 2011, p. 33)

## **2.4.10. Přílohy**

V této kapitole se nacházejí všechny dokumenty nezařaditelné do předchozích kapitol, které se zároveň vztahují k podnikatelské činnosti. Tyto dokumenty podporují a rozšiřují informace o podnikatelském plánu. (napadroku.cz, 2017)

Rozsah příloh je závislý na konkrétním případě. Aby přílohy nebyly moc rozsáhlé, dají se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, kde se dané dokumenty nacházejí. Ne všechny dokumenty níže uvedené jsou potřeba v každém podnikatelském plánu. (Srpová, 2011, p. 33)

Do příloh můžeme řadit:

- Životopisy klíčových osobností
- Výpis z obchodního rejstříku
- Analýza trhu
- Zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu
- Podklady z finanční oblasti – rozvaha a výkaz zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud firma má historii)
- Obrázky výrobků a prospekty
- Technické výkresy
- Důležité smlouvy

## 3. Analýza

Kapitola analýz je zde rozvedena dopodrobna především proto, že v rámci plánu bylo potřeba podrobně zmapovat prostředí podniku, aby bylo možno správně nastavit strategii. V této kapitole budou teoreticky podchyceny veškeré analýzy, které jsou následně použity v praktické části práce.

Analýzu podniku provádíme proto, abychom věděli, jaké faktory mají na podnik vliv a jak by jejich změny mohly podnik ovlivnit. Zjištěné informace pak dále používáme při definování nejen marketingových cílů, ale i cílů jako takových, ale také k plánování a vlastní strategii podniku. (Blažková, 2007) Prováděné analýzy jsou potřebné jak pro krátkodobé, tak pro střednědobé i dlouhodobé plánování. Získáváme tak globální pohled na tržní pozici a potenciál podniku a postupně získáváme obraz toho, kterým směrem by se podnik měl ubírat dál. (Zamazalová, 2010)

Dle autorky Debouchové analýzu prostředí podniku dělíme na externí a interní.

Cílem externí analýzy je v okolí podniku najít příležitosti a hrozby. Tyto definované příležitosti by pak měla strategie podniku maximálně využít k nalezení cesty k tomu, jak se vyhnout některým ohrožením, nebo zmírnit jejich dopad. Externí prostředí podniku zpravidla dělíme na dvě části (Dedouchová, 2001):

- Makrookolí
- Mikrookolí

Interní prostředí má hlavní myšlenku uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy, tedy jde o snahu identifikovat to, v čem podnik vyniká a co je jeho silnou stránkou. Podnikové zdroje se považují za tokové prostředky, které tvoří vstupy do výroby podniku. (Mallya, 2007)

### 3.1. Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí firmy je utvořeno zdroji firmy a schopností využívat tyto zdroje. Toto prostředí se vztahuje k faktorům, které může podnik přímo řídit. V podstatě identifikujeme zdroje a schopnosti podniku reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. (Jakubíková, 2007)

Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci konkurenční výhody podniku. V rámci vnitřní analýzy zjišťujeme, co podnik tvoří, tedy jeho materiálové, finanční, lidské a nehmotné zdroje. (Jakubíková, 2012)

## **Produktové portfolio**

Produktovým portfoliem označujeme všechny výrobky, služby nebo zboží, které poskytuje podnik zákazníkům. Představuje celkovou nabídku produktů.

Řízení produktového portfolia ovlivňuje strategii a řízení podniku. Podnik musí řídit především dvě oblasti a ty tvoří rozsah a strukturu portfolia a stanovení kritérií. Rozsah a struktura portfolia souvisí s významem jednotlivých skupin produktů. Stanovení kritérií zase pomáhá při hodnocení celého portfolia. (Fotr, 2015)

### **3.1.1.Finanční analýza**

Dle autorky Nývltové definujeme celkovou analýzu finanční výkonnosti podniku jako fundamentální ekonomickou analýzu a technickou ekonomickou analýzu. „*Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti a s ohledem na základní cíl podniku.*“ (Nývltová, 2010, p. 161)

Cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví podniku a dále identifikovat slabé stránky, které by vedly k problému, a snaha nalézt silné stránky podniku, které může využít. Postupujeme od základního vývoje finanční situace uplynulých let a finančního hospodaření podniku. U zlepšení či zhoršení určujeme příčiny a následně volíme nejlepší směr následujících činností a na základě toho usměrňujeme finanční hospodaření a finanční situaci podniku. (Pešková, 2012)

Finanční analýzu využívají především investoři, obchodní partneři, banky, zaměstnanci, manažeři, konkurence, státní orgány, burzovní makléři, ale i analytici, daňoví poradci, účetní znalci anebo ekonomičtí poradci. (Černohorský, 2011)

Základní informace pro finanční analýzu nacházíme v zákonech, ale především se opíráme o informace z účetní závěrky konkrétního podniku. Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisků ztrát a přílohy. Dále se také zabýváme výkazem peněžních toků (cash flow). (Kislingerová, 2001)

Základní metody finanční analýzy jsou vertikální a horizontální analýza. Horizontální analýza nám ukazuje vývoj zkoumané veličiny v čase. Vertikální analýza sleduje strukturu účetních výkazů.

Nedílnou součástí finanční analýzy je vyhodnocení poměrových ukazatelů, a to především ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. (Vochozka, 2011)

V této práci je ve finanční analýze také zahrnut výpočet bodu zvratu jako relevantní ukazatel minimálního množství vyrobených kusů k pokrytí nákladů podniku. Break event point se dá také využít pro lepší plánování tržeb a nákladů a je dobré si

uvědomit vztahové závislosti mezi náklady, cenou a prodaným množstvím. Přesně toto nám ukazuje tzv. analýza bodu zvratu. (Žůrková, 2007)

Bod zvratu zjistíme:  $q = FN / c - VN$ , kde  $FN$  jsou fixní náklady,  $VN$  náklady na jeden kus výrobku a  $p$  je cena jednoho kusu výrobku. (Synek, 2011) Úsilím podniku je, aby bod zvratu byl co nejnižší. (Fotr, 2011)

## **3.2. Mikrookolí podniku**

Můžeme říci, že je to odvětví, ve kterém firma podniká, ale také zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik může svými aktivitami významně ovlivnit. (Jakubíková, 2007) Tedy mikrookolí podniku jsou faktory, které podnik sleduje především proto, že má možnost tyto faktory ovlivnit. (Váchal, 2013) V rámci mikroprostředí se zabýváme analýzami odvětví a trhu. (Kislingerová, 2001) V těchto analýzách sledujeme především charakteristiky odvětví, velikost trhu, fáze životního cyklu apod. (businessinfo.cz, 2017)

Nejpoužívanějším nástrojem pro analýzu mikrookolí podniku je Porterova analýza, která se používá k identifikaci konkurenční pozice podniku na trhu. V neposlední řadě v rámci mikrookolí sestavujeme také SWOT analýzu. (Fotr, 2012)

### **3.2.1. Porterova analýza pěti tržních sil**

Z těchto pěti sil zjišťujeme postavení na trhu stávajících konkurentů, vyjednávací sílu kupujících neboli zákazníků v odvětví, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů a hrozbu vstupu nových účastníků ve smyslu konkurence. Díky tomuto modelu zjišťujeme, jak funguje daný trh a vysvětluje také ziskovost v odvětví.

Proč právě pět sil? Tento model zahrnuje základní vztahy a znalosti, které má podnik na trhu, a těmi jsou vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, mezi prodejci a dodavateli, mezi konkurenty a mezi nabídkou a poptávkou. Těchto pět sil považujeme za univerzální, co se týče použití, a zásadní, co se týče informací. (Magretta, 2012),



Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Porter, 2008)

V rámci této analýzy sledujeme hrozby, které budou působit na podnik. Na trhu existuje konkurence, kterou musí podnik sledovat, může se projevit na výrobních kapacitách podniku, a tím zvyšovat fixní náklady. Dále hrozí vstup nové konkurence, která stejně jako v předchozím případě ohrožuje podnik jak už v poklesech tržeb a výroby, tak v poklesu podílu na trhu. Hrozba substitučních produktů představuje produkty, které nahrazují produkty podniku. Pokud roste hrozba vlivu dodavatelů, záleží na tom, jestli jsou v odvětví substituti a jiní dodavatelé. Změna dodavatele je ale velmi náročná, někdy i nemožná. Pokud jde o hrozbu vlivu odběratelů, hrozí, že odběratelé přejdou ke konkurenci, a tím se podniku sníží tržby.

Veškeré pohyby těchto pěti sil ohrožují podnik přímo, ale dají se také přímo ovlivnit, a to strategií podniku. (Kozel, 2011)

### 3.2.2. Analýza odvětví a trhu

Analýza odvětví

Odvětvím rozumíme skupinu subjektů, které jsou si z nějakého hlediska podobné. Podobnost je určena činností, kterou provozujeme, a z hlediska užití technologických postupů nebo poskytování služeb apod. (Růčková, 2015)

V této analýze se především zabýváme informacemi o perspektivitě daného odvětví do budoucna, odbytovými možnostmi, nasyceností trhu, importní náročností apod. Zdrojem těchto informací kromě Českého statistického úřadu je také Ministerstvo průmyslu a obchodu, které zpracovává pravidelně „Panorama zpracovatelského průmyslu.“ (Knápková, 2013)

## Analýza trhu

Analýzou trhu se zabýváme především proto, abychom poznali trh, na kterém nejen podnik působí, ale také ten, na který dodáváme. Vyjasňujeme konkurenční situaci a také východiska pro tvorbu marketingové strategie podniku. (Fotr, 2005)

V této analýze se ptáme na otázky, které zákazníci bychom měli oslovit daným produktem. Jaký je postoj těchto zákazníků k našim produktům, z jakých důvodů a proč nakupovat tento produkt, a ne substituční. (Jakubíková, 2007)

### **3.2.3. Analýza zákazníků**

Cílem analýzy zákazníků je rozeznat segmenty trhu, na kterých se podnik pohybuje, a správně a efektivně do nich umístit produkty a služby. Pomáhá nám odhadnout MNOŽSTVÍ a vývoj zákazníků, ale také popisuje jejich požadavky, očekávání, preference, způsoby chování apod. Je nutné identifikovat zákazníka, aby mohl být zhotoven marketingový mix. Podnik nemusí mít pouze jeden druh zákazníka, ale hned několik, a pro každý jednotlivý segment zákazníků je nutné zpracovat marketingový mix. (Slavík, 2014)

Základem je, aby identifikace zákazníků nebyla příliš široká. Potřebujeme konkrétní popis zákazníka a pokud to jsou podniky, tak nestačí říci, že se podnik zaměřil na malé firmy, ale specifikovat to například velikostí pomocí počtu zaměstnanců apod. (managementnews.cz, 2017)

### **3.2.4. SWOT analýza**

SWOT analýza je nejjednodušší systematický postup pro analýzu podniku a konkurence. Sledujeme silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Fotr, 2012) Tato analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost podniku. Silné a slabé stránky podniku hodnotí vnitřní faktory. Příležitosti a hrozby hodnotí faktory vnější. Tato analýza nám pomůže identifikovat zejména rizika. (Máchal, 2015)

SWOT analýza je velmi užitečný nástroj pro sumarizaci mnoha analýz, ale může být využita také k identifikaci možností dalšího unikátního využití zdrojů nebo kompetencí, které jsou klíčové pro podnik.

Matice SWOT může vycházet z matice EFE a IFE a také z matice SPACE. (Jakubíková, 2007) V této práci bylo postupováno obráceně. Nejdříve byla zhotovena SWOT analýza, která byla dále rozpracována do matic EFE a IFE a do SPACE matice,

abych zjistila postavení podniku na trhu. Tyto matice byly zařazeny do plánu, abychom byli schopni určit strategickou pozici na trhu a dále pak mohli navrhnout odpovídající strategii.

#### Matice EFE

Analytické techniky odkazují na SWOT analýzu, konkrétně na příležitosti a hrozby, tedy na externí faktory SWOT analýzy. Zpracovává se tabulka faktorů, kde je každému faktoru přiřazena váha a body. Celkový vážený poměr hodnotí externí pozici podniku, nebo strategický záměr podniku. (Fotr, 2012)

#### Matice IFE

Stejně jako matice EFE i matice IFE odkazuje na SWOT analýzu. Tato matice hodnotí interní faktory podniku. Provádí se obdobným způsobem jako matice EFE. Analýza vnitřních faktorů se provádí ve vztahu ke konkrétnímu strategickému záměru. (Jakubíková, 2007)

#### Matice IE

Tato matice vychází ze dvou předchozích matic a hodnotí tedy interní i externí faktory. Výsledky z této matice nám říkají, jaká je vhodná strategie na základě porozumění chování prostředí pro podnik jako celek, ale také pro jeho funkční části. (Fotr, 2012)

#### Matice SPACE

Tato matice popisuje vnější prostředí podniku i vnitřní prostředí podniku. Vnější zastupuje stabilita prostředí a atraktivnost odvětví a vnitřní konkurenční výhodu a finanční sílu podniku. Stanovujeme dle výsledků strategií podle pozice na trhu, která je buď agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní. (Palatková, 2011)

### **3.3. Makrookolí podniku**

Makrookolí podniku se zabývá celkovým přehledem politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů, které působí na podnik. *„Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často*

*představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.*" (Sedláčková, 2006, p. 16)

Makrookolí představuje analýzu zkoumání vzdáleného okolí, které leží mimo oblast aktivního vlivu podniku. Tedy, tyto vlivy vznikají mimo podnik, bez jakéhokoli chování podniku a podnik toto okolí nemá možnost aktivně ovlivňovat, ale může svým chováním reagovat, připravit se na alternativy, a tím změnit směr svého vývoje. (Sedláčková, 2006)

### **3.3.1. PESTEL analýza**

PESTEL analýza je využívána pro zmapování vývoje politického, ekonomického, sociálního, technologického, environmentálního a legislativního prostředí podniku. (Fotr, 2012) Někdy se používá zkrácená forma PEST, ale také se můžeme setkat s analýzou PESTLIED, kde jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Dalšími metodami tohoto typu jsou STEEPLE a SLEPT, které zkoumají stejné faktory jako předchozí zmíněné analýzy. (Dvořáček, 2012)

#### Politické prostředí

Toto prostředí se nezabývá problematikou politických stran, spíše problematikou stability politické scény státu, která má přímý dopad na stabilitu legislativy, např. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání apod. Je potřeba sledovat všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast podnikání firmy. (Businessvize.cz, 2017) Mezi politické faktory se řadí politická stabilita státu, regulace legislativy podnikání, ochrana spotřebitele, politiky daňová, pracovní právo apod. (marker.cz, 2017)

#### Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí představuje informace zejména o odhadech ceny pracovní síly, ale také cen produktů a služeb. (Businessvize.cz, 2017) K ekonomickým faktorům patří především úrokové sazby, hospodářský růst, inflace, směnné kurzy, fáze hospodářského cyklu apod. (podnikator.cz, 2017)

#### Sociální prostředí

Sociální a kulturní faktory jsou především dány společností a její strukturou. Zkoumáme zde sociální skladbu obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky. (Srpková,



2010) Údaje pro toto prostředí se nejlépe vyhledávají na statistickém úřadě, který dlouhodobě sbírá nejrůznější data o obyvatelstvu. (Businessvize.cz, 2017) Dále v tomto prostředí můžeme zkoumat okrajově demografický vývoj, věkovou skladbu obyvatelstva, vzdělání, úroveň zdravotní péče apod. (edolo.cz, 2017)

#### Technologické prostředí

Zde se zabýváme především technologiemi spojenými s fungováním trhu v dané zemi, například dostupnost internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci. Dále nás zde zajímá vývoj a inovace nových technologií nejen ve výrobě, ale i v dopravě apod. (edolo.cz, 2017)

## 4. Marketingový plán

V rámci této kapitoly podnik prokazuje to, jak chce produkt dostat k zákazníkovi. To, jak se bude podnik prezentovat a jak dobře naplánuje marketing, má velký vliv na budoucí úspěch podniku. Této kapitole se obvykle věnuje zvýšená pozornost. (Srpová, 2010)

Marketingový plán v sobě spojuje součásti a výstupy z analýz, nastaveného cíle, strategie a rozpočtu. (Jakubíková, 2007) Základ pro tvorbu tohoto plánu je marketingový mix, což je soubor taktických marketingových nástrojů především 4P, které zahrnují produkt, cenu, propagaci a distribuci. V rámci tohoto plánu také plánujeme potřebu zdrojů nejen finančních, ale i lidských. (Kotler, 2007)

V rámci této práce je obsah marketingového plánu dělen dle autora Kotlera, ale všechny kapitoly nebyly použity. Pro účely této práce jsem se především zabývala:

- Cíli a problémy
- Marketingovou strategií
- Programy činností
- Rozpočty – očekávané výkazy zisků a ztrát, které vycházejí z plánovaných finančních výsledků.

(Kotler, 2007)

### 4.1. Cíle a problémy

Stanovení cílů nejen obecných pro celý podnik, ale také cílů v oblasti tržeb, zisků, identifikace problémů, které budou odstraněny díky nastaveným cílům. (Kotler, 2007) Stanovené marketingové cíle by měly být SMART a měly by být s ohledem na cíle nejen podnikové, ale také finanční, obchodní, personální a další. Cíle by měly být měřitelné a hierarchicky uspořádané. (Palatková, 2011) Dále by pak měly být konkrétní pro marketingové nástroje jako je produkt, distribuce, cena, komunikace a další. (Jakubíková, 2007)

## **4.2. Marketingová strategie**

Marketingový přístup, díky kterému bude dosaženo plánovaných cílů. (Kotler, 2007) Prvotním cílem marketingové strategie by měly být propagační aktivity, distribuční kanyly a další taktické kroky pro vývoj produktu, jeho ocenění a řízení vztahů se zákazníky. V rámci marketingové strategie se provádějí marketingové výzkumy, které se v této práci dále neobjevují. Marketingovou strategii v tomto případě vnímáme spíše jako součást marketingového plánu a jakýsi dodatek k celkovému plánu podniku. V rámci marketingové strategie rozhodujeme, jaký druh strategie pro podnik zvolit a jakým směrem se dále ubírat. (podnikator.cz, 2017)

V rámci této práce jsem se zabývala především strategií rozvoje produktu, kde je předpoklad, že pro existující trh budou vyvinuty nebo vyrobeny nové produkty, nebo stávající produkty budou inovovány. Konkrétně v této práci se budu zabývat jak horizontální diverzifikací, tak částečně i laterální diverzifikací, kdy byly navrženy nové produkty pro nové typy zákazníků. (Jakubíková, 2007)

## **4.3. Program činností**

V této části si určíme plán toho, co se bude dělat, kdo to bude dělat a kolik to bude stát. Plán může být roční, dlouhodobý nebo strategický. V tomto případě bude dlouhodobý, tedy nastavené faktory budou podnik ovlivňovat několik následujících let a zahrnuje dlouhodobé cíle a hlavní strategická východiska a prostředky, které jsou k dosažení cílů potřeba.

V rámci plánu určujeme postupné kroky, jak dosáhnout hlavního cíle, tedy dílčí cíle, které nás dovedou k hlavnímu cíli. Každý tento krok potřebuje zdroje, a to nejen finanční, ale také lidské a materiálové. Je potřeba veškeré kroky naplánovat tak, abychom zbytečně někde neztráceli čas nebo naopak ho někde neměli málo. (Kotler, 2007)

## **4.4. Rozpočty**

Očekávané výkazy zisků a ztrát, které vycházejí z plánovaných finančních výsledků. V rámci plánování rozpočtů plánujeme také náklady a tržby v budoucích letech, které se nám potom promítnou do finančních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a také výkaz peněžních toků. V rámci těchto výkazů vidíme, jestli se podnik ocitá

v zisku, popřípadě v jak velké ztrátě, a vidíme i důvody těchto výsledných hodnot, které se v rámci plánu dají jistými kroky podchytit. (Kotler, 2007)

Rozpočty by měly být do jisté míry flexibilní a fungují také jako kontrolní mechanismus. (Kotler, 2005)

## 4.5. Marketingový mix

V rámci marketingového plánování užíváme marketingové nástroje, a to především marketingový mix. Neznámější a nejužívanější z těchto nástrojů je 4P marketingového mixu:

- Produkt – je mu věnována největší pozornost, a to proto, že tvoří podstatu nabídky podniku na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníka. Z tohoto důvodu je produkt jádrem marketingu. Zásadní problémy, které řešíme v rámci podnikatelského plánu: jaký produkt nabízet, jaké nové produkty uvést na trh, zda vyrábět dále staré produkty, vlastnosti produktu (design, značka, balení, záruky apod.)
- Cena – je také velmi důležitý nástroj a musíme mu věnovat značnou pozornost, a to především proto, že nastavení ceny a cenová politika utvářejí příjmy podniku, a tudíž na ní závisí existence podniku. Cenou podnik určuje nejen pozici v hierarchii spotřebitelů, ale také ovlivňuje rozhodnutí o nákupu a také určuje svou konkurenční pozici. Faktory při tvorbě ceny jsou především firemní cíle, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu a další.
- Distribuce – pro každý produkt by měla být nastavena vhodná organizace prodeje, což je nutné v podnikatelském plánu vysvětlit a popsat jednotlivé distribuční kanály.
- Propagace – bereme jako největší složku marketingového mixu. Musíme zvolit vhodnou komunikační politiku, abychom naplnili cíle podniku. V tomto případě je pro nás propagace klíčová, a to nejen z hlediska propagace produktů samotných, ale také propagace podniku jako celku. V rámci komunikačního mixu můžeme využívat různé nástroje, jako například reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing. (Srpková, 2011)

# PRAKTICKÁ ČÁST

Podnikatelský plán je sestaven pro podnik, který vyrábí velkokapacitní filtry konkrétní značky. Kromě filtrů podnik vyrábí také filtrační sáčky. Podnik klade velký důraz na kvalitu a především na vlastní výrobu produktů a dovoz dílů z českých výroben. Jako hlavní konkurenční výhodu vidí v kvalitním výrobku s dlouhou životností, který je jediný české výroby na trhu.

Kromě výroby, montáže a údržby filtračních zařízení se podnik také zabývá výrobou kovových konstrukcí, kovoobráběčstvím a obráběčstvím, vývojem, projekcí a výrobou zařízení na filtraci a čištění plyných a tekutých látek a také inženýrským poradenstvím v oblasti čištění plyných a tekutých látek.

Podnik působí na českém trhu od roku 1991 a cílem podnikatelského plánu je především zajistit prosperitu podniku do budoucna, a to především pomocí zvýšeného odbytu výrobků. Do tří let by chtěl být podnik v zisku minimálně sto tisíc korun.

Částka financování celkem za 3 roky činí 906 212 Kč.

## 5. Analýza vnitřního prostředí podniku

Podnikatelský plán se sestavuje proto, abychom tento podnik dostali ze ztrátových čísel a dostali se na stejnou úroveň, na jaké byl před deseti lety. Proto kapitola *analýza podniku* bude mít dvě hlavní části. První budou *historická východiska*, kde budou popsána všechna důležitá fakta z historie podniku. Druhou částí bude *současný stav podniku*, kde budou podrobně probrány analýzy současného stavu podniku a příčiny tohoto stavu. Jako první se seznámíme s produktovým portfoliem podniku a hned na to naváže kapitola s historickými východisky.

### Produktové portfolio

Firma se zabývá prodejem, dodávkou a montáží kapalinových filtrů značky R. Nabízí vysokokapacitní kapalinové sáčkové filtry pro energetiku, chemický, farmaceutický a potravinářský průmysl a pro podniky vodního a bytového hospodářství.

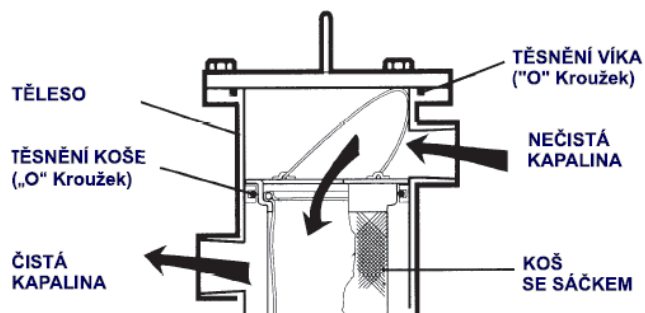
V současné době se vyrábějí filtry v základních pěti velikostech z hlediska výkonu a v nejrůznějších sestavách. Stejně tak se vyrábějí i z různých materiálů, a to buď z antikorozi oceli nebo z uhlíkaté oceli, ostatní komponenty jsou vyráběny a montovány podle přání a potřeb zákazníka.

Od roku 2000 podnik vyrábí pro své filtry i filtrační sáčky, a to hned z několika materiálů - polyesteru, polypropylenu a polyamidu.

Kapalinový velkokapacitní sáčkový filtr

Základní charakteristika:

- Velká plocha filtrace
- Malý pokles tlaku v systému
- Snadné čištění



Obrázek 2 Průřez kapalinového velkokapacitního sáčkového filtru.  
Zdroj: (Web podniku, 2016)



Obrázek 3 Kapalinový velkokapacitní sáčkový filtr. Zdroj: (Web podniku, 2016)

Provedení:

- Uhlíkatá ocel
- Korozivzdorná ocel

Filtry jsou určeny pro průmysl. Jejich úkolem je filtrovat kapalinu ve velkých objemech. V rámci výroby těchto filtrů se produkty vyrábějí téměř na zakázku. Dle potřeby se dá upravit například barva filtru. Podnik nabízí také speciální provedení, kde se řeší varianty výstupu filtrů, zapojení dvou a více filtrů vedle sebe pro zvýšení kapacity, vyhřívané filtry (parou), kombinované filtry, celoplastové filtry (obrázek 5) a mobilní filtrační jednotku (obrázek 4).

K filtrům se dodává také příslušenství v podobě výtlačných válců, stojánků, odzdušňovacích ventilů, vypouštěcích kulových ventilů, tlakoměru na vstupu nebo výstupu a i obojí, diferenční manometr, protipříruby a propojovací „S“ díl s přírubou.

- Sériová filtrace (2. stupeň)
- Univerzální použití (voda, olej, řezné a chladicí kapaliny atd.)
- Snadná obsluha
- Propojení dle potřeby provozu s hadicemi s rychlospojkami, příruby nebo závitové nátrubky
- Podvozek, kola s brzdou



Obrázek 4 Mobilní filtrační jednotka. Zdroj: (Web podniku, 2016)



Obrázek 5 Plastový filtr. Zdroj: (Web podniku, 2016)

## Filtrační sáčky

Filtrační sáčky jsou vpichované nebo tkané textilie vyráběné z polypropylenu, polyesteru a polyamidu (nylon). Tkané textilie jsou po propláchnutí opět použitelné.

Rozměry sáčků:

<i>Filtr</i>	průměr (mm)	délka (mm)	plocha (m <sup>2</sup> )	objem (l)
<i>RF M4 - 6</i>	99	154	0,05	1,6
<i>RF M4 - 12</i>	99	304	0,10	3,2
<i>RF M6 - 16</i>	130	400	0,17	5,4
<i>RF M8 - 15</i>	180	380	0,20	6,4
<i>RF M8 - 30</i>	180	760	0,41	17,5

Tabulka 3 Informace o sáčcích zdroj: (Web podniku, 2016)

## 5.1. Historická východiska

Firma X byla založena v roce 1991 dvěma akcionáři, kdy původně každý z nich vlastnil 50% podílu. V následujícím roce jeden z podílu převzaly strojírný na Praze západ. Druhou polovinu podílu vlastní americký investor.

Předmětem podnikání je inženýrská a poradenská činnost, a to v oblasti čištění plynných a tekutých látek a následná výroba univerzálních průmyslových filtrů. Od amerického vlastníka bylo převzato know-how pro výrobu vlastních filtrů. Vlastní výroba filtrů byla zahájena v roce 1991 a pokračuje až dodnes.

Do roku 2000 firma vyráběla pouze filtrační zařízení, až od tohoto roku byla zavedena vlastní výroba filtračních sáčků na základě rozhodnutí o odstranění závislosti na subdodávkách.

Od roku 1991 do konce roku 2004 bylo vyrobeno a realizováno přes 3 500 filtrových sestav a přes 25 000 ks filtračních sáčků.

V letech 2006 a 2007 byl zaznamenán pokles tržeb i zisků. Podnik je od roku 2007 až po současnost ve ztrátě. (Web podniku, 2016)

### 5.1.1. Podnik v letech 1991 – 2005

V první etapě rozvoje podniku se vycházelo z předpokladu, že půjde o kusovou výrobu nebo malosériovou a že všechny komponenty filtrů budou vyráběny vlastními silami. Z těchto důvodů bylo nutné zajistit odpovídající minimální strojní vybavení a zkušebnu, vzhledem k tomu, že se jedná o tlakové nádoby. V začátcích se výroba sáčků zajišťovala dodavatelsky, jak již bylo zmíněno výše, od roku 2000 se sáčky vyrábějí vlastními silami.



Vzhledem v rozdílnosti dokumentací mezi americkými standardy a československými standardy bylo nutné nejdříve stanovit soulad s tuzemskou nabídkou materiálů, určit typy filtrů a jejich rozměry a zajistit zpracování výkresové a technické dokumentace v souladu s ČSN 698010, a to v raných začátcích podniku, tedy někdy v letech 1993-1995. Následkem byla především finanční zatíženost, díky které podnik sice dosahoval zisků, ale ne v takové míře

V rámci propagace bylo připraveno 6 prospektů v rozsahu 22 stran. Vytipováno bylo 110 výrobních podniků z odvětví chemického, farmaceutického a potravinářského průmyslu pro zaslání prospektů. Propagace se konala také na specializovaných akcích, jako například „Liberecké dny nové techniky pro odborníky z mlékárenského průmyslu“ nebo „Země živitelka“ v Českých Budějovicích, a to v především v letech 1997 a 1998.

Zájem projevil: Cukrovary Uherské Hradiště, Lachema Brno, TIS Hydraulika Vrchlabí, Colorlak Uherské Hradiště.

V rámci organizace podnik začínal se dvěma zaměstnanci a postupem času nabral odborníky, kteří se začali starat o samotnou výrobu filtrů. V tu dobu v dílně na výrobu filtračních zařízení byli zaměstnáni 4 pracovníci, a to dva zámečníci, svářeč a soustružník.

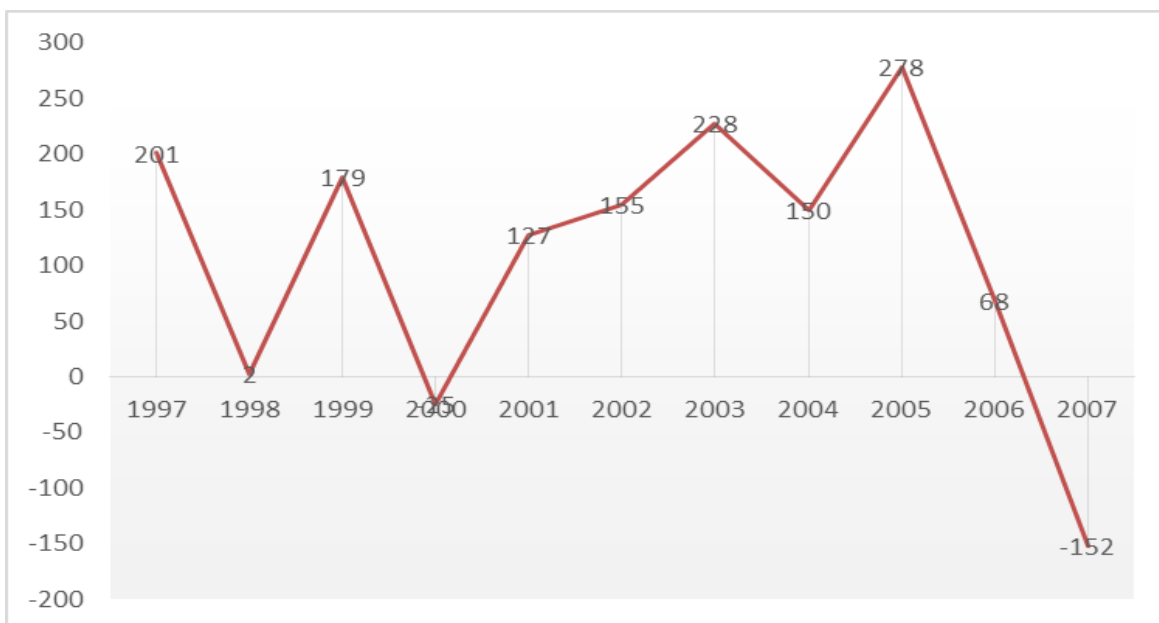
Od roku 2000 firma zaměstnává jednoho pracovníka v dílně pro výrobu sáčků, kterému dle potřeby vypomáhali a stále vypomáhají administrativní pracovníci.

Do roku 2004 bylo průměrně vyráběno okolo 270 filtrových sestav ročně. A to hlavně zásluhou organizované propagace, zajišťované jedním z administrativních pracovníků, který jezdil po České republice a nabízel výrobky nejen přímo vybraným podnikům, ale také na veletrzích a dalších akcích.

Rok 2005 byl nejúspěšnějším rokem v historii podniku, jak můžeme vidět v grafu číslo 1. (Zaměstnanec, 2016)

Graf 1 znázorňuje zisky a ztráty v letech 1997-2005. Je vidět, že podnik měl propady v letech 1998 a 2000. Z roku 1998 nejsou k dispozici podrobnější data, tudíž není jasné, proč byl propad o 199 tisíc.

V roce 2000 byla zavedena vlastní výroba sáčků, podnik měl výdaje na stroje a nový materiál a sáčky se začaly prodávat až mezi lety 2000 a 2001, proto je v roce 2000 ztráta 25 tisíc.



Graf 1 Přehled zisků a ztrát v tis. Kč v letech 1997 - 2005

### 5.1.2. Krizové roky 2006-2015

Rok 2006 přinesl značný propad, a to o 210 tisíc korun, a v roce 2007 dále pokračoval o dalších 220 tisíc korun. Což je téměř dvojnásobek z roku 2005. Dle informací z podniku na ně měla vliv počínající ekonomická krize, ale také odchod zaměstnanec, který zajišťoval propagaci. Dalším faktorem podle ředitele podniku bylo nasycení trhu. Vzhledem k tomu, že výrobek je velice kvalitní a má dlouhou životnost, předpokládám, že nasycení trhu je v tomto případě reálné.

V roce 2007 se podnik nachází v krizi. Tento propad není zapříčiněn pouze ekonomickou krizí, ale, jak už bylo zmíněno, také nasycením trhu. Další vliv na snížení odbytu filtračních zařízení měl příliv nových zařízení ze zahraničí. Tyto filtry sice nebyly tak kvalitní, na druhou stranu byly daleko levnější. Podnik v rámci úspor byl nucen snižovat náklady, ale nemohl si dovolit snížit ceny filtrů natolik, aby mohl konkurovat velkému dovozu ze zahraničí. Postupné snižování odbytu mělo také za následek útlum investic podniku, což také přispělo k další ztrátě.

V roce 2007 se naposledy měnily ceny, snižovaly se vzhledem ke konkurenci ze zahraničí. V letech 2006-2008 se výroba filtrových sestav postupně snížila z průměrných 270 ks objednávek na průměrně 80 ks objednávek za rok. (Zaměstnanec, 2016)

Důvody propadu v roce 2007 tedy byly:

- Počínající ekonomická krize
- Nasycení trhu
- Útlum investic
- Příliv filtračních zařízení z ciziny
- Odchod zaměstnance zajišťujícího propagaci a odbyt

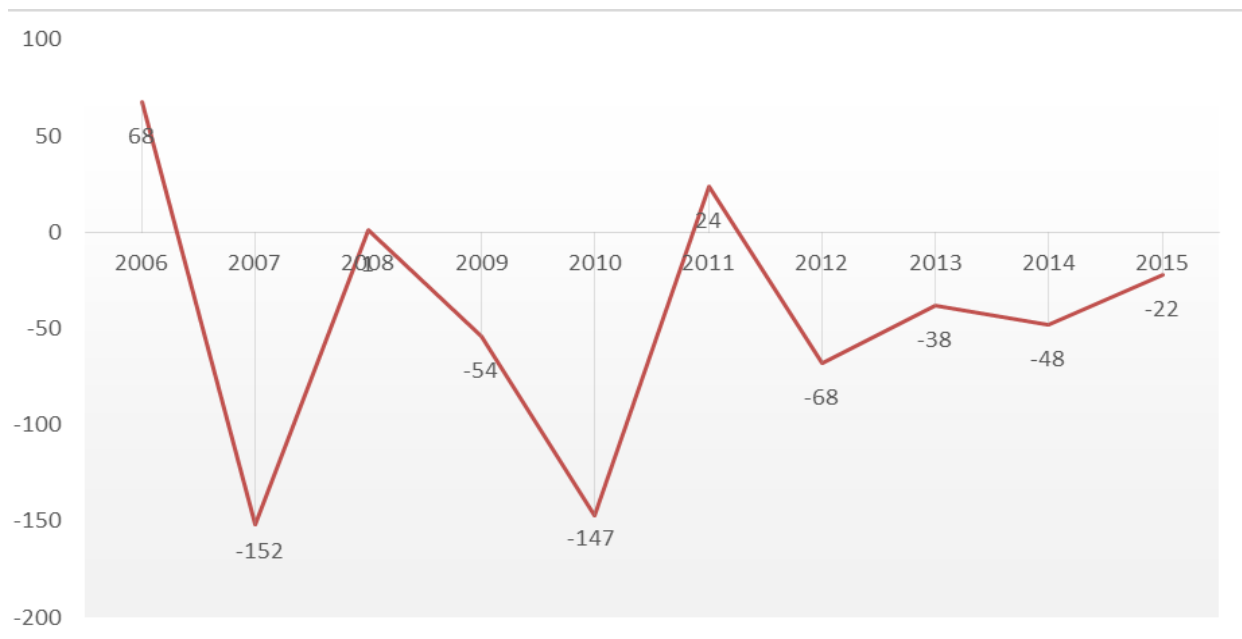
Prvním z opatření ke snížení nákladů bylo vypovězení smlouvy s dodavatelskou firmou zajišťující účetní agendu. Účetnictví a běžná administrativa přešla na odpovídajícího pracovníka. V následujícím roce 2008 bylo nutno propustit pracovníky v dílně, kde zůstal pouze pracovník na zkrácený úvazek. V dalších letech odešli i další zaměstnanci, jako výrobní náměstek nebo již zmíněný pracovník na zkrácený úvazek.

Je třeba dodat, že se jednalo o pracovníky v důchodovém věku, kteří však dodnes, když je potřeba, pomáhají v rámci brigády, prací na dohody o provedení práce nebo na fakturu jako živnostníci.

Dopady na podnik:

- Prodeje filtrů se začaly rapidně snižovat
- Snížení objednávek a tím i odbytu
- Náklady na režii nebyly adekvátní k výši odbytu
- Rozprodávání skladů
- Omezení výroby

Nedostatek práce pro zaměstnance → snižování stavu zaměstnanců ve prospěch růstu v následujícím roce 2008 i v dalších letech.



Graf 2 Přehled zisků a ztrát v tis. Kč v letech 2006-2015

Z grafu 2 lze vidět, že mezi roky 2007 a 2008 je značný propad zapříčiněný propuštěním zaměstnanců a celkovými změnami v podniku ohledně hospodaření s penězi. V následujících letech se podnik znovu propadá následkem nízké výroby filtračních zařízení. V roce 2010 se podnik nachází takřka na stejné úrovni jako v roce 2007. Příčina je dle zaměstnanců podniku stále stejná: nasycení trhu a malý odbyt produktů, který je průměrně 60 objednávek za rok.

Další roky zajišťují tržby především filtrační sáčky, které se vyrábějí průměrně ve stejném množství jako v předchozích letech. Sáčky se dají použít i do konkurenčních filtrů, proto se stále prodávaly. Díky těmto prodejům se podnik dostává v roce 2011 do zisku a v dalších letech do relativně mírné ztráty, kterou udržuje až do roku 2015.

V roce 2015 podnik vyrábí a dodává průměrně 85 různých filtrových sestav za rok, tedy má průměrně 85 objednávek za rok, což je téměř o 200 méně než do roku 2004. Filtrační sáčky se vyrábějí průměrně stále ve stejném množství, v současné době se jejich výroba drží okolo 9 000 ks. (Zaměstnanec, 2016)

Tento dlouhodobý pokles tržeb je pro podnik existenční problém a je potřeba zvýšit odbyt stávajících produktů, aby se podnik dostal ze ztráty a byl schopen do budoucna růst.

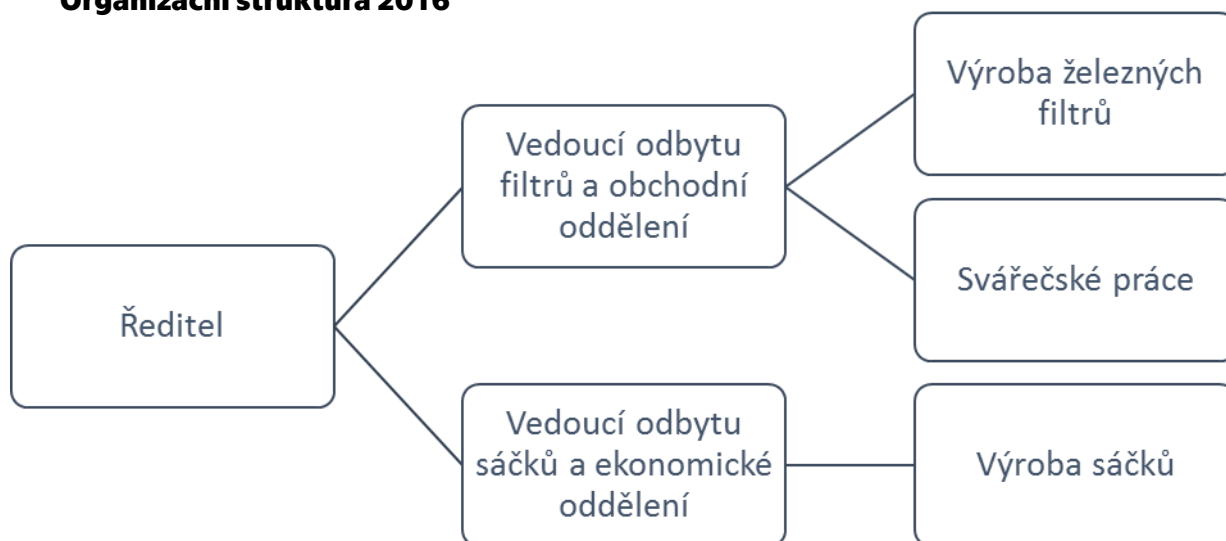
## 5.2. Současný stav podniku

V této podkapitole se zaměříme na to, jak se podniku daří v posledních dvou letech a porovnáme účetní výkazy s ziskovým rokem 2005 a s lety největšího propadu 2006 a 2007.

### 5.2.1. Management

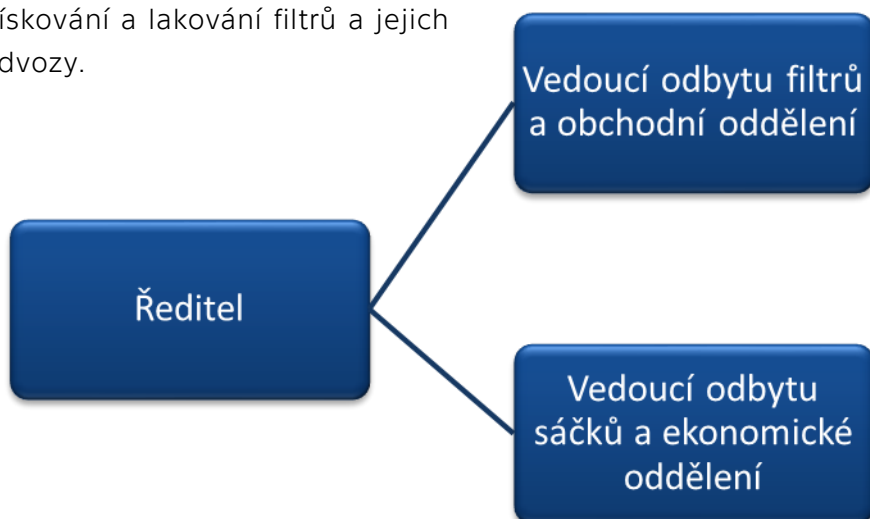
Firma X. má trvale tři zaměstnance plus další dva vlastníky. Organizační struktura podniku se skládá ze tří zaměstnanců, kteří v podniku zastávají několik funkcí. V podniku fungují kumulované funkce typu vedoucí odbytu filtrů a pracovník, který filtry sestavuje.

#### Organizační struktura 2016



Kooperace ve výrobě

Ředitel v rámci své funkce zajišťuje výrobu filtrů z nerez oceli, objednávky ostatních materiálů, pískování a lakování filtrů a jejich odvozy.



Tento zaměstnanec zastupuje také funkci skladníků, výrobního manažera a v neposlední řadě také doplňuje pracovníka v dílně, zajišťuje konečnou úpravu filtrů.

Tento zaměstnanec zajišťuje kromě odbytu sáčků také veškerou administrativu a účetní agendu.

Vzhledem k tomu, že se filtry vyrábějí z několika materiálů, na výrobu železných filtrů má firma externího pracovníka, který vyrábí polotovary železných filtrů pro firmu na fakturu, když je potřeba.

Všichni výše uvedení zaměstnanci jsou součástí podniku již řadu let, prakticky od jeho založení. (Zaměstnanec, 2016)

### **5.2.2. Marketing**

Podnik funguje především na trhu B2B. Nabízí filtrační sestavy a filtrační sáčky. Filtry se vyrábějí v základních velikostech, které se podle potřeby zákazníka upravují. Liší se nejen různým umístěním výpusť a dalších komponentů, ale také podle množství filtrované vody se filtry skládají do sestav, které mohou mít nespočet dílčích filtrů. Filtrační sáčky se vyrábějí přímo na tyto filtry. Vyrábějí se z několika materiálů a v různých propustnostech dle potřeby zákazníka. Vkládají se do filtračního koše, který zabraňuje roztržení sáčku a sám o sobě filtruje část nečistot. Filtr může mít dle přání zákazníka jakoukoliv barvu. V posledních letech se jedná většinou o zakázkovou výrobu filtrů i sáčků.

Zákazníkem je podnik, který potřebuje filtrovat vodu v budově, nebo pro další účely, například ve výrobě. (Zaměstnanec výroby, 2016)

Cena není pevně daná, odvíjí se od požadavků zákazníka, a to i na jednotlivé filtry, kdy se k holému filtru montují další komponenty. Cena je také závislá na práci. Pokud si zákazník přeje mít výpusť z boku a ne svrchu nebo zdola, je to samozřejmě práce navíc.

Cena je nastavená dle konkurence, tedy co nejnižší, aby se konkurenčním cenám vyrovnala, ale zároveň musí pokrýt výrobní náklady. V současné době je podnik s cenami srovnatelný s konkurencí. (Zaměstnanec, 2016)

Propagační prostředky pro filtry i sáčky jsou takřka nulové, podnik má webové stránky, které jsou na jednu stranu zastaralé, na druhou stranu jsou jednoduché a přehledné. Přímou propagaci podnik nemá od té doby, co byl propuštěn zaměstnanec, který měl propagaci na starosti, tedy od roku 2008. Z tohoto důvodu podnik nejspíš nemá nové odběratele.

Výrobek je dodáván a montován přímo výrobcem, který k filtru dodává i certifikát o tlakové zkoušce. (Zaměstnanec, 2016)

### 5.2.3. Výroba

Mezi roky 2001 a 2002 měl podnik značné tempo růstů produkce jak filtrů, tak sáčků oproti předchozímu roku.

- Filtrace o 135%
- Sáčky o 193,5%

Od roku 2000 do konce roku 2001 bylo vyrobeno celkem 5 981 ks sáčků. Od počátku výroby filtrů až do roku 2004 přes 25 000 sáčků a přes 3 500 filtračních sestav. Do roku 2015 bylo vyrobeno přes 111 000 ks sáčků a okolo 4 500 filtrových sestav.

Výroba sáčků nebyla a není vázána jen na firemní filtry, ale dodávají se i do jiných filtrů. Podnik je schopen takřka ze dne na den vyřídit objednávku sáčků. Sáčky se nedrží na skladě, není na to prostor a zbytečně by v nich byly uložené peníze.

Výroba sáčků se zajišťuje v šicí dílně, v rámci potřeby se šije i o víkendech. Šití zajišťují pracovníci, z větší části důchodci, kteří mohou pracovat dle potřeby právě i o víkendech.

Filtry stejně jako sáčky nejsou uloženy ve velkém na skladě. Požadavky zákazníka jsou různé a podle jejich přání se filtry zhotovují. Sklady jsou minimální. Po pětadvaceti letech výroby už firma ví, kolik si musí minimálně držet zásob na skladě a stále se zásoby snižují v rámci úspor.

Filtry se opracovávají a sestavují v dílnách, kde jsou k tomu již od počátku firmy stroje. V dílnách se také nachází zkušebna tlaku, kde se musí každý filtr vyzkoušet, jestli správně těsní. Pokud odběratel potřebuje, dají se udělat zkoušky na maximální tlak a dodat tak i osvědčení z konkrétních čísel.

Pískování a následné lakování se neprovádí v již zmíněných dílnách, ale vozí se do Kladna na opískování a do lakovny na Mořinu. (Zaměstnanec výroby, 2016)

## 5.2.4. Finance, účty

Srovnání účetních výkazů, rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow z období 2005, 2006, 2007, 2015 a 2016. Rok 2005 uvádíme, protože v tomto roce byl podnik nejziskovější. Roky 2006 a 2007 sledujeme kvůli propadu důsledkem nejen krize, ale i dalších faktorů uvedených výše.

Porovnání rozvah v obdobích 2005, 2006, 2007, 2015, 2014.

Aktiva	2005	2006	2007	2015	2016
Dlouhodobý hmotný majetek	249	141	51	59	85
Materiál	576	519	528	453	498
Nedokončená výroba	44	40	27	11	12
Výrobky	1 084	1 118	939	491	526
Krátkodobé pohledávky	473	505	488	584	612
Krátkodobé poskytnutí zálohy	1	1	-	0	1
Peníze	37	82	33	39	42
Účty v bankách	1068	954	951	2864	1949
Krátkodobé cenné papíry a podíly	-			704	732
Časové rozlišení	37	25	34	8	14
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3 569</b>	<b>3385</b>	<b>3 051</b>	<b>5213</b>	<b>4472</b>

Pasiva	2005	2006	2007	2015	2016
Základní kapitál	1 000	1000	1 000	2000	2000
Kapitálové fondy	140	140	140	0	0
Rezervní fond	206	206	206	206	206
Výsledek hospodaření min. ob.	1 085	1280	1297	35	123
Cizí zdroje					
Rezervy	22	18	16	0	0
Dlouhodobé závazky	23	19	-	2500	1650
Závazky z obchodních vztahů	268	248	181	193	206
Závazky společníkům	7	0	- 1	0	0
Závazky zaměstnancům	75	88	55	89	89
Závazky soc. a zd. poj.	130	100	100	58	58
Daňové závazky	270	166	163	152	152
Časové rozlišení	65	52	46	2	4
HV běž. období	278	68	-152	- 22	- 16
<b>Pasiva celkem</b>	<b>3 569</b>	<b>3385</b>	<b>3 051</b>	<b>5213</b>	<b>4472</b>

Tabulka 4 Porovnání rozvah za klíčové roky v tis Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016)

Z výkazů rozvahy vidíme, že od roku 2005 až do roku 2007 proběhl i prodej dlouhodobého majetku, a to v rámci úspor podniku. Dále můžeme pozorovat postupný úbytek výrobků na skladě i nedokončených výrobků a postupného snižování peněz v bance. Toto značí snížení výroby, a tedy snížení tržeb.



V rámci pasiv vidíme, že podnik nebyl v letech 2005 - 2015 zadlužen, neměl žádné dlouhodobé závazky. Také je zde vidět úbytek závazků za zaměstnance z důvodů propuštění v letech 2007 a 2008. Dále vidíme úbytek závazků z obchodních vztahů zapříčiněných snížením objednávek. V roce 2015 došlo ke zvýšení základního kapitálu přesunem prostředků z kapitálových fondů a z výsledků hospodaření minulých let.

Porovnání výkazu zisků a ztrát v obdobích 2005, 2006, 2007, 2015, 2016.

Výnosy	2005	2006	2007	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	-	-	101	108	100
Tržby za prodej výrobků	7 057	6 202	5 994	4 466	4 689
Změna stavu vlastních zásob	461	31	-191	165	173
Aktivace	14	-	-	-	-
Tržby z prodeje materiálu	38	37	95	-	55
Změna stavu rezerv	-2	-5	-	-	-
Výnosové úroky	2	3	5	31	3
Mimořádné výnosy	-	3	1	7	1
	7 570	6 271	6 006	4 779	5 021
HV	278	68	-152	-22	-17
Náklady	2005	2006	2007	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	2 785	2 253	2 280	2 060	2 163
Služby	1 182	1 018	921	898	953
Mzdové náklady	2 109	1 896	1 925	1 176	1 176
Náklady soc. a zd. poj.	735	661	665	482	482
Sociální náklady	129	124	130	-	-
Daně a poplatky	12	12	9	12	15
Odpisy	139	130	101	97	109
Ostatní provozní náklady	28	27	31	26	35
Ostatní finanční náklady	47	43	32	50	60
Daň z příjmu za běž. ob.	98	23	-20	-	-
Prodaný materiál	28	16	84	-	45
	7 292	6 203	6 158	4 801	5 038

Tabulka 5 Srovnání výkazů zisků a ztrát za klíčová období v tis. Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016)

Výkaz zisků a ztrát porovnaný v čase nám ukazuje, že klesly náklady na mzdy, a to především proto, že byli propuštěni zaměstnanci. Dále klesaly náklady na materiál po roce 2007 z důvodu nízkého odbytu filtračních zařízení a s tím i spojené náklady na služby, vyrábí se méně. Snížení odpisů má příčinu v prodeji dlouhodobého majetku.

Tržby rozlišují, zda podnik vyrobil zařízení a pouze ho dodal nebo jej i namontoval. Tržby z prodeje zboží uvádí tržby z prodaných zařízení a Tržby za prodej výrobků uvádí tržby ze zařízení, která byla zaměstnanci i namontována. V těchto tržbách se také zobrazují filtrační sáčky. Vidíme značný pokles v tržbách, rozdíl mezi lety 2007 a

2014 je 4 415 tisíc. Stejně tak pokles ve změně stavu vlastních zásob hlavně mezi lety 2005 a 2006. Je tedy vidět, že pokles zisku způsobil především pokles tržeb, tedy nízká výroba a tedy nízké prodeje. Podnik se nízké tržby snaží vykompenzovat prodejem dlouhodobého majetku. Většina dlouhodobého majetku má nulovou zůstatkovou hodnotu a již se dále neodepisuje. Prakticky nedošlo k obnově strojního zařízení.

Porovnání peněžních toků v obdobích 2005, 2006, 2007, 2015, 2016.

Roky	2005	2006	2007	2015	2016
Zisk	278	68	-152	-48	-17
Odpis	139	130	101	97	109
Rezervy	8	4	2	-	-
NETTO CF	425	202	-49	49	92
Materiál	-30	57	-9	- 127	-45
Nedokončená výroba	-16	4	13	162	-1
Výrobky	-443	-34	179	-37	-35
Krátkodobé pohledávky	666	-32	17	-449	-28
Krátkodobé cenné papíry	-	-	-	- 99	-28
Časové rozlišení	-7	12	-9	3	-6
Závazky z obchodních vztahů	-136	-20	-67	25	13
Závazky společníkům	7	-7	-1	-	-
Závazky zaměstnancům	-5	13	-33	36	-
Závazky za soc. a zd. poj.	12	-30		26	-
Daňové závazky	74	-104	-3	109	-
Časové rozlišení	-30	-13	-6	2	2
Operativní CF	517	48	32	-300	-36
DHM	88	108	90	91	-26
Investiční CF	88	108	90	91	-26
ZK	-	-	-	1 000	-
Kap. fondy	-60	-	-	- 140	-
Dl. závazky	6	-4	-19	2500	-850
Dividendy	-170	- 83	-51	- 888	-
Finanční CF	-224	-87	-70	2472	-850
CF	381	69	52	2263	-912

Tabulka 6 Porovnání peněžních toků Cash Flow za klíčové roky v tis. Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016)

Cash Flow nám ukazuje peněžní toky v podniku, kde můžeme vidět, jak se postupně zmenšuje zisk, následně odpisy majetku v důsledku prodeje dlouhodobého majetku a postupné ubývání celkového dlouhodobého majetku. Také je zde vidět, že podnik mezi lety 2014 2015 navýšil základní kapitál o 1000 tisíc, tedy o jeden milion Kč a zároveň zvýšil dlouhodobé závazky o 2500 tisíc, tedy o dva miliony pět set tisíc, a to půjčkou akcionáře. Tyto peníze jsou použity na udržení podniku v dalších letech, a to především na nákup materiálu na výrobu produktů.

V roce 2016 nebyly vyplaceny žádné dividendy, proto se v tabulce Cash Flow neobjevují.

### 5.2.5. Finanční ukazatele

	2005	2006	2007	2015	2016
<i>Rentabilita aktiv</i>	7,79	2,01	-4,98	-0,42	-0,37
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	9,72	2,20	-5,75	-0,98	-0,69
<i>Rentabilita tržeb</i>	3,12	0,92	-2,53	-0,46	-0,32
<i>Likvidita</i>					
<i>Běžná</i>	0,63	0,84	0,98	1,19	1,21
<i>Provozní</i>	0,63	0,84	0,98	2,62	2,66
<i>Okamžitá</i>	1,47	1,72	1,98	5,90	3,94
<i>Doba obratu pohledávek</i>	22	29	29	44	44
<i>Doba obratu zásob</i>	81	96	90	72	74
<i>Rychlost obratu celkových aktiv</i>	10	10	12	10	10

Tabulka 7 Porovnání finančních ukazatelů za klíčové roky

Rentabilita aktiv ukazuje celkové zdroje investované do podnikání. V roce 2005 byla v dobrých číslech. Když budeme porovnávat k tomuto roku ostatní sledované roky, vidíme, že je tu velký propad, i když se postupně rok od roku snižuje, stále se podnik nachází v záporných číslech, to není dobré.

Rentabilita vlastního kapitálu sleduje kapitál, který vložili vlastníci podniku, tedy akcionáři, společníci. Stejně jako u rentability aktiv v roce 2005 byla hodnota v dobrých číslech a s propadem v roce 2007 se všechno změnilo a čísla se stále pohybují v záporných hodnotách.

Rentabilita tržeb se v prvním roce pohybuje v rozmezí v rámci odvětví dost dobře, stejně jako u předchozích ukazatelů se i tady ukazatel propadl a stále se pohybuje v záporných číslech.

Likvidita ať už běžná, provozní nebo okamžitá se v roce 2005 pohybovala pro podnik v dobrých hodnotách, což bylo pro podnik znamením, že je na tom dobře, co se týče placení závazků a pohledávek. V dalších letech zde není vidět propad jako u rentability, což je pro podnik velice dobré, stále je schopná platit a také jí platí dodavatelé.

Další ukazatelé, doba obratu pohledávek, doba obratu zásob a rychlost obratu aktiv je závislá také na tom, co podnik produkuje. Produkt, který podnik vyrábí, je složitý na výrobu a vyrábí se ručně, proto je doba obratu zásob velmi dlouhá. Nejsou tu rozděleny zásoby na filtry a zásoby na sáčky, výroba sáčků trvá podstatně kratší dobu než výroba filtrů, na druhou stranu podnik musí držet více zásob na výrobu sáčků než na výrobu filtrů.

## 5.2.6. Break Event Point

Vypočítat bod zvratu je v tomto okamžiku dost obtížné vzhledem k tomu, že podnik má hned několik výrobků a ne všechny mají pevné ceny. Pokud ale budeme brát základní výrobky každý zvlášť, vyjdou nám jednotlivá minimální množství.

Velikost	Cena za kus v Kč	FN v Kč	VN v Kč	BEP v ks
<b>Sáčky</b>				
1	120	2 875 000	15	27 381
2	135		16	24 160
3	160		18	20 246
4	180		20	17 969
5	210		25	15 541
<b>Filtry</b>				
1	20 000	2 875 000	13 000	411
2	21 000		15 500	523
3	22 000		16 500	523
4	25 000		20 000	575
5	32 000		26 000	479

Tabulka 8 Bod zvratu pro jednotlivé kategorie produktů

Podnik kromě samotných filtračních sestav prodává také speciální filtrační sestavy, které byly zmíněné výše v kapitole Produktové portfolio. Tyto výrobky se prodávají průměrně čtyři kusy za rok a v roce 2016 tvoří celkové tržby 1 084 000 Kč.

Pokud budu brát tyto tržby v úvahu, čísla v tabulce 8 se změní. Změna je vidět v tabulce 9.

Velikost	Cena za kus v Kč	FN v Kč	VN v Kč	BEP v ks
<b>Sáčky</b>				
1	120	1 791 000	15	17 057
2	135		16	15 050
3	160		18	12 613
4	180		20	11 194
5	210		25	9 681
<b>Filtry</b>				
1	20 000	1 791 000	13000	256
2	21 000		15500	326
3	22 000		16500	326
4	25 000		20000	358
5	32 000		26000	299

Tabulka 9 Bod zvratu po úpravě FN

Čísla uvedená v tabulce jsou vypovídající jenom ke konkrétní velikosti filtru a konkrétní velikosti sáčků. Pokud by podnik prodával jenom sáčky v největší velikosti, potřebovali by vyrobit necelých 10 000 ks.

Vzhledem k tomu, že podnik vyrábí různorodé produkty, které se cenově velice liší, není možné udělat Break event point pro celou produkci výrobků, a proto je to rozepsané jednotlivě v tabulce 9. Pokud bychom chtěli z těchto čísel udělat jakýsi průměr, nebyli bychom schopni odhadnout, jestli by výsledné číslo bylo spíše pro filtry nebo sáčky. Proto tu Break event point ztrácí význam. Grafy znázorňující jednotlivé druhy sáčků a filtrů jsou v příloze 1 a 2.

## 6. Analýza externího prostředí podniku

V rámci externího prostředí se budu zabývat mikroprostředím a makroprostředím. V první řadě bude popsáno mikroprostředí jako bližší z těchto dvou prostředí podniku. V této kapitole bude podrobně popsána Porterova analýza 5 tržních sil. V rámci makroprostředí se budeme zabývat především PESTEL analýzou.

### 6.1. Mikroprostředí podniku

#### 6.1.1. Porterova analýza 5 tržních sil

##### **Konkurence stávající**

Z předchozích kapitol už víme, že propad podniku zapříčinilo mimo jiné nasycení trhu. Toto nasycení trhu bylo zdůvodněno přílivem nových filtrů ze zahraničí. Tyto filtry se zde ale nevyrábějí, pouze se dovážejí. Nejvýznamnější firmy v ČR, které filtry dovážejí, jsou České Filtry s.r.o. (KDFILTER.CZ) se sídlem v Ústí nad Labem, kteří nabízejí nejen průmyslové filtry všech možných velikostí, ale také filtrační sáčky. V rámci umístění působí KD filtr na celém území ČR. Další z těchto dovozců je firma Amafilter s.r.o. se sídlem ve Strakoniciích, která se zabývá především dovozem filtrů a filtračních zařízení, ale také výrobou některých komponentů.

Výrobou některých komponentů se také zabývá firma Bílek filtry s.r.o. se sídlem v Josefově u Hodonína.

Co se týče konkurence ve výrobě sáčků, je to již zmíněná firma České Filtry s.r.o., která dodává zejména do automobilového průmyslu a chemického průmyslu. Jejich nevýhoda je, že v dodávkách sáčků jsou schopni dodávat pouze balení po více kusích (50ks a více), což v mnoha podnicích není potřeba, většina si vystačí s jedním nebo dvěma na jednu objednávku.

Další konkurenti v oboru filtračních sáčků jsou ECE group s.r.o., kteří původně chtěli spolupracovat s podnikem X. Z této spolupráce nakonec sešlo a firma působí sama se sídlem v Liberci.

Šitím sáčků se také zabývá Lea Tomášová s.r.o. (Pardubice), která dodává sáčky dražší než podnik X. Další, kdo sáčky prvotně nevyrábí, ale na zakázku je schopná je vyrobit, je firma Ecotextil s.r.o. se sídlem v Neratovicích. V minulosti se objevila také konkurence v podobě napodobenin levných sáčků z Číny, ale nemohly se kvalitou a

výdrží rovnat českému výrobku. V současné době se sáčky z Číny stále dovážejí, ale kvalitou se stále nerovnají českému výrobku a cenově se pohybují nízkou jen díky množstevnímu nákupu, jak už bylo zmíněno, což není pro české podniky výhodné.

Z toho plyne, že podnik X. má jedinečnou výhodu v tom, že nabízí čistě český výrobek. Dodavatelé komponentů na sestavení filtračních sestav jsou z České republiky a výroba je přísně kontrolována. Stejně tak výroba sáčků je česká výroba z kvalitních materiálů. Výhodou při dodání sáčků je, že zaměstnanci jsou schopni do druhého dne dodat kusové množství sáčků, které podnik požaduje. (Zaměstnanec, 2016)

### **Konkurence nová**

Co se týče vstupu nových konkurentů na trh v tuzemsku, není aktuální, hlavně pokud budeme mluvit o výrobě filtrů. Samozřejmě zajistit dovoz ze zahraničí může v podstatě každý, kdo se vyzná ve filtraci jak vody, tak vzduchotechniky.

Hrozba není ani tak velká v novém vstupu konkurentů ve výrobě sáčků, protože pro každý filtr se vyrábějí sáčky na míru a je velice těžké zjistit správné míry pro výrobu takového sáčku (míry v tabulce nejsou stejné jako pro výrobu).

### **Dodavatelé**

Co se týče dodavatelů, podnik nakupuje hlavně materiál, ale využívá dodavatele v rámci kooperací na činnosti, jakými jsou soustružení, sváření a podobně.

Díly na filtry dodávají podniky Feron a.s. v Praze, Vestav Kladno s.r.o. a Moravia Systems a.s. se sídlem ve Strašnicích. Další komponenty, jako jsou vývody a trubky, se nakupují v maloobchodech nebo ve velkoobchodu Ptáček a.s. se skladem v Jinočanech. Další potřebné díly si firma vyrábí sama, například víka k filtrům.

Součástí filtrů jsou také filtrační koše, které se vyrábějí z nerez oceli, kterou dodávají podniky Akros s.r.o. Praha a West Steel s.r.o. z Brna. K výrobě košů je potřeba speciálních tvarovaných komponentů, které dodávají specializovaní kovotlačitelé, kteří jsou v okolí pouze dva a jsou velmi časově vytíženi. Proto musí podnik kalkulovat s tím, že na polotovary bude čekat i několik měsíců.

K výrobě sáčků jsou potřeba textilie s různou propustností a také z různého materiálu vzhledem k normám na potravinářský a chemický průmysl. Polypropylenové materiály dodává firma Fibertex a.s. Svitavy, polyester dodává firma Mitp a.s. Mimoň a síťku dodává firma Silk and Progress s.r.o. Morava.

V rámci kooperací, jak již bylo zmíněno výše, se kromě výrobních prací také dovážejí filtry na Kladno k opískování a následně na Mořinu k nalakování. (Zaměstnanec, 2016)

## **Odběratelé**

Odběratelé podniku se dělí na dvě skupiny. Ta první používá filtrační sestavy pro rozvod vody po domě, firmě, hale apod. Druhá používá filtrační sestavy k dalšímu podnikání typu limonádovna, kde přes filtrační sestavu filtruje vodu na limonády.

Podnik X dodává do několika průmyslových odvětví. Ty, s kterými podnik spolupracuje dlouhodobě, jsou v rámci chemického průmyslu Spolechemie Ústí nad Labem, v rámci potravinářského průmyslu například Limonádová Veseta Kladno. V údržbě pitné vody je to firma Univerzální čistá voda nebo ICA Příbram. V automobilovém průmyslu SEPO Hranice na Moravě, kde filtry používají v rámci rozvodů vody po jejich areálech. Stejně tak jsou filtry využívány v okolních podnicích, jako je Gramofonka v Loděnicích nebo v Komárově.

Dodávány jsou také k rozvodnám vody v panelových domech, například v Liberci Sova.

Dlouholetým odběratelem je podnik Kleentek, který se zabývá průmyslovým obráběním a filtrační sestavy používá jak pro vlastní podnikání, tak u rozvodů vody v podniku a také je dále upravuje a předprodává dál.

Jako zajímavost podnik vyzdvihl filtrovou sestavu k zasněžovacímu zařízení pro Invest Olomouc.

Spousta zmíněných odběratelů s firmou spolupracuje dlouhodobě a při objednání vědí, co chtějí a k čemu filtr budou potřebovat. Odběratelé jsou se spoluprací s podnikem spokojeni a nemají důvod měnit dodavatele.

Pokud má zájem někdo, kdo se nevyzná v různém označení a typech filtrů, je nejjednodušší ozvat se přímo firmě a říci jim, k jakým účelům bude filtr potřebovat a další informace. Z dlouholeté zkušenosti je firma schopná poradit a doporučit to nejlepší pro daného zákazníka. Produkty se vyrábějí takřka na zakázku, tudíž jsou schopni vyhovět všemožným přáním zákazníka, i když si zákazník není jistý, co přesně potřebuje.

Produkty nejsou sezónní, nakupují se dle potřeby zákazníka, hlavně co se týče sáčků. V průměru podnik objednává sáčky 1x za měsíc. Záleží na potřebě filtrace, znečištění vody a propustnosti sáčků.



V rámci zvýšení odbytu bude potřeba zajistit nové odběratele. (Zaměstnanec, 2016)

## Substituty

V rámci substitutů se jen těžko dají tyto výrobky nahradit něčím podobným. Filtrace vody probíhá v natlakované nádobě, která musí splňovat určité normy, aby nevybuchla a správně fungovala. Plastové filtry nejsou úplně vhodné v průmyslovém odvětví.

Vzhledem k tomu, že příliv filtračních zařízení ze zahraničí nastal až v letech 2007 a 2008, takže podnik do té doby zazásobil spoustu firem svými výrobky. Filtrační sestavy vydrží minimálně 50 let bez rozbití. Samozřejmě záleží na správném používání a údržbě.

V současné době, pokud podniky potřebují filtrovat vodu po budově, pravděpodobně sáhnou po rychleji dostupnějších dovážených filtrech anebo plastových filtrech. Záleží na tom, kolik vody je potřeba profiltrovat a pod jakým tlakem.

Co se týče sáčků, objevují se jiné materiály, ale pořád je sáček potřebný ke kvalitní filtraci. Pokud není potřeba vysoká sběrná síla sáčku, může se filtrovat i bez něj, tady ale existuje riziko nečistot, které filtrační koš nedokáže zachytit.

V chemickém průmyslu se pak sáčky jen těžko používají a jsou nahrazeny košem z vhodnějších materiálů. Stále je to ale totéž, k filtraci je potřeba speciální koš, který podnik sestavuje z komponentů, které přeobjedná půl roku dopředu.

Substituty tedy přímo neexistují.

## 6.1.2. Analýza trhu

Filtrace vody se na trhu dělí především na filtraci v průmyslovém odvětví a domácnostech, popřípadě ve vodních tocích. Největší zastoupení na trhu má filtrace pro domácnosti, jak je vidět z tabulky 10, kde je zřejmé, že většina fakturované vody jde do domácností.

Filtrace v podnicích a v průmyslu je zahrnuta v celkové částce z tabulky 8.

Vody pro veřejnou spotřebu

	Voda vyrobená celkem (tis.m3)	Voda vyrobená určená k realizaci (tis.m3)	Voda fakturovaná (tis. m3)	
			celkem	z toho domácnostem
2015	599 551	591 625	476 775	318 680

Tabulka 10 Dodávka vody (czso.cz, 2017)

Vidíme, že domácnosti tedy dostávají vodu filtrovanou již od zdroje. Pokud ne, nebo si občané nejsou jisti kvalitou, nakupují malé domácí filtry. V současné době jsou poptávány různé domácí filtry k bateriím a hlavně do bazénů a studen.

Čištění vod je prioritou ve vodním hospodářství, a proto, jak je vidět z tabulky 11, je trh s filtrací kanalizačních vod nasycen.

Kanalizace pro veřejnou potřebu

	Voda vypouštěná do vodních toků (tis.m3)	Vypouštěné odpadní vody do kanalizace celkem (tis.m3) [1]	V tom průmyslové a ostatní	Podíl čištěných odpadních vod z vod vypouštěných do kanalizace (%)
2015	812 625	445 521	143 453	97,0

Tabulka 11 Kanalizace pro veřejnou potřebu. (czso.cz, 2017)

Zbývá tedy filtrace kapalin v podnicích, které potřebují kapalinu filtrovat pro své další účely, mají tedy nějaké specifické požadavky a musí popřípadě splňovat nařízené normy, např. limonády.

Dalšími jsou developerské firmy, které budují nové objekty, kam se teprve bude filtrační jednotka zavádět.

I když se podnik nachází blízko Prahy, dodává a dováží své produkty po celé České republice. Zároveň se ale nesrovnává s podniky ze zahraničí, které sem dovážejí filtrační zařízení. Dle slov zaměstnanců: „Víme, že existují, ale my si hrajeme na svém rybníčku taky v Čechách.“

### 6.1.3. Analýza odvětví kovoobráběčství

Firma se především zaměřuje na trh B2B, a to zejména na trh průmyslový. Výrobky jsou určeny nejen podnikům k výrobě, ale také v rámci rozvodu vody. Podnik je schopný vyrobit filtry téměř na míru.

Podnik dodává filtry do různých průmyslových odvětví, jako je potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl a další.

(Stejně období předchozího roku = 100)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průmysl celkem	107,44	102,065	103,64	110,42	103,89	108,308	110,646	98,186	86,364	108,63	105,89	99,16	99,92	104,98	104,61
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	102,864	111,789	95,474	111,24	101,67	106,968	122,654	89,378	75,375	116,46	105,63	99,328	102,6	105,2	108,47

Tabulka 12 Index průmyslové produkce (czso.cz, 2017)

Tabulka 12 znázorňuje data ze statistického úřadu, kde výroba kovových konstrukcí do roku 2004 měla tendenci růst, až na rok 2003, kdy klesla na 95,474. V roce 2005 výroba kovových konstrukcí klesla oproti předchozímu roku, ale v dalších letech se stále držela až do roku 2008, kde byl zaznamenán zřetelný propad, způsobený pravděpodobně krizí. Kovovýroba a výroba kovových konstrukcí je dost stabilní odvětví, které nemá v posledních třech letech větší výkyv.

		2011	2012	2013	2014	2015
Kovové konstrukce a jejich díly (kromě celků)	t	524 299	592 204	616 567	675 519	714 751

Tabulka 13 Produkce ČR v tunách (czso.cz, 2017)

V následující kapitole je tato tabulka uvedena i s dalšími komponenty potřebnými k výrobě filtrů. Dle tabulky 13 vidíme, že v letech 2012 byl zaznamenán propad oproti předchozímu roku. Z těchto čísel ale vidíme, že tu propad není. Příčina bude nejspíš v tom, že ukazatele neukazují přesně to samé. Je možné, že v tabulce 12 jsou započítány i zařízení a stroje, které v předchozí tabulce započítány nejsou.

Z tabulek je především vidět, že průmysl celkově v posledních dvou letech spíše stagnuje, na druhou stranu část průmyslu výroby kovových konstrukcí roste.

Nejen v rámci odvětví, ale i celého trhu s kovovýrobou je problém v dnešní době najít lidi, kteří by se tímto řemeslu vyznali. Řemesla upadají, a pokud je potřeba vyrobit něco specifického, je těžké najít dodavatele. V posledních deseti letech klesá počet absolventů učňovských oborů. (AMSP ČR, 2016)

	počet absolventů 2005	počet absolventů 2015	úbytek za dekádu
Obráběč kovů	817	839	příbytek 3%
Nástrojář	417	284	32%

Tabulka 14 Vývoj absolventů vybraných oborů za posledních 10 let (AMSP ČR, 2016)

Závěrem lze konstatovat, že se podnik nachází ve stabilním odvětví, které má tendenci do budoucna růst. Co se týče vlivů na toto odvětví především v přílivu absolventů v klíčových oborech, hrozí, že nebude mít kdo filtry vyrábět, a to zejména z důvodu snížení počtu absolventů v daných oborech a nezájmu o řemesla.

### 6.1.4. Analýza odvětví průmyslu

Podnik dodává do různých odvětví průmyslového trhu, ať už je to potravinářský, farmaceutický nebo do výstavby v rámci rozvodů vody. V následující tabulce jsou znázorněna odvětví v průmyslu, kde se filtrace vody dá využít. Údaje v tabulce jsou za šest let a znázorňují vyprodukované množství v jednotlivých odvětvích.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Potravinářský průmysl	t	3 668 783	3 720 150	3 693 215	3 551 976	3 583 390	3 619 829
Nápoje	tis. l	2 678 215	2 507 746	2 252 693	2 236 876	2 361 020	2 578 996
Oděvy	tis. ks	32 775	24 096	24 081	14 931	19 218	16 132
Papír a výrobky z papíru	t	523 654	530 359	518 998	558 370	582 438	611 786
Chemické látky a chemické přípravky	t	1 375 731	1 300 244	1 240 040	1 216 148	1 373 725	1 192 672
Nábytek	ks	1 294 656	1 212 893	578 635	1 378 032	1 177 963	1 487 341
Pitná voda	mil. m <sup>3</sup>	566	532	526	498	489	503

Tabulka 15 Vyprodukované množství jednotlivých odvětví v průmyslu (czso.cz, 2017)

V tabulce 15 vidíme, že nejvíce se v tunách vyprodukuje v potravinářském průmyslu, kam spadá například zpracování masa, mléka, zeleniny. Jak již bylo několikrát zmíněno, filtrační zařízení se používají při přípravě limonád a z tabulky vidíme, že nápoje mají v čase stabilní vývoj, co se týče vyprodukovaných litrů. Stejně tak zmiňovaný chemický průmysl je v čase stabilní až na rok 2015, kde je zaznamenán propad o necelých 200 tisíc tun. To je zapříčiněno poklesem výroby plastických hmot, což jsem zjistila z podrobnější tabulky z Českého statistického úřadu. Pitná voda je podrobněji popsána v analýze trhu.

### 6.1.5. Analýza zákazníků

Filtrační zařízení jsou určena především pro velké průmyslové podniky, které potřebují nějakým způsobem filtrovat vodu. Filtrují pro vlastní účely v budovách, halách apod., nebo pro svou další výrobu, například již zmíněná limonáda.

Co se týče potenciálních zákazníků, jak bylo zmíněno výše, největším odběratelem kapaliny, vody, jsou domácnosti, proto by bylo dobré zaměřit se na jiný, nový segment zákazníků. Nový segment zákazníků by byl vhodný také vzhledem k tomu, že odbyt filtračních zařízení je minimální, a to především kvůli nasycení trhu. V předchozích letech byly zaznamenány prodeje konečným zákazníkům, a to ve formě nejmenších filtrů k bazénu a také ke studni.

Výrobek je, jak už bylo několikrát zmíněno, velice kvalitní se snadnou obsluhou a dlouhou dobou životnosti. Tyto vlastnosti by pro konečné spotřebitele typu domácností byly jistě atraktivní.

Potencionálními zákazníky jsou tedy domácnosti, které mají studnu nebo bazén, na které by se podnik měl zaměřit se stávajícím malým filtrem, popřípadě s nějakou modifikací. (Zaměstnanec, 2016)

## 6.2. Makroprostředí podniku

V rámci světového měřítko je podnik velice malý, a tudíž se zajímá o odběratele zejména na tuzemském trhu. Vnímá velké konkurenty a jejich vliv ze zahraničí na tuzemský trh. Vzhledem k velikosti podniku a současným problémům velké konkurenty spíše přehlíží a zabývá se těmi malými, které jsou na podobné úrovni jako podnik X.

### 6.2.1. PESTEL analýza

Politicko-legislativní prostředí

V rámci legislativy a zákonů byl problém zejména na začátku, když firma začala vyrábět, a to ve srovnání zpracování dokumentace podle československých norem, jak již bylo zmíněno.

V dnešní době jsou regulovány zejména materiály. V rámci potravinářského průmyslu jsou normy na používání materiálu na výrobu sáčků, stejně tak v chemickém průmyslu. Normy jsou nejen na materiál, který bude použit na výrobu sáčků, ale také na jejich propustnost.

Filtry jsou tlakové nádoby, proto musejí být dodávány s certifikáty, které prokazují, že byla provedena zkouška o funkčnosti.

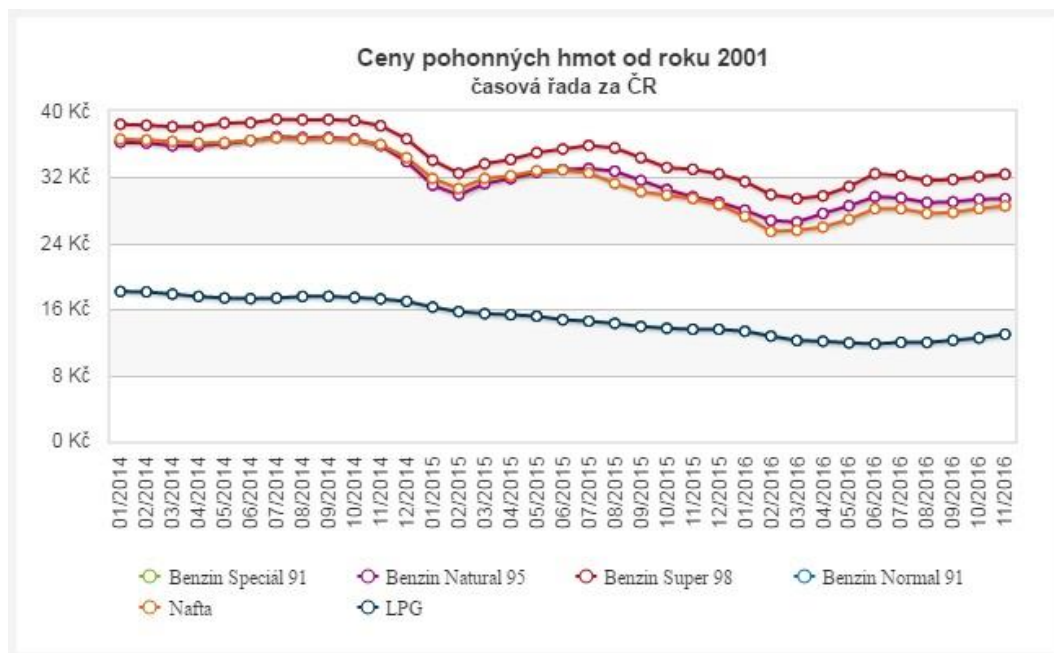
Ekonomické prostředí

Zvyšující se dovoz ovlivňuje podnik hlavně ohledně ceny, kterou už nemůže snížit. V rámci změn ceny podnik nesleduje ani změny v inflaci, míra inflace za rok 2016 je 0,7%.

Rok	Vývoz	Dovoz	Bilance
2011	2 570 941	2 558 964	11 978
2012	2 725 844	2 661 432	64 412
2013	2 786 229	2 679 710	106 518
2014	3 149 196	3 003 188	146 008
2015	3 262 971	3 131 994	130 977

Tabulka 16 Vývoz a dovoz ČR v mil. Kč (czso.cz, 2017)

Dovoz do ČR se rok od roku zvyšuje. V rámci dovozu se dovážejí také filtry a filtrační sáčky.



Graf 3 Ceny pohonných hmot do 2016-11 (czso.cz, 2017)

Vzhledem k tomu, že filtrové sestavy se distribuují po celé ČR, firma sleduje vývoj pohonných hmot, jejich pokles/růst.

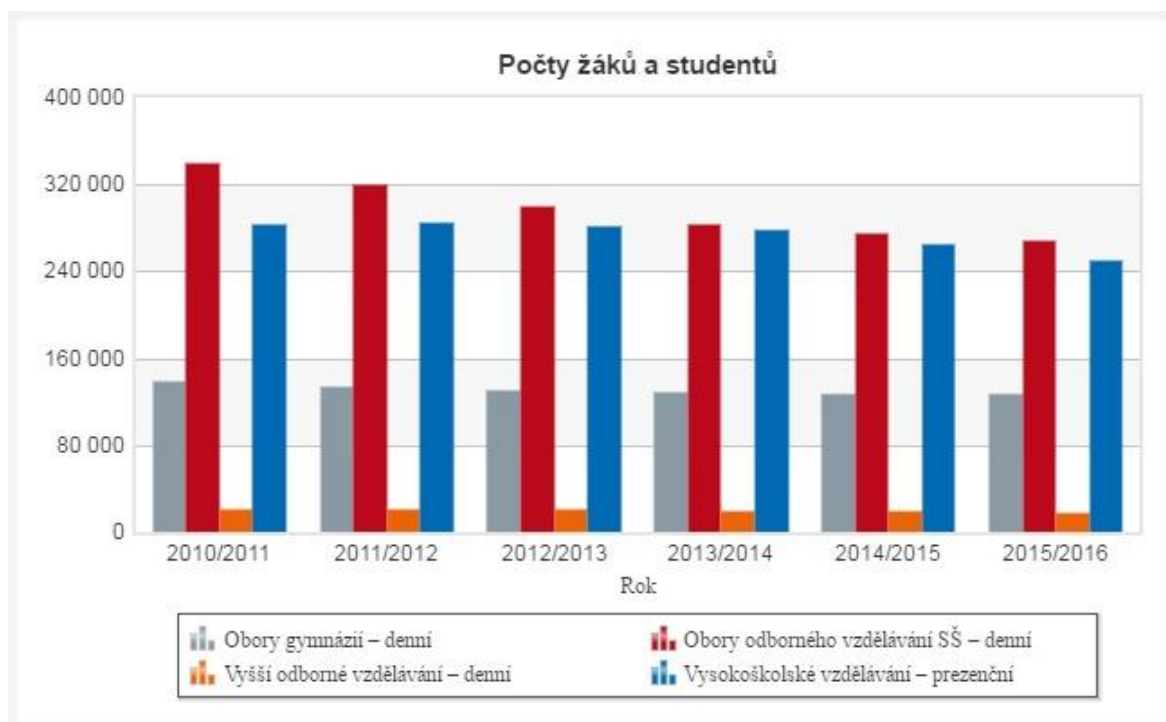
Podnik sleduje benzín i naftu, mají firemní automobil, kterým jezdí na konzultace se zákazníky, a dodávku, kterou převážejí filtrační zařízení k dalším úpravám a ke konečnému spotřebiteli.

		2011	2012	2013	2014	2015
Kovové konstrukce a jejich díly (kromě celků)	t	524 299	592 204	616 567	675 519	714 751
Radiátory pro ústřední topení, nevytápěné elektricky, a jejich části a součásti, ze železa nebo oceli	t	63 136	.	.	.	.
Kovové nádoby pro stlačený nebo zkapalněný plyn	t	45 488	46 074	51 994	62 416	62 529

Tabulka 17 Produkce ČR vybraných průmyslových produktů (czso.cz, 2017)

Produkce se v ČR postupem času zvyšuje, tedy díly potřebné na výrobu by měly být dostupnější.

## Sociální prostředí



Graf 4 Počty žáků a studentů od roku 2010 - 2016 (czso.cz, 2017)

Změna v sociálním prostředí zapříčiňuje, že v dnešní době je větší zájem o ekonomické obory a tituly z vysokých škol, minimum lidí se učí řemesla. Zastarávání obyvatelstva se odráží v tom, proč má firma jako brigádníky důchodce, a ne studenty.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Absolventi studia na VŠ</i>	73 236	81 747	88 063	92 971	93 934	91 669	88 183	82 004
<i>veřejných</i>	63 779	69 706	73 073	76 636	76 852	76 577	74 424	70 578
<i>soukromých</i>	9 463	12 048	15 007	16 347	17 093	15 101	13 765	11 436

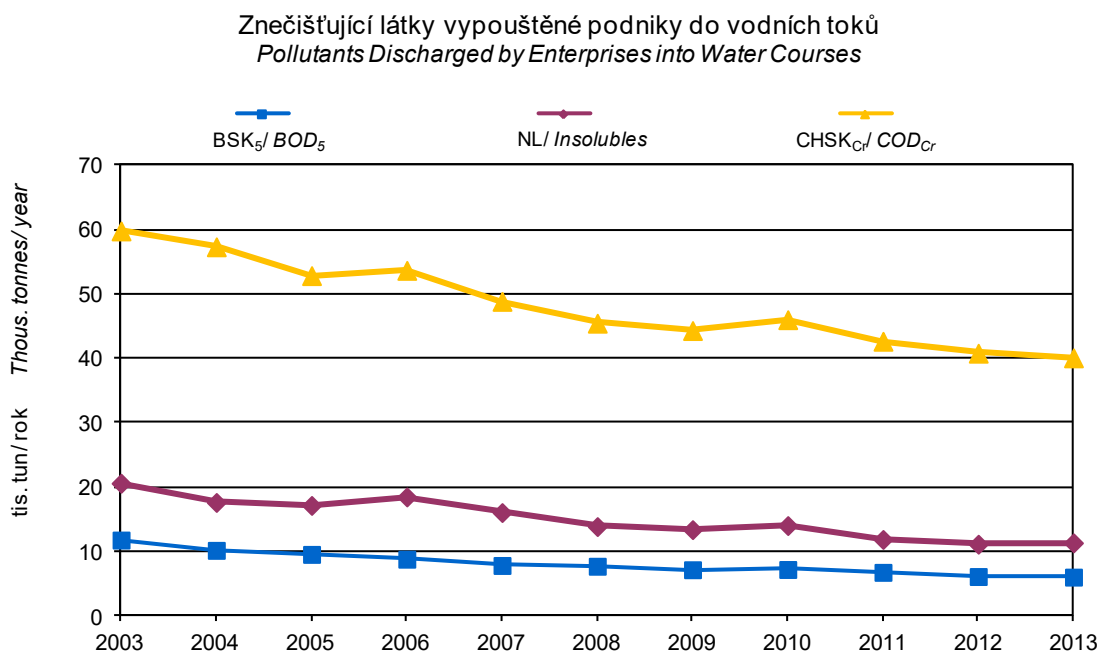
Tabulka 18 Absolventi vysokých škol v letech 2008 - 2015 (Anon., 2017)

## Technologické prostředí

Rozvoj techniky od roku 2000 značně postoupil, ale vzhledem k propadu podniku a také malosériové výrobě nebyl důvod pořizovat drahé stroje na výrobu.

Co se týče technologického vývoje materiálů, není možné pro průmyslové podniky použít skoro nic jiného než železný filtr. Tyto filtry musí vydržet velký tlak, a to by měkčí ocele, popřípadě plasty nevydržely.

## Ekologické prostředí



Graf 5 Látky vypouštěné do vodních toků (czso.cz, 2017)

Produkce odpadů v České republice za období 2015 je celkem 23 247 371 tun. Z toho zpracovatelský průmysl činí 4 562 791 tun, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu činí 1 166 186 tun a činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi činí 3 635 778 tun.

To znamená, že v rámci snížení odpadovosti nejen podniků, ale i domácností je pořád možnost zvýšit účinnost, co se týče filtrace vody. I když z výše uvedených čísel přesně nevíme, kolik činí produkce odpadů přes vodní toky.



## 7. Klíčová zjištění

V první řadě jsem zjistila, že podnik vyrábí vysoce kvalitní filtrační zařízení a filtrační sáčky, které se dají použít i do jiných filtrů než od značky podniku X.

Dále jsem zjistila, že podnik spolupracuje pouze s odběrateli, kteří již podnik někdy vyhledali, a nové odběratele aktivně nehledá.

V neposlední řadě je problém v propagaci, která vlastně neexistuje, podnik má webové stránky, které jsou zastaralé a pro zákazníky nudné.

Porovnání s konkurencí má podnik konkurenční výhodu především v tom, že filtry jsou zcela český výrobek, který je vyráběn u nás, což je výhoda, a to především pokud by se s filtračním zařízením něco stalo. V rámci oprav si je zákazník jistý, že filtr opraví odborníci, kteří ho sestavovali. S tím je spojená kvalita výrobku. Do dnešní doby nebyla podána žádná reklamační zařízení ani sáčků.

Z finanční analýzy víme, že podnik není zadlužený a dobře hospodaří i přes to, že nemá odbytu. V současné době největší množství tržeb zajišťuje odbytu filtračních sáčků a filtračních speciálů, kterých se za rok prodá minimální množství.

Pro zvýšení zisku se podnik musí zaměřit na zvýšení odbytu filtračních zařízení. Vzhledem k tomu, že podnik je do jisté míry konkurenceschopný, je chyba někde jinde, a to v propagaci. Pokud se nezlepší propagační myšlení podniku, odbytu nebude možné zvýšit.

## 7.1. SWOT analýza



Z předchozích zjištění byla sestavena analýza SWOT, ze které jsem vycházela do dalších klíčových závěrů analýz.

## 7.2. Klíčová zjištění z analýz

Pro lepší orientaci a jasnější informace o podniku jsem vytvořila analýzu vnitřního a vnějšího prostředí pomocí matice EFE a IFE.

O				
	Určení vah		Stupnice vlivu na strategii	Skóre
Rozšíření výroby o produkty pro domácnosti	4	0,125	2	0,25
Propagace podniku cílenou formou, e-marketing	5	0,15625	4	0,625
Spolupráce s odbornými učiteli	3	0,09375	2	0,1875
Pronájem nevyužitých prostor	4	0,125	3	0,375
T				
Úpadek některých odvětví kovovýroby	4	0,125	3	0,375
Neudržitelnost podniku	5	0,15625	4	0,625
Nízký zájem o kovoobráběčské obory	3	0,09375	3	0,28125
Odchod klíčového zaměstnance ve výrobě	4	0,125	3	0,375
Suma	32	1	24	3,09375

Tabulka 19 Matice EFE

Vážený průměr této matice je 3,26, to znamená, že je podnik má vyšší citlivost na externí prostředí.

S				
	Určení vah		Stupnice vlivu na strategii	Skóre
Český výrobek	3	0,0967742	3	0,290323
Vysoká kvalita a dlouhá životnost výrobku	5	0,1612903	4	0,645161
Sáčky pro různé odvětví průmyslu	4	0,1290323	3	0,387097
Výroba filtrů na míru	5	0,1612903	4	0,645161
W				
Dlouhá životnost výrobku	2	0,0645161	2	0,129032
Nevyužitá kapacita výrobní haly	4	0,1290323	2	0,258065
Nulová propagace celého podniku	5	0,1612903	1	0,16129
Výroba zajišťována důchodci	3	0,0967742	1	0,096774
Suma	31	1	20	2,612903

Tabulka 20 Matice IFE

Vážený průměr matice IFE vyšel 3,15, to znamená, že záměry podniku jsou podloženy silnou interní pozicí.

		<b>IFE</b>		
		4,0	3,0	2,0
<b>EFE</b>	3,0	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	2,0	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	1,0	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

Tabulka 21 Matice IE

Výsledky matice IE říkají, že pro podnik je nejvhodnější strategie „Růst a rozvoj“, která značí, že by podnik měl více pronikat na trh.

Tento výsledek je oproti předchozím analýzám překvapivý, přesto vzhledem ke smýšlení podniku o svém výrobku mi výchozí strategie přijde vhodná. Podnik potřebuje své výrobky inovovat pro nový segment a dostat na nový trh. Stávající výrobky jsou velice kvalitní český výrobek, na který by měli čeští zákazníci slyšet.

Klíčem k úspěchu podniku je jeho kvalitní výrobek, ale vzhledem k nasycení trhu pro stávající výrobky je vhodné pokusit se zaměřit na jiný trh a jiné zákazníky.

### 7.3. Space analýza

Tato analýza se příliš nepoužívá u malých podniků jako je tento, a to především proto, že jako malý podnik nemá takový podnik na trhu a pravděpodobně dojde ke zkreslení. V tomto případě jsem ji udělala nejen ze zájmu, ale také proto, že podnik má dlouhou historii a zkreslení by v tomto ohledu nemuselo být tak výrazné, tudíž by tato analýza měla mít vypovídací hodnotu.

Analýzy vedoucí k získání hodnotících parametrů:

- FS: Finanční analýza, analýza výkonnosti, srovnání s konkurencí, srovnání v oboru;
- KV: Podíl na trhu, kvalita produktu, postavení produktového portfolia, zákaznické preference, úroveň distribuce, kvalita marketingu, inovační potenciál
- SP: Vývoj poptávky, míra inflace, vyjednávací pozice zákazníků a dodavatelů, legislativní a politická rizika, cenová tolerance a elasticita;
- SO: Dynamika růstu odvětví, potenciál ziskovosti, zdrojová náročnost, bariéry vstupu; (managementmania.com, 2017)

Finanční analýza podniku je dost různorodá. Na jednu stranu je podnik stabilní, co se týče účetních výkazů, na druhou stranu, co se týče finančních ukazatelů, je pod průměrem.

Analýza výkonnosti nebyla zhotovena. Je vidět, že podnik je se svojí výkonností hodně nízko, a to především proto, že má nízký odbyt.

Srovnání s konkurencí je možné jen cenově, a tak, jak již bylo zmíněno, jsou na tom dost podobně. Oborové srovnání není úplně na místě, podnik filtry vyrábí, ostatní je pouze dovážejí, co se týče filtračních sáčků, záleží na typu filtrace.

Podíl na trhu se dá špatně zjistit, a to zejména proto, že podnik se nedá úplně srovnat s ostatními podniky, které poskytují stejný výrobek, ale předpokládáme, že podnik má nízký podíl na trhu.

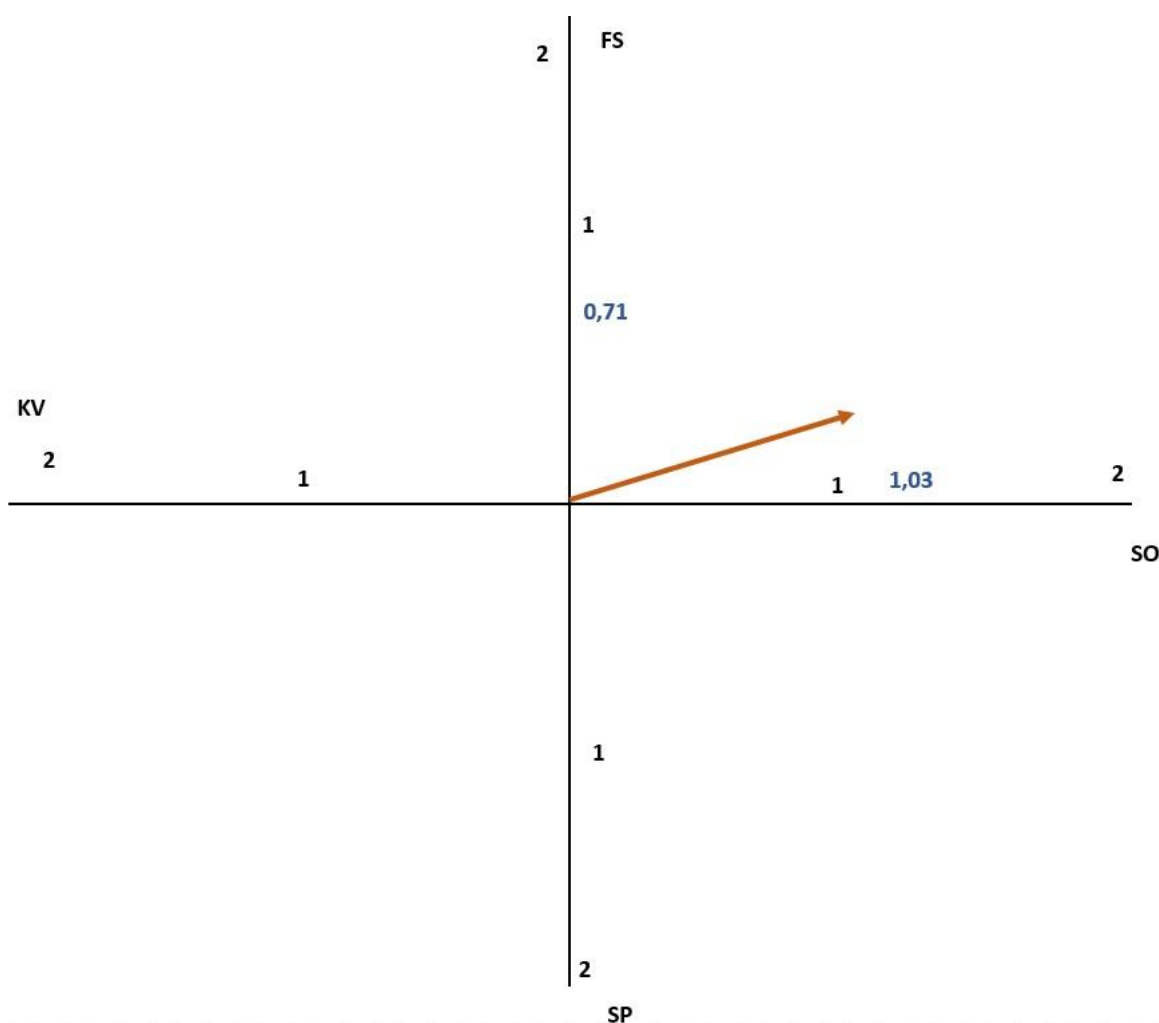
		Slovní hodnocení	Určení vah		Stupeň vlivu	Vážený poměr
			body	váhy		
<b>Pozice na ose x</b>						
SO	Dynamika růstu odvětví		3	0,09	2	0,17
	Potenciál ziskovosti	Zvýšením odbytu	5	0,14	4	0,57
	Zdrojová náročnost		5	0,14	4	0,57
	Bariéry vstupu	Úpadek řemesel		0,11	3	0,34
KV	Podíl na trhu	Předpoklad, že je nízký	2	0,06	-2	-0,11
	Kvalita produktu	Vysoce kvalitní produkt	8	0,23	-1	-0,23
	Marketing	Web	1	0,03	-3	-0,09
	Inovační potenciál	Přizpůsobit výrobky pro domácnosti	7	0,20	-1	-0,20
			35	1		1,03
<b>Pozice na ose y</b>						
FS	Finanční analýza		6	0,21	4	0,86
	Výkonnost		3	0,11	2	0,21
	Srovnání s konkurencí		4	0,14	3	0,43
	Srovnání v oboru		0	0,00	1	0,00
SP	Vývoj poptávky		3	0,11	-2	-0,21
	Vyjednávací pozice zákazníků a dodavatelů	Především zákazníků	6	0,21	-1	-0,21
	Legislativní a politická rizika		4	0,14	-1	-0,14
	Cenová tolerance a elasticita	Snižování cen není již možné	2	0,07	-3	-0,21
			28	1		0,71

Tabulka 22 Parametry pro Space

Dle Space analýzy je podnik překvapivě v agresivním postavení. Je to dáno tím, že podnik si zakládá na tom, že jeho největší konkurenční výhodou je čistě česká výroba filtrů i sáčků a s tím spojený i kvalitní výrobek. Zároveň jsou flexibilní, co se týče výroby filtrů a filtrových sestav. Výroba je závislá na přáních zákazníků. To nabádá k tomu, že jsou schopni vyrobit jakýkoliv druh kapalinového filtru. Podnik je sice malý, ale výroba těchto filtrů je v České republice zajištěna pouze touto konkrétní firmou, což je hlavní z výhod tohoto podniku, a proto se podnik příliš nezabývá velkými dovozcí filtračních zařízení a stará se především o kvalitu výroby.

Trh je vesměs stabilní, jak vyplývá z předchozích analýz, a to především z pohledu odvětví i z pohledu konkurence, kdy jsou na trhu stejní hráči. Problém je v poptávce po konkrétních velkokapacitních filtrech, která neroste, spíš stagnuje a většina poptávky jde větším podnikům, které jsou schopné dodat výrobky v kratším časovém intervalu.

Podnik musí začít využívat příležitostí v oblasti inovace filtrů pro domácí použití a dostat se na trochu jiný trh, než na kterém se dosud nacházejí.



Graf 6 Space matice

## 7.4. Příležitosti

Z výše uvedených informací jsem zjistila, že podnik měl v letech 2006 až 2007 značný propad, a to zejména kvůli dovozu podobných výrobků z ciziny a následnému nasycení trhu. Nízký odbyt není podpořen žádnou cílenou propagací. Podnik pracuje jen se stálými zákazníky. V rámci výroby si firma téměř veškeré železné komponenty vyrábí sama až na díly do filtračních košů, které si nechávají zhotovit u kovotlačitelů. Veškeré práce zajišťují zaměstnanci sami nebo v rámci nasmlouvaných bývalých zaměstnanců, kteří jsou v důchodovém věku. Pokud se týká nerezových filtrů, zajišťuje výrobu dílčích komponentů-polotovarů dodavatelsky.

Vidím problém také v tom, že výrobek, který podnik vyrábí, je velice odolný a vydrží v provozu při správném zacházení mnoho let. Z tohoto důvodu také klesla po-

ptávka po výrobcích, a tím i odbyt. Na druhou stranu je toto pro podnik výhodné, a to zejména z pohledu marketingu, kdy nabízejí kvalitní výrobek s dlouhou životností. Nevýhodu vidím právě v tom, že výrobek nebude nutno často vyměňovat, a tím podnik postupně nasycuje trh sám.

Z předchozích analýz jsem také zjistila, že naprostá většina vody putující ke konečnému spotřebiteli je filtrovaná, což znamená, že podnik nemá uplatnění v oborech, jako jsou velké čističky vod a odpadní čištění vod pro obce a města. Na to jsou specializované firmy a nadpoloviční většina potřebných zařízení je již realizována.

Výroba probíhá ve vlastních prostorách, tedy ve výrobní hale, kde jsou všechny potřebné stroje k výrobě samotného výrobku, kromě pískovny a lakovny. Tento prostor je poměrně veliký a při nízké poptávce je takřka nevyužitý.

Velkou příležitostí tedy vidíme v cílené propagaci jakoukoliv formou, tím se podnik posune jedinečně dopředu. V rámci propagace provést úpravu webových stránek, aby byly modernější a pro zákazníka atraktivnější. Cílenou propagaci do vytipovaných podniků, formou e-marketingu.

V rámci nasycení trhu je potřeba zjistit, zda je opravdu nasycen nebo je podnik jen málo aktivní ve vyhledávání zákazníků. V tomto ohledu by se podnik měl porozhlédnout po příležitostech například v bytové výstavbě, kde by jistě pomohla smlouva dlouhodobá, smlouva s developerskou firmou na odběr jejich stávajících výrobků.



Graf 7 Bytová výstavba v letech 2009 - 2016 (czso.cz, 2017)



V předchozích letech podnik dodával do panelových domů filtrační zařízení. Pokud by se podařilo získat smlouvu s developerskou firmou, byla by zajištěna část odbytu stávajících výrobků.

Výstavba bytů v současné době klesá, ale i přesto se v březnu 2016 dokončilo okolo 5 500 bytů, rozestavěných bytů je kolo 6 000, výhledově do budoucna by se tento trend neměl snižovat.

Z analýzy zákazníků víme, že se podnik zaměřuje pouze na trh B2B. Jako příležitost vidím zaměřit se na konečné spotřebitele a modifikovat výrobek pro domácí využití, a to především ke studnám a k bazénům.

Podpora výroby jako takové by měla být zajištěna aktivním přístupem stávajících zaměstnanců, využitím okolí podniku pro získání nových lidí. SOŠ A SOU Beroun – Hlinky má hned několik oborů, kterým by podnik mohl nabídnout spolupráci v rámci praxí pro studenty. Studenti z této školy jsou většinou z Berouna a okolí (Rudná) a mají přímý spoj k podniku.

Co se týče kvality výrobku, podnik si zakládá na tom, aby výrobek byl čistě česká výroba, a kontrolují každý detail a postup výroby a vše se pečlivě testuje. Dlouhá výdrž výrobku je dle podniku jejich silná stránka a věří, že zákazníci chtějí takový výrobek, který jim vydrží desítky let, aniž by jej museli složitě čistit nebo rovnou vyměňovat. Samotná obsluha výrobku je snadná a bezpečná. Výměna filtračních sáčků trvá cca deset minut.

Výrobní hala má potenciál být využita celá, a to ať už výrobou filtrů či něčeho jiného. V prvních letech podnik nedokáže využít celou kapacitu výrobních prostor a to ani, když se zvýší odbyt. Odbyt by se musel zvýšit natolik, že firma bude nucena nabrat nové zaměstnance. Do té doby by se prostory měly smysluplně využít i s výrobními stroji.

## 8. Strategie podniku

Z hlediska výsledků předchozích analýz je potřeba zajistit rozvoj podniku tak, aby zvýšil odbyt produktů nejen těch stávajících, ale i nových a zajistit výrobu do budoucna.

Z toho plyne dlouhodobá vize – Udržení podniku v ziskovém stavu a rozšíření výroby nad rámec výroby stávajících filtrů.

Dlouhodobý cíl – Zajistit do roku 2019 zisky minimálně do výše 100 000 Kč.

Cíl roku 2017 – Zajistit odbyt stávajících produktů pomocí propagace a zahájení vývoje nového produktu.

– Úspora nákladů a využití okamžitých příležitostí podniku

- Stěhování kanceláří v rámci úspor nákladů na pronájem
- Nabídka výrobní dílny k pronájmu
- Zpracování nových propagačních materiálů
- Vytipování podniků pro přímý marketing
- Rekonstrukce webových stránek
- Zavedení reklamy na internetu
- Zahájení vývoje nového produktu pro domácnosti
- Zajistit pracovní sílu pomocí praxe studentů
- Zajistit dlouhodobou spolupráci s minimálně jednou developerskou firmou

Cíl roku 2018 – Zajištění propagace nových i stávajících produktů, zajištění nového pracovníka.

- Zavedení nového produktu do výroby
- Zavedení reklamy do místních regionálních tisků – propagace nového produktu
- Zaučení praktikantů
- Nábor pracovníka, který se bude starat o propagaci podniku, a získávání nových odběratelů
- Zajištění nových dodavatelů problémových odvětví – kovotlačitelé v případě nárůstu zakázek o 50 za rok

Cíl roku 2019 – Rozšíření výroby a propagace nových i stávajících výrobků.

- Rozšíření výroby o další zaměstnance – předpoklad spolupráce s těmi, kteří si pronajímali dílnu – dlouhodobá smlouva
- Propagace v rámci Průmyslového veletrhu (Anon., 2017)
- Zajištění dalších dlouhodobých smluv s odběrateli – nejlépe developerské firmy

Všechny dílčí cíle vedou k dlouhodobému cíli, a to dostat podnik ze ztráty do zisku hlavně zajištěním odbytu stávajících filtračních zařízení. Toho docílíme především uzavřením dlouhodobé spolupráce s developerskou firmou, což by zajistilo minimálně 12% nárůst produkce filtračních zařízení. (200 zahájených developerských projektů, jedna firma za rok rozjede cca 10 projektů. Pro podnik je to nárůst o deset zakázek.)

Dalším bodem pro zvýšení zisku je uchopení nákladů tak, aby se zbytečně peníze nevydávaly tam, kde nejsou potřeba, a investovaly se tam, kde budou využity, například do reklamy a propagace podniku, která má za účel přilákat nové zákazníky a tím zvýšit odbyt.

Úspora například v přímých nákladech na výrobu je nevhodná (je vyčerpaná) – cílem je zajistit zvýšení poptávky, aby byl odbyt.

Podnik v současnosti zastává defenzivní strategii, nevyplácí dividendy a do dnešní doby byly utlumené investice. Tuto strategii má v plánu podnik částečně přerušit, a to investicemi do vývoje nového produktu, kterým by se dostal na jinou část trhu. V plánu udržení stávajících produktů je zajištění jejich odbytu, a to sice uzavřením smlouvy s developerskými podniky, které by se staly stálými odběrateli.

Dále je potřeba zajistit chod podniku z hlediska výroby, abychom zachovali status českého výrobku, a to tak, že si zaměstnanci vychovají své nástupce. Formou spolupráce s vybranou střední školou.

Cíle třetího roku budou v rozšíření výroby do celé výrobní haly. Předpokládám, že bude zapotřebí především pro výrobu nových produktů. Samozřejmě podnik bude dále spolupracovat se studenty a aktivně propagovat své produkty.



Ganttův diagram neboli přehled průběhů dílčích cílů nám ukazuje, jak dlouho bude trvat, než dosáhneme daného cíle. Světle zelená barva znázorňuje přípravu nebo případný delší průběh celé plánované strategie.

Diagram začíná nabídkou výrobní haly k pronájmu, kde je potřeba čas, než se někdo na nabídku ozve. Hned následně proběhne stěhování kanceláří, a to proto, že hrozí zvýšení nájmu.

Zpracovávání aktuálních a jednodušších propagačních materiálů navazuje na vytipování podniků pro přímý marketing, kde budou nové propagační materiály použity. Vytipování proběhne podle výběru, kdy se vyloučí podniky, které již s firmou spolupracovaly, další kritérium bude především v rámci průmyslových odvětví.

Rekonstrukce webových stránek proběhne jako první krok ke zlepšení propagace celého podniku, na který naváže reklama na internetu.

Vývoj nového produktu pro domácnosti začne v červnu roku 2017 a do konce roku by měl být funkční filtr hotov, aby následně v dalším roce byl připraven k propagaci a následné výrobě.

Oslovovat developerské firmy začne podnik v červenci a bude pokračovat do konce roku. Cílem je získat alespoň jednu smlouvu o spolupráci.

Pomocná síla ve formě praxe studentů vhodných oborů se začne domlouvat v září roku 2017, a to především se střední odbornou školou v Berouně. Na základě této dohody by v následujícím roce měli být k dispozici studenti na praxi.

Na začátku roku 2018 bude zaveden nový výrobek pro domácnosti spolu se stávajícími výrobky upravenými pro využití u studentů a bazénů do prodeje a bude zavedena cílená propagace na tento druh výrobku.

Tato propagace bude probíhat zejména v první fázi v okolí podniku pomocí regionálních deníků.

V rámci rozšíření propagace celého podniku a zajištění nových odběratelů firma najme pracovníka, který se bude starat o veškeré věci související s propagací a zajišťováním nových odběratelů.

V tomto roce budou zde také první studenti na praxi. To znamená, že bude potřeba studenty seznámit s výrobní halou a vysvětlit jim náplň práce.

Související problém s výrobou bude řešen hned následně, kdy se pokusíme najít v nejbližším okolí další kovotlačitele, kteří by do formy dodávali potřebné komponenty. Toto ale bude podnik řešit jen v případě, pokud jim zakázky na stávající filtry narostou o 50 kusů.

Třetí rok by měl přinést rozšíření výroby a nové spolupráce. Předpokládá se spolupráce s nájemníky ve výrobní hale, popřípadě nábor nových zaměstnanců.

Rozšíření propagace podniku bude zaměřena na Průmyslový veletrh, který se koná každý rok v květnu.

Nový pracovník, který se stará o propagaci a zajištění nových odběratelů, bude usilovat o další dlouhodobou smlouvu s několika odběrateli, ať už takovými, se kterými podnik spolupracoval, nebo novými.

## **8.2. Marketingový plán**

### **Výrobek stávající**

Stávající výrobky nepodléhají žádné inovaci, budou se vyrábět ve stávajících základních pěti velikostech s filtračními koši a filtračními sáčky. Vyráběny budou za stejným účelem jako doposud.

### **Výrobek nový**

Výrobek je určen pro domácnosti, proto je zmenšený oproti stávajícím zařízením, které doposud podnik vyráběl. Funguje na stejném principu i se stejnými filtračními sáčky, jen v jiné velikosti. Tento nový výrobek je určen přímo pod kuchyňský nebo jiný dřez, filtrovaná voda bude tedy téci jen na tomto konkrétním místě.

Další typ nového produktu je modifikace stávajícího filtru, toho nejmenšího, a to k použití ke studni, nebo místo standardního filtru v bazénech. Funkce je stejná jako u původního filtru, funguje na stejném principu. U filtrů k bazénu nebude zapotřebí filtrační sáček pro sběr běžných nečistot, samozřejmě pokud bude zákazník chtít, dá se dokoupit a vložit jako u jiných filtračních zařízení.

U tohoto typu výrobku budou pevně stanoveny komponenty a vývody budou řešeny pouze dvěma variantami, aby bylo možné mít filtry na skladě a v kratší době je dodávat zákazníkům.

	Filtr ke studní	Filtr k bazénu	Filtr pod dřez
Výška	25 cm	25 cm	15 cm
Váha	15 kg	15kg	8 kg
Barva	modrá	modrá	bílá/černá
Materiál	železo	železo	železo
Materiál filtrační koše	nerez ocel	nerez ocel, menší dírky	nerez ocel
Výpust	z boku a zdola	z boku a zdola	z boku
Manipulace/výměna sáčků	snadná	snadná	v závislosti na umístění
Použití sáčku	ano	není nutné	ano
Stojánek	ano	ano	ano

Tabulka 23 Specifikace nových produktů

### Cena za stávající výrobek

Ceny stávajících výrobků jsou odlišné kus od kusu. Základní cena korpusu se mění od velikosti sestavy. Přibližné ceny jednotlivých velikostí jsou uvedené v tabulce 24, a to včetně cen za filtrační sáčky.

Sáčky	
Velikosti	Cena za kus
1	120 Kč
2	135 Kč
3	160 Kč
4	180 Kč
5	210 Kč
Filtry	Základní cena za kus
1	10 000 Kč
2	11 000 Kč
3	12 000 Kč
4	13 000 Kč
5	17 000 Kč

Tabulka 24 Základní ceny výrobků

Ceny se nedají vzhledem ke konkurenci měnit, protože podnik si nemůže dovolit snížit cenu, proto zůstanou stejné, jako byly doposud.

### Cena za nový výrobek

Cena výrobků bude stanovena nákladově. Vzhledem ke snížení možnosti výběru filtrů co se týče výpustě, bude jednodušší stanovit pevnou cenu na jednotlivé filtry.

Každý filtr má svá specifika. Filtr pro studny se liší sběrným košem od filtru pro bazény a také dalšími přídatnými komponenty v použití materiálu.

	Filtr ke studní	Filtr k bazénu	Filtr pod dřez
Materiál	Kč/ks		
Filtr	360	360	180
Koš	500	460	260
Trubky a měřiče	450	400	200
Další komponenty	400	300	240
Celkem náklady	1 710	1 520	880
Cena pro konečného spotřebitele	2 309	1 946	1 188

Tabulka 25 Cena nových produktů

V tabulce 25 je nastíněn výpočet konečné ceny, cena je stanovena dle nákladů a připočtena marže, která u každého filtru je jinak vysoká.

### Propagace stávajících výrobků

Renovace webových stránek bude obstarána vlastními silami ve vyhrazeném čase, a to v květnu prvního roku.

Následná reklama na internetu bude zahájena postupně až v polovině roku vzhledem k tomu, že s ní podnik nemá doposud žádnou zkušenost. Z několika nabídek byla vybrána reklama na internetových stránkách Seznam.cz. (Anon., 2017)

Cena: 10Kč/den – 3 600 Kč za rok

V rámci propagace stávajících výrobků budou zhotoveny nové propagační materiály v podobě pdf souboru, které nahradí dosavadní staré a budou korespondovat s novým designem stránek. Tyto materiály se budou zasílat vytipovaným firmám nejen průmyslovým, ale také developerským. Materiály budou zhotoveny za pomoci studenta za jednorázovou odměnu.

Cena: 3 000 Kč

Propagace ve třetím roce bude rozšířena o účast na Průmyslovém veletrhu v květnu toho roku, kde se počítá s finančními výdaji na propagační letáky, stánek a další drobnosti. Tento veletrh je zaměřen jak na velké podniky, tak na konečné spotřebitele. Proto se zde zaměříme také na nové produkty.

Cena: 10 000 Kč

### Propagace nového produktu

Propagace bude probíhat výše zmíněnými způsoby. V první řadě budou nová specifika uvedena na webových stránkách, kde bude vyhrazena sekce přímo pro konečné spotřebitele.

Dalším krokem bude propagace prostřednictvím reklamy v místním a regionálním tisku. Byly vybrány tři regionální tisky v okolí: Jinočanský zpravodaj, který vychází jed-



nou měsíčně, cena za inzerát je 5 000 Kč. Dalším je Život v Rudné, který také vychází jednou měsíčně. Cena za inzerát 4 500 Kč. A posledním je Loděnický zpravodaj, který také vychází jednou měsíčně. Cena za inzerát 4 000 Kč. Vybrány byly tyto tři, protože jsou v blízkosti podniku a lidé podnik znají. Tato propagace bude probíhat i v následujícím roce. (jinocany.cz, 2016), (lodenice.cz, 2016), (rudnamesto.cz, 2016)

Cena celkem: 13 500 Kč za měsíc, pokud bude inzerát ve všech třech tiscích.

1. rok	Kč/měsíc	Kč celkem
Renovace webových stránek	- Kč	- Kč
Zpracování nových propagačních materiálů	- Kč	3 000 Kč
Zavedení reklamy na internetu	300 Kč	3 600 Kč
Celkem za 1. rok	300 Kč	6 600 Kč
2. rok		
Reklama v místním a regionálním tisku	13 500 Kč	162 000 Kč
Jinočanský zpravodaj	5 000 Kč	60 000 Kč
Život v Rudné	4 500 Kč	54 000 Kč
Loděnický zpravodaj	4 000 Kč	48 000 Kč
Reklama na internetu	300 Kč	3 600 Kč
Celkem za 2. rok	13 800 Kč	165 600 Kč
3. rok		
Reklama v místním a regionálním tisku	13 500 Kč	162 000 Kč
Reklama na internetu	300 Kč	3 600 Kč
Průmyslový veletrh	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem za 3. rok	23 800 Kč	175 600 Kč

Tabulka 26 Souhrn jednorázových výdajů na propagaci

## Distribuce

Distribuce bude zajišťována přímo jako doposud u stávajících produktů. Nové filtry byly zjednodušeny, ale stejně je musí nainstalovat specializovaný pracovník, abychom zajistili správné fungování a zabránili případnému poškození.

V rámci distribuce a montáže filtrů zaměstnanci ukáží zákazníkům, jak s filtračním zařízením manipulovat.

## 8.3. Organizace práce

V rámci organizace práce budou propočteny mzdy jak stávajících, tak plánovaných nových pracovníků, abychom měli přehled o nákladech na mzdy pro budoucí tři roky.

V rámci tohoto budou začleněni noví pracovníci do organizační struktury, a to i brigádníci.

Co se týče smlouvy na výrobní dílnu v této kapitole, bude objasněna výše nájmu a budoucí smlouva o spolupráci.

### Stávající organizace

V rámci stávající organizace řešíme především mzdy, které jsem nerozpočítávala přímo na jednotlivé zaměstnance. V tabulce je vidět, že do mezd podnik také započítává jednorázové výplaty pro pracovníky, kteří šijí sáčky.

Mzdy	Stávající zaměstnanci	Ostatní mzdy
Hrubá mzda	113 000	Jednorázové výplaty pro pracovníky, kteří šijí sáčky.
Odvody za zaměstnavatele	38 420	
Super hrubá mzda	151 420	
Daň	22 713	
Daň po slevě	20 643	
Odvody za zaměstnance	12 430	
Čistá mzda	77 857	
Mzdy za rok	934 284	241 716
Odvody za rok	461 040	20 960
Náklady celkem za mzdy	1 395 324	262 676

Tabulka 27 Mzdy stávajících zaměstnanců v Kč

### Noví pracovníci

Noví pracovníci budou do podniku přijímáni v průběhu roku 2018, kde mezi nové pracovníky bude patřit především pracovník, který se bude starat o propagaci, a dva studenti na praxi.

Nový pracovník bude mít po roce navýšení mzdy o 2 000 Kč.

Studenti na praxích budou v podniku od druhého roku, tedy od roku 2018. Předpoklad je takový, že budou dva po dobu dvou měsíců, další specifika jsou uvedena v tabulce 26.

Mzdy	Nový pracovník		
	2017	2018	2019
Hrubá mzda	Mzdy za stávající zaměstnance	25 000	27 000
Odvody za zaměstnavatele		8 500	9 180
Super hrubá mzda		33 500	36 180
Daň		5 025	5 427
Daň po slevě		2 955	3 357
Odvody za zaměstnance		2 750	2 970
Čistá mzda		17 225	18 603
Mzdy za rok	934 284	68 900	212 212
Odvody za rok	461 040	34 000	104 720
Náklady celkem za mzdy		102 900	316 932

Tabulka 28 Mzdy nového zaměstnance v Kč

Studenti jsou posíláni z vybraného učiliště, kde je dohoda o poskytnutí v prvních dvou letech dvou studentů na praxi, kdy oba dostávají 64 Kč jako hodinovou mzdu. (Anon., 2017)

Studenti	
Odpracované hodiny za den	7,00
Počet dní v měsíci	10,00
Kč/hod	64,00
Počet studentů	2
Celkem za měsíc	8 960 Kč
Celkem za rok	35 840 Kč

Tabulka 29 Souhrn mezd za studenty

Celkové náklady na mzdy a odvody za zaměstnance za tři sledované roky jsou znázorněny v tabulce 30.

	2017	2018	2019
Náklady celkem na mzdy	1 176 000	1 280 740	1 424 052
Náklady na odvody	482 000	516 000	586 720
Celkem mzdové náklady	1 658 000	1 796 740	2 010 772

Tabulka 30 Souhrn mezd a odvodů v Kč

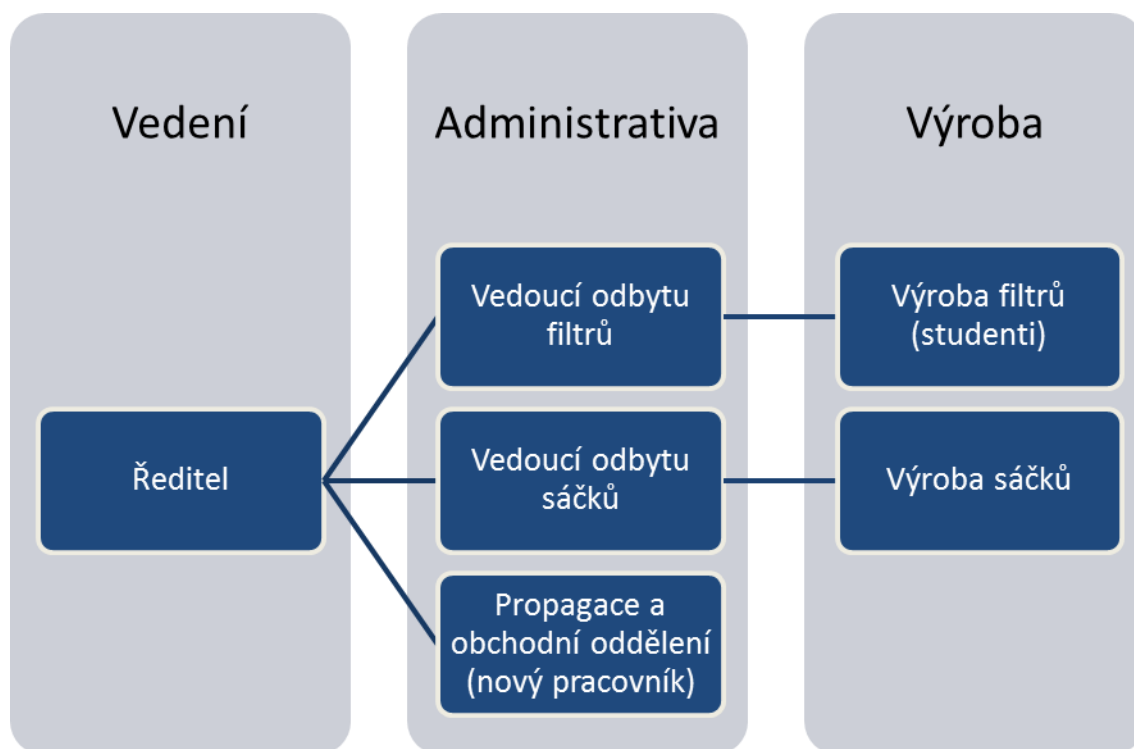
### **Smlouva o pronájmu**

Smlouva o pronájmu je na dva roky s možností další spolupráce. V rámci pronájmu prostor nájemníci mohou využívat výrobní stroje v prostorách výrobní haly a mají je k dispozici 25 hodin týdně. Dle potřeby je možné se s pronajímateli domluvit i jinak, dle potřeby.

Následná smlouva o spolupráci má hlavní cíl používat výrobní halu výhradně pro výrobu filtračních zařízení. Předpoklad je, že bude stoupat poptávka po filtračních zařízeních. Aby podnik mohl tuto poptávku splnit, bude potřebovat více prostoru ve výrobních prostorách a popřípadě i nové zaměstnance. Touto smlouvou bude pokryto oboje, v rámci spolupráce budou nájemníci dostávat za každou zakázku zaplacenou formou faktury.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura bude od roku 2018 členitější než byla doposud, a to hlavně díky novému pracovníkovi na pozici obchodního zástupce, který se kromě o odběratele bude starat i o propagaci.



Studenti budou v rámci praxe ve výrobě a budou se učit a vypomáhat při výrobě filtračních zařízení.

Stávajícím zaměstnancům ubude starost o nové odběratele a budou se moci věnovat svým hlavním povinnostem. U vedoucího odbytu filtračních zařízení je to především dohled nad výrobou a zaučení studentů.

## 8.4. Finanční plán

Finančnímu plánu věnujeme velký prostor především proto, abychom věděli, jaké náklady budou vynaloženy a jestli nová opatření přinesou tržby v takové výši, která pokryje náklady a podnik se dostane do zisku.

V rámci finančního plánu vyčíslíme náklady, plán prodeje, následné tržby a porovnáme s předchozími lety.

### 8.4.1. Náklady dílčích cílů

#### Nabídnout výrobní prostory k pronájmu

Podnik využije především inzerci na internetu na bezplatných stránkách, kde budou vypsány rozměry dílny a také všechny stroje, které jsou k dispozici. Dále bude stanoven rozvrh prací, kdy bude dílna k dispozici, protože se v ní stále vyrábí. Kritériem pro výběr nájemníků je hlavně zájem o využívání stávajících strojů.

Hned v úvodu máme v plánu seznámit zájemce s plánovanou spoluprací do budoucna.

Výdaj: 1 000 Kč

Příjem: 10 000 Kč měsíčně

### **Stěhování v rámci úspory nákladů za pronájem**

Stěhování bude probíhat v rámci budovy ze tří stávajících kanceláří do dvou, kde jedna připadne řediteli a druhá zbylým dvěma pracovníkům. Kanceláře jsou propojené dveřmi, takže budou pracovníci pracovat velice blízko u sebe. Celkové výdaje za nájem činí 36 000 Kč měsíčně, kde je zahrnuta také výrobní dílna a sklady. Vzhledem k tomu, že hrozilo zvýšení nájmu, je zapotřebí vzít v úvahu opatření, které tomuto zabrání, a proto se zvolila tato alternativa, která přinesla úsporu 2 000 Kč.

Výdaj: 0 Kč/měsíčně

Příjem: 2 000 Kč/měsíčně.

### **Vývoj nového produktu**

Vývoj nového produktu s sebou nese investice nejen finanční do materiálu, ale také časové. Investice finanční bude spojena s nákupem a testováním materiálů.

Výdaj: 60 000 Kč

Příjem: 0 Kč

### **Nábor pracovníka**

Jedná se o pracovníka, který se bude starat o propagaci a získávání nových odběratelů, aby byl zajištěn odbyt. Jako výdaj se bude počítat nejen mzda, ale také náklad na inzerci. Inzerát bude vyvěšen na stránkách jobs.cz (Anon., 2017) jako jednorázový inzerát.

Výdaj: 5 900 Kč/měsíčně

Příjem: 0

### **Zaučení pracovníků**

V rámci spolupráce s odbornou školou budou zajištěni brigádníci na praxi s možností po dostudování nastoupit. Jakožto praxe pro školu je tato práce hodnocena minimální hodinovou mzdou.

Výdaj: 64 Kč/hod ~~40~~ dní 7 hod denně ~~8~~ 960 Kč/měsíc

Příjem: 0 Kč

Přehled jednorázových finančních transakcí	měsíčně	ročně	měsíčně	ročně
	příjem		výdaj	
Nabídka výrobní dílny k pronájmu	10 000	*80 000	1 000	1 000
Stěhování kanceláří v rámci úspor nákladů na pronájem	-	-	-	-
Zpracování nových propagačních materiálů	-	-	3 000	3 000
Vytipování podniků pro přímý marketing	-	-	-	-
Rekonstrukce webových stránek	-	-	-	-
Zavedení reklamy na internetu	-	-	300	3 600
Zahájení vývoje nového produktu pro domácnosti	-	-	-	60 000
Zajistit dlouhodobou spolupráci s alespoň jednou developerskou firmou	-	-	-	-
Zajistit pracovní sílu pomocí praxe studentů	-	-	-	-
Celkem za 1. rok	10 000	80 000	4 300	67 600
Zavedení nového produktu do výroby	-	-	-	-
Zavedení reklamy do místních regionálních tisků – propagace nového produktu	-	-	13 500	*162 000
Nábor pracovníka, který se bude starat o propagaci podniku a získávání nových odběratelů	-	-	5 900	*88 000
Zaučení pracovníků	-	-	8 960	*35 840
Zajištění nových dodavatelů problémových odvětví – kotlačitelé	-	-	-	-
Celkem za 2. rok	10 000	120 000	28 360	285 840
Rozšíření výroby o další zaměstnance – předpoklad spolupráce s těmi, kteří si pronajímali dílny – dlouhodobá smlouva	-	-	-	-
Propagace v rámci Průmyslového veletrhu	-	-	10 000	10 000
Zajištění dalších dlouhodobých smluv s odběrateli – nejlépe developerské firmy	-	-	-	-
Celkem za 3. rok	10 000	120 000	10 000	10 000

Tabulka 31 Přehled jednorázových finančních transakcí v Kč

\*Předpokládáme výdaje na další měsíce.

Nejvyšší náklady v prvním roce jsou na vývoj nového produktu, který by měl v následujícím roce přinést tržby. V roce 2018 budou největší náklady na propagaci nového produktu, které budou investovány do propagace pomocí regionálního tisku. V rámci úspor uvažuje podnik o využití regionálních tisků postupně, aby nebyl náklad tak vysoký. V třetím roce se náklady budou násobit, a to hlavně mzda za nového zaměstnance a také náklady na propagaci, ve které chce podnik pokračovat.

## 8.5. Investiční plán

V rámci investice podniku se bude počítat především s investicí do vývoje nových produktů a propagace. Dále podnik musí vynaložit peníze na nové pracovníky. V tabulce jsou zahrnuty veškeré výdaje v jednotlivých letech.

	2017	2018	2019
Náklady na propagaci	6 600	<sup>1)</sup> 165 600	<sup>4)</sup> 175 600
Náklady na inzerci	1 000	5 900	-
Vývoj a výzkum	60 000	-	-
Nová pracovní síla	-	<sup>2)</sup> 102 900	<sup>5)</sup> 316 932
Studenti	-	<sup>3)</sup> 35 840	35 840
Celkové náklady	67 600	310 240	528 372

Tabulka 32 Investiční náklady v Kč

- 1) Částka 165 600 Kč je součet nákladů za propagaci reklamy v tisku a reklamy na internetu.
- 2) Počítáme, že nový pracovník bude zaměstnán v tomto roce 4 měsíce.
- 3) Brigádníci neboli studenti na praxích budou dva a budou pracovat deset dní v měsíci, a to celkem dva měsíce v roce.
- 4) K předchozí propagaci je přičtena také propagace na Průmyslovém veletrhu.
- 5) Po roce bude zvýšen novému pracovníkovi plat, tedy 8 měsíců má plat z prvního roku a 4 měsíce má navýšený plat.

Podnik musí v následujících letech vyprodukovat takový zisk, aby pokryl jak stávající náklady, ale také ty nově vzniklé. Celkem za tři roky bude podnik muset vyprodukovat minimálně o 906 212 Kč tržeb více, aby byl schopen pokrýt naplánované investice.

### 8.5.1. Plán prodeje

V následující tabulce jsou propočítány tržby za výrobky a jejich postupný nárůst v průběhu tří let.

Sáčky			2016
Velikosti	Množství	Cena za kus	Tržby
1	1 300	120 Kč	156 000 Kč
2	2 400	135 Kč	324 000 Kč
3	2 300	160 Kč	368 000 Kč
4	2 100	180 Kč	378 000 Kč
5	2 000	210 Kč	420 000 Kč
Suma	10 100	805 Kč	1 646 000 Kč
Filtry	Množství	Základní cena	Konečná cena celkem
1	20	10 000 Kč	400 000 Kč
2	10	11 000 Kč	270 000 Kč
3	15	12 000 Kč	190 000 Kč
4	27	13 000 Kč	399 000 Kč
5	25	17 000 Kč	800 000 Kč
Suma	97	63 000 Kč	2 059 000 Kč
Ostatní filtrové speciály		Tržby celkem	
		1 084 000 Kč	
Tržby celkem za rok 2016			4 789 000 Kč

Tabulka 33 Přehled tržeb za rok 2016

V tabulce 33 jsou zobrazeny tržby za stávající rok 2016, kde jsou množstevně vyčísleny sáčky, filtrační sestavy a filtrové speciály, (viz obrázek 4 a 5 v kapitole 4.1. Produktové portfolio). Základní cena byla stanovena jako přibližný průměr ze všech prodaných filtrů v dané velikosti (pomocí zaměstnanců firmy). V konečné ceně jsou započítány další komponenty a práce vždy k dané sestavě.

V roce 2017 narostou tržby díky reklamě na internetu a přímému marketingu o 4% ks filtrů z předchozího roku. Tedy o 4 objednávky filtrových sestav.



S tím je spojen také nárůst objednávky sáčků přímo spojený s druhem filtrů. Počítáme s objednávkou nejméně 2x za rok. Je předpoklad, že pokud je přímý marketing mířený na velké firmy, budou potřebovat také velké filtrační sestavy, proto jsou nárůsty situovány k větším velikostem.

2017							
Sáčky							
Velikosti	Množství	Cena za kus	Tržby	Nárůst sáčků	Tržby navíc		
1	1 300	120	156 000 Kč	0	- Kč		
2	2 400	135	324 000 Kč	0	- Kč		
3	2 300	160	368 000 Kč	0	- Kč		
4	2 100	180	378 000 Kč	8	1440 Kč		
5	2 000	210	420 000 Kč	8	1680 Kč		
Suma	10 100	805	1 646 000 Kč	16	3 120 Kč		
Filtry							
Velikosti	Množství	Základní cena	Konečná cena celkem	Nárůst sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem vyrobených filtrů	Tržby navíc
1	20	10 000 Kč	400 000 Kč	0	0	0	- Kč
2	10	11 000 Kč	270 000 Kč	0	0	0	- Kč
3	15	12 000 Kč	190 000 Kč	0	1	0	- Kč
4	27	13 000 Kč	399 000 Kč	2	2	4	100 000 Kč
5	25	17 000 Kč	800 000 Kč	2	2	4	128 000 Kč
Suma	97	63 000 Kč	2 059 000 Kč	4	5	8	228 000 Kč
Ostatní filtrační speciály		Tržby celkem					
		1 084 000 Kč					
Tržby celkem za rok 2017			5 020 120 Kč				

Tabulka 34 Přehled tržeb za rok 2017

2018 →							
Sáčky							
Velikosti	Množství	Cena za kus	Tržby	Nárůst sáčků	Tržby navíc		
1	1300	120	156 000 Kč	46	5 520 Kč		
2	2 400	135	324 000 Kč	4	540 Kč		
3	2 300	160	368 000 Kč	8	1 280 Kč		
4	2 100	180	378 000 Kč	18	3 240 Kč		
5	2 000	210	420 000 Kč	48	10 080 Kč		
Suma	10 100	805	1 646 000 Kč	124	20 660 Kč		
Filtry							
Velikosti	Množství	Základní cena	Konečná cena celkem	Nárůst sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem výrobných filtrů	Tržby navíc
1	20	10 000 Kč	400 000 Kč	2	1	2	40 000 Kč
2	10	11 000 Kč	270 000 Kč	1	2	2	42 000 Kč
3	15	12 000 Kč	190 000 Kč	2	2	4	88 000 Kč
4	27	13 000 Kč	399 000 Kč	3	3	9	225 000 Kč
5	25	17 000 Kč	800 000 Kč	6	4	24	768 000 Kč
Suma	97	63 000 Kč	2 059 000 Kč	14	12	41	1 163 000 Kč
Ostatní filtrové speciály		Tržby celkem		Nové filtry		Množství	
		1 084 000 Kč		Filtr ke studni		10	
				Filtr k bazénu		1	
				Filtr pod dřez		10	
Tržby celkem za rok 2018		6 009 571 Kč		Suma		21	
						5 442 Kč	
							36 911 Kč

Tabulka 35 Přehled tržeb za rok 2018

2019 →							
Sáčky							
Velikosti	Množství	Cena za kus	Tržby	Nárůst sáčků	Tržby navíc		
1	1 300	120	156 000 Kč	80	9 600 Kč		
2	2 400	135	324 000 Kč	2	270 Kč		
3	2 300	160	368 000 Kč	12	1 920 Kč		
4	2 100	180	378 000 Kč	32	5 760 Kč		
5	2 000	210	420 000 Kč	112	23 520 Kč		
Suma	10 100	805	1 646 000 Kč	238	41 070 Kč		
Filtry							
Velikosti	Množství	Základní cena	Konečná cena celkem	Nárůst sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem výrobných filtrů	Tržby navíc
1	20	10 000 Kč	400 000 Kč	3	1	3	60 000 Kč
2	10	11 000 Kč	270 000 Kč	1	1	1	21 000 Kč
3	15	12 000 Kč	190 000 Kč	3	2	6	132 000 Kč
4	27	13 000 Kč	399 000 Kč	8	2	16	400 000 Kč
	25	17 000 Kč	800 000 Kč	16	3,5	56	1 792 000 Kč
Suma	97	63 000 Kč	2 059 000 Kč	31	9,5	82	2 405 000 Kč
Ostatní filtrové speciály		Tržby celkem		Nové filtry	Množství	Cena za kus	Tržby
		1 084 000 Kč		Filtr ke studni	17	2 309 Kč	39 245 Kč
				Filtr k bazénu	3	1 946 Kč	5 837 Kč
				Filtr pod dřez	17	1 188 Kč	20 196 Kč
Tržby celkem za rok 2019		7 300 347 Kč		suma	37	5 442 Kč	65 277 Kč

Tabulka 36 Přehled tržeb za rok 2019

V roce 2018 se tržby zvedly hlavně díky nárůstu nových objednávek filtrů od developerské firmy a díky novým výrobkům. Dále na nárůst objednávek měla vliv reklama a nábor nového pracovníka. Celkem se předpokládá, že se v roce 2018 díky developerských firmám zvednou objednávky o 12% z celkových z roku 2016, tedy o 10 objednávek filtrů a o další 4% nárůstu objednávek z celkového počtu objednávek z roku 2017. Celkem tedy nárůst o 14 objednávek filtračních sestav.

U nových výrobků se předpokládá, že bude vyrobeno a prodáno celkem 21 ks a z toho nejméně bude vyrobeno filtrů k bazénům. Sáčky budou navýšeny jako v předchozím případě, budou k nim připočítány i sáčky z nových produktů. Celkem tedy nárůst sáčků v roce 2018 o 124 ks.

Na zvýšení tržeb v roce 2019 měly vliv všechny změny v předchozích letech. Navíc také plánovaný Průmyslový veletrh přinese minimálně jednu objednávku navíc.

Nové výrobky v roce 2019 narostou v prodeji o 50%, tedy celkem o 16 ks. Stávající filtrační sestavy narostou opět o 12% z původních filtrů díky developerským projektům a o 5% z celkových počtů filtračních sestav z roku 2017. Celkem bude tedy nárůst o 17 objednávek filtrových sestav.

	Počet vyrobených filtrů v ks	Počet vyrobených sáčků v ks	Tržby
2016	97	10 100	4 789 000 Kč
2017	102	10 116	5 020 120 Kč
2018	138	10 224	6 009 571 Kč
2019	179	10 314	7 300 347 Kč

Tabulka 37 Souhrnná tabulka tržeb

Množství filtrů v následujících letech je určováno dle minulých zkušeností s poptávkou a předpokladu, že pokud bude developerská firma žádat filtrační zařízení, bude potřeba ta největší.

Tržby tedy v průběhu let rostou. V prvních dvou letech sice ne moc výrazně, ale ve třetím roce je nárůst tržeb velice znatelný a měly by pokrýt i vynaložené náklady nejen na propagaci.

## 8.5.2. Plán nákladů

### Přímé náklady

V následujících tabulkách jsou přímé náklady na výrobky. Náklady na jednotlivé filtry jsou průměrné hodnoty, protože filtrové sestavy nestojí stejně a ani náklady nejsou stejné. Záleží na tom, co zákazník požaduje. Proto je v konečné ceně započítán i náklad na další příslušenství, který byl připočítáván ke konečné ceně v plánu tržeb.

Sáčky			2016
Velikosti	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem
1	1 300	15	19 500 Kč
2	2 400	16	38 400 Kč
3	2 300	18	41 400 Kč
4	2 100	20	42 000 Kč
5	2 000	25	50 000 Kč
Suma	10 100	94	191 300 Kč
Filtry	Množství	Náklad na filtr	Konečné náklady celkem
1	20	5 000 Kč	260 000 Kč
2	10	7 500 Kč	203 000 Kč
3	15	8 500 Kč	135 500 Kč
4	27	10 000 Kč	310 000 Kč
5	25	13 000 Kč	650 000 Kč
Suma	97	44 000 Kč	1 558 500 Kč
Ostatní filtrové speciály		Náklady celkem	
		413 200 Kč	
Přímé náklady celkem			2 163 000 Kč

Tabulka 38 Přímé náklady 2016

V roce 2016 jsou vyčíslené přímé náklady na vyrobené produkty v tomto roce. Ostatní filtrové sestavy představují speciály, které podnik moc často nevyrábí, pouze několik málo kusů za rok.

2017							
Sáčky							
Velikosti	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem	Nárůst sáčků	Náklad navíc		
1	1 300	15	19 500 Kč	0	- Kč		
2	2 400	16	38 400 Kč	0	- Kč		
3	2 300	18	41 400 Kč	0	- Kč		
4	2 100	20	42 000 Kč	8	160 Kč		
5	2 000	25	50 000 Kč	8	200 Kč		
Suma	10 100	94	191 300 Kč	16	360 Kč		
Filtry	Množství	Náklad na filtr	Konečné náklady celkem	Nárůst o 3 filtračních sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem vyrobených filtrů	Náklady navíc
1	20	5 000 Kč	260 000 Kč	0	0	0	- Kč
2	10	7 500 Kč	203 000 Kč	0	0	0	- Kč
3	15	8 500 Kč	135 500 Kč	0	1	0	- Kč
4	27	10 000 Kč	310 000 Kč	2	2	4	80 000 Kč
5	25	13 000 Kč	650 000 Kč	2	2	4	104 000 Kč
Suma	97	44 000 Kč	1 558 500 Kč	4	5	8	184 000 Kč
Ostatní filtrové speciály		<b>Náklady celkem</b>					
		413 200 Kč					
Přímé náklady celkem			2 347 360 Kč				

Tabulka 39 Přímé náklady 2017

Náklady za rok 2017 mají v sobě započítané náklady na vzrůstající množství výrobků, reflektují vzrůst tržeb v daném roce.

**2018** →

2018 →							
Sáčky							
Velikosti	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem	Nárůst sáčků	Náklad navíc		
1	1 300	15	19 500 Kč	46	690 Kč		
2	2 400	16	38 400 Kč	4	64 Kč		
3	2 300	18	41 400 Kč	8	144 Kč		
4	2 100	20	42 000 Kč	18	360 Kč		
5	2 000	25	50 000 Kč	48	1 200 Kč		
Suma	10 100	94	191 300 Kč	124	2 458 Kč		
Filtry							
	Množství	Náklad na filtr	Konečné náklady celkem	Nárůst sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem vyrobených filtrů	Náklady navíc
1	20	5 000 Kč	260 000 Kč	2	1	2	26 000 Kč
2	10	7 500 Kč	203 000 Kč	1	2	2	31 000 Kč
3	15	8 500 Kč	135 500 Kč	2	2	4	66 000 Kč
4	27	10 000 Kč	310 000 Kč	3	3	9	180 000 Kč
5	25	13 000 Kč	650 000 Kč	6	4	24	624 000 Kč
Suma	97	44 000 Kč	1 558 500 Kč	14	12	41	927 000 Kč
Ostatní filtrové speciály		Náklady celkem		Nové filtry	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem
		413 200 Kč		Filtr ke studni	10	1 460 Kč	14 600 Kč
				Filtr k bazénu	1	1 320 Kč	1 320 Kč
				Filtr pod dřez	10	710 Kč	7 100 Kč
Přímé náklady celkem			3 115 478 Kč	Suma	21	3 490 Kč	23 020 Kč

Tabulka 40 Přímé náklady 2018

V letech 2018 a 2019 jsou v přímých nákladech uvedené i náklady na nové produkty. V tabulce 41 jsou uvedeny ceny za jednotlivé položky u nových výrobků

## 2019

Sáčky							
Velikosti	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem	Nárůst sáčků	Náklad navíc		
1	1 300	15	19 500 Kč	80	1 200 Kč		
2	2 400	16	38 400 Kč	2	32 Kč		
3	2 300	18	41 400 Kč	12	216 Kč		
4	2 100	20	42 000 Kč	32	640 Kč		
5	2 000	25	50 000 Kč	112	2 800 Kč		
Suma	10 100	94	191 300 Kč	214	4 888 Kč		
Filtry	Množství	Náklad na filtr	Konečné náklady celkem	Nárůst sestav	Množství filtrů v této velikosti	Celkem vyrobených filtrů	Náklady navíc
1	20	5 000 Kč	260 000 Kč	3	1	3	39 000 Kč
2	10	7 500 Kč	203 000 Kč	1	1	1	15 500 Kč
3	15	8 500 Kč	135 500 Kč	3	2	6	99 000 Kč
4	27	10 000 Kč	310 000 Kč	8	2	16	320 000 Kč
5	25	13 000 Kč	650 000 Kč	16	3,5	56	1 456 000 Kč
Suma	97	44 000 Kč	1 558 500 Kč	31	9,5	82	1 929 500 Kč
Ostatní filtrové speciály		Náklady celkem		Nové filtry	Množství	Náklad na ks	Náklady celkem
		413 200 Kč		Filtr ke studni	17	1460	24 820 Kč
				Filtr k bazénu	3	1320	3 960 Kč
				Filtr pod dřez	17	710	12 070 Kč
Přímé náklady celkem			4 138 238 Kč	Suma	37	3 490 Kč	40 850 Kč

Tabulka 41 Přímé náklady 2019



	Počet vyrobených filtrů v ks	Počet vyrobených sáčků v ks	Přímé náklady na výrobu
2016	97	10 100	2 163 000 Kč
2017	102	10 106	2 347 360 Kč
2018	138	102 24	3 115 478 Kč
2019	179	103 14	4 138 238 Kč

Tabulka 42 Souhrn přímých nákladů

V tabulce 42 je uveden souhrn přímých nákladů na výrobky, konkrétně na filtry i filtrační sáčky, a to i na nové výrobky.

Vidíme, že přímé náklady se budou rok od roku zvyšovat, což je zapříčiněno zvyšováním objednávek, tudíž i navyšováním vyrobených kusů.

Materiál	Filtr ke studni	Filtr k bazénu	Filtr pod dřez
	Kč/ks		
Filtr	300	300	150
Koš	460	420	220
Trubky a měřiče	400	350	190
Další komponenty	300	250	150
Celkem náklady	1 460	1 320	710
Cena pro konečného spotřebitele	2 309	1 946	1 180

Tabulka 43 Přímé náklady na nové výrobky

Ceny uvedené v tabulce 43 nejsou stejné jako u původních filtračních sestav. Tyto produkty jsou nové a používá se zde stejný materiál, jen v menší míře. Filtry jsou oproti nejmenším filtračním sestavám poloviční, a proto se na ně spotřebuje méně materiálu.

## Ostatní náklady

Do ostatních nákladů budou započítány jak mzdy, které jsou vyčíslené v předchozí kapitole, tak i ostatní náklady na provoz (výrobní haly, kanceláře). Další položkou fixní složky nákladů bude nájem. Náklady jednorázové na propagaci, inzerci, na vývoj a výzkum jsou v tabulce uvedeny jednotlivě.

	2016	2017	2018	2019
Počet vyrobených filtrů	97	102	138	179
Počet vyrobených sáčků	10 100	10 106	10 224	10 314
Přímé náklady na výrobu	2 163 000	2 347 360	3 115 478	4 138 238
Náklady na propagaci	-	6 600	165 600	175 600
Náklady na inzerci	-	1 000	5 900	-
Vývoj a výzkum	-	60 000	-	-
Nová pracovní síla	-	-	102 900	316 932
Studenti	-	-	35 840	35 840
Fixní složka nákladů	1 217 000	1 217 000	1 217 000	1 217 000
Mzdy	1 658 000	1 658 000	1 658 000	1 658 000
Celkem náklady	5 038 000	5 289 960	6 300 718	7 541 610

Tabulka 44 Souhrn nákladů na jednotlivé roky v Kč

V závěru této kapitoly víme, jaké náklady podnik vynakládá a bude do budoucna vynakládat a jaké očekává nárůsty zakázek a tím i nárůst tržeb. V tabulce 44 vidíme přehled všech plánovaných nákladů v následujících letech a celkovou výši nákladů. V následující tabulce jsou hodnoty shrnuty a je zde vypočítán i případný zisk nebo ztráta.

Zisk v roce 2017 není vysoký, ale za předpokladu zvýšení nákladů na vývoj nových produktů a nových propagačních materiálů se podařilo díky přímému marketingu dostat podnik ze ztráty.

	Celkem výnosy	Celkové náklady	Zisk/Ztráta
2016	5 021 000	5 038 000	-17 000
2017	5 292 120	5 289 960	2 160
2018	6 361 571	6 300 718	60 853
2019	7 652 347	7 541 610	110 737

Tabulka 45 Přehled výnosů, nákladů a zisků v Kč

V následujícím roce 2018 má podnik vyšší náklady, ale také vyšší tržby díky nárůstu objednávek především od developerské firmy.

Následující rok se podnik dostává přes hranici svého vytyčeného dlouhodobého cíle. Předpoklad toho, aby se podnik i nadále udržel v těchto číslech a mohl dále růst je v tom, aby udržel stávající strategii, a to především propagaci podniku, ale také aktivní zajišťování zakázek.

## **8.6. Výkazy – Rozvaha, VZZ, Cash Flow**

Co se týče podnikových výkazů, zajímá nás především výkaz zisků a ztrát, abychom viděli zapracované vynaložené náklady na investici. A také srovnané tržby jak v naplánovaných letech, tak i ve srovnání s předchozím rokem.

Stávající výnosy a náklady jsou vzaté z předpokladu hospodaření roku 2016. Neměnily se a ani se jinak neupravovaly. Jediná položka, která má tendenci se měnit, je dlouhodobý závazek, který se postupem času bude zmenšovat.

<b>Výnosy</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Náklady</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tržby z prodeje zboží	100	100	100	100	Spotřeba materiálu a energie	2 163	2 347	3 115	4 138
Tržby za prodej výrobků	4 689	4 920	5 910	7 200	Služby	953	953	953	953
Změna stavu vlastních zásob	173	173	173	173	Mzdové náklady	1 176	1 176	1 281	1 424
Aktivace	0	0	0	0	Náklady soc. a zd. poj.	482	482	516	587
Tržby z prodeje materiálu	55	55	55	55	Sociální náklady	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0	0	Daně a poplatky	15	15	15	15
Výnosové úroky	3	3	3	3	Odpisy	109	109	109	109
Mimořádné výnosy	1	1	1	1	Ostatní provozní náklady	35	35	35	35
Tržby za pronájem	0	40	120	120	Ostatní finanční náklady	60	60	60	60
					Daň z příjmu za běž. ob.	0	0	0	0
					Prodaný materiál	45	45	45	45
					VaV	0	60	0	0
					Propagace	0	6,6	165,6	176
					Inzerce	0	1	5,9	0
<b>HV</b>	<b>5 021</b>	<b>5 292</b>	<b>6 361</b>	<b>7 651</b>		<b>5 038</b>	<b>5 290</b>	<b>6 301</b>	<b>7 542</b>
	<b>- 17</b>	<b>2</b>	<b>61</b>	<b>107</b>					

Tabulka 46 Porovnávací rozvaha v tis. Kč

<b>Aktiva</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Pasiva</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	85	85	85	85	Základní kapitál	2000	2000	2000	2000
Materiál	498	462	426	426	Kapitálové fondy	0	0	0	0
Nedokončená výroba	12	12	12	12	Rezervní fond	206	206	206	206
Výrobky	526	526	526	526	Výsledek hospodaření min. ob.	123	106	109	169
Krátkodobé pohledávky	612	612	612	612	<b>Cizí zdroje</b>				
Krátkodobé poskytnutí zálohy	1	1	1	1	Rezervy				
Peníze	42	42	42	42	Dlouhodobé závazky	1650	820	-	-
Účty v bankách	1 949	1 157	493	605	Závazky z obchodních vztahů	206	206	206	206
Krátkodobé cenné papíry a podíly	732	732	732	732	Závazky společníkům	0	0	0	0
Časové rozlišení	14	14	14	14	Závazky zaměstnancům	89	89	142	143
					Závazky za soc. a zd. poj.	58	58	61	61
					Daňové závazky	152	152	155	155
					Časové rozlišení	4	4	4	4
					HV běž. období	- 17	2	61	111
<b>Aktiva celkem</b>	<b>4471</b>	<b>3643</b>	<b>2 943</b>	<b>3055</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>4471</b>	<b>3643</b>	<b>2943</b>	<b>3055</b>

Tabulka 47 Porovnáni výkaz a zisku a ztrát v tis. Kč

V rámci rozvahy probíhají změny především u dlouhodobých závazků, které jsou spláceny dále v závazcích za mzdy. Co se týče aktiv, probíhají změny jen v rámci prodaného materiálu a bankovního účtu.

Roky	2016	2017	2018	2019
Zisk	- 17	2	61	111
<b>Odpis</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
Rezervy	-	-	-	-
<b>NETTO CF</b>	<b>92</b>	<b>111</b>	<b>170</b>	<b>220</b>
Materiál	- 45	36	36	0
Nedokončená výroba	- 1	0	0	0
Výrobky	- 35	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	-28	0	0	0
Krátkodobé cenné papíry	-28	0	0	0
Časové rozlišení	- 6	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	13	0	0	0
Závazky společníkům	-	0	0	0
Závazky zaměstnancům	-	0	53	1
Závazky za soc. a zd. poj.	-	0	3	0
Daňové závazky	-	0	3	0
Časové rozlišení	2	0	0	0
<b>Operativní CF</b>	<b>-36</b>	<b>147</b>	<b>265</b>	<b>221</b>
DHM	-26	0	0	0
<b>Investiční CF</b>	<b>-26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ZK	-	0	0	0
Kap. fondy	-	0	0	0
Dl. závazky	-850	-830	-820	0
Dividendy	-	- 109	- 109	- 109
<b>Finanční CF</b>	<b>-850</b>	<b>-939</b>	<b>-929</b>	<b>-109</b>
<b>CF</b>	<b>-912</b>	<b>-792</b>	<b>-664</b>	<b>112</b>

Tabulka 48 Výkaz peněžních toků v tis. Kč

Výkaz peněžních toků v tuto chvíli nemá příliš smysl, hodnoty v rozvaze zůstaly ve většině případů stejné, mění se materiál a v letech 2018 a 2019 závazky za zaměstnance a s tím spojené další účty proto, že byl přijat nový zaměstnanec. Dále zde můžeme vidět postupné splácení půjčky a předpokládám, že podnik bude opět vyplácet dividendy. Zde jsem zvolila pevnou sazbu kvůli početní přesnosti. Ve výsledku ovšem zde není vidět žádný pohyb, který by nebyl avizovaný v předchozích kapitolách.

## 8.7. Finanční ukazatele

	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv	-0,38	0,06	2,07	3,62
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,73	0,11	3,02	5,36
Rentabilita tržeb	-0,34	0,05	1,10	1,66
Likvidita				
Běžná	1,21	1,2	1,1	1,1
Provozní	2,66	2,66	2,38	2,38
Okamžitá	3,94	2,37	0,95	1,15
Doba obratu pohledávek	44	42	35	29
Doba obratu zásob	74	68	55	45
Rychlost obratu celkových aktiv	10	10	11	14

Tabulka 49 Porovnání finančních ukazatelů v čase

Finanční ukazatele se v průběhu času zlepšují. Hlavně ve druhém roce, kdy se nám rentabilita dostává do kladných čísel a postupně se i ve třetím roce zvyšuje.

Běžná likvidita ve sledovaných letech je nulová jen díky tomu, že nekalkulujeme s pohledávkami, které jistě v následujících letech budou. Proto je tento ukazatel hodně zavádějící a stejně tak i provozní likvidita. Okamžitá likvidita se na druhou stranu zlepšuje, ale zase je tento ukazatel řekněme trochu zavádějící vzhledem k tomu, že nemůžeme přesně odhadnout pohyby peněz.

Investice v prvním roce 67 600 Kč, která je vydána především na vývoj nového produktu a nové zpracování propagačních materiálů, nám v prvním roce přinese navýšení tržeb o 5,3%, tedy o 271 120 Kč. Podnik se v tomto roce dostává do mírného zisku.

V roce 2018 bude potřeba investice 310 240 Kč, která bude vydána především na propagaci nového produktu, ale také na mzdy nového pracovníka. Tato investice přinese oproti předchozímu roku nárůst o 20%, tedy o 1 069 451 Kč. V tomto roce podnik dosáhne značného zisku, a to hlavně díky tržbám nejen z developerských projektů, ale také z nových produktů.

Ve třetím roce, 2019, bude investice ve výši 528 372 Kč. Tato investice zahrnuje jak investice na propagaci v roce 2019, tak i v pokračující propagaci z předchozího roku. Tato investice přinese navýšení tržeb oproti předchozímu roku 2018 o 20%, což činí 1 290 776 Kč.

Celková částka investice činí 906 212 Kč. Celkové navýšení tržeb oproti roku 2016 je o 52%, tedy o 2 631 347 Kč.

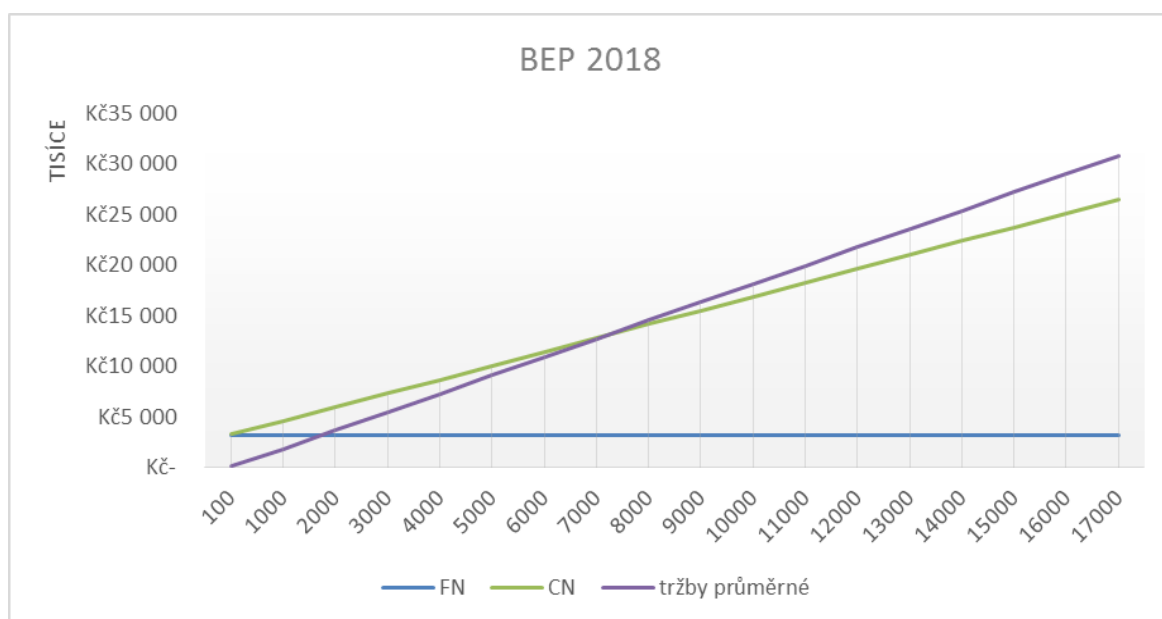
## Break event point

	Nové filtry	Cena Kč/kus	FN v Kč	VN v Kč	BEP ks
2018	Filtr ke studni	2 309	3 185 240	1710	5 318
	Filtr k bazénu	1 946		1520	7 477
	Filtr pod dřez	1 188		880	10 342
	Suma	5 443		4110	2 390
2019	Filtr ke studni	2 309	3 403 372	1710	5 682
	Filtr k bazénu	1 946		1520	7 959
	Filtr pod dřez	1 188		880	11 050
	Suma	5 443		4110	2 553

Tabulka 50 BEP pro nové výrobky

V tabulce 50 vidíme BEP jenom pro nové výrobky. Celkem by podnik musel vyrobit v roce 2018 2 390 ks *nových filtrů*, aby pokryl vynaložené náklady nejen na provoz, ale také na plánované náklady na propagaci.

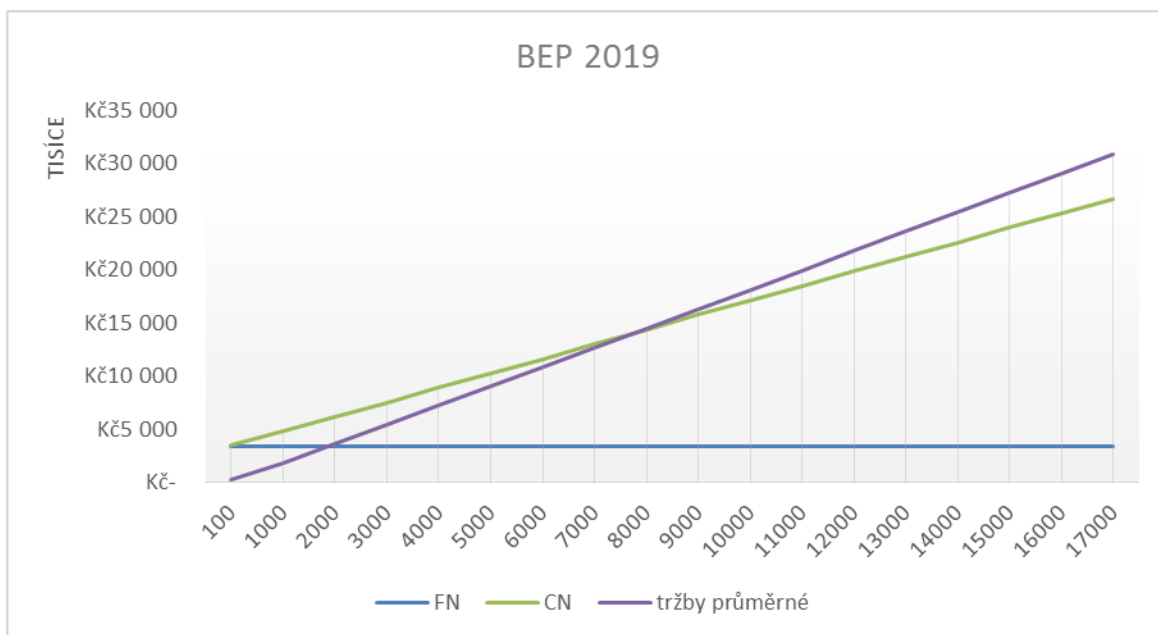
Co se týče stávajících filtrů, jejich množství se navyšuje postupně a pozvolna, tedy vypovídající hodnoty jsou spíše směřovány na nové výrobky, které v současné době budou propagovány, aby se dostaly do povědomí co nejvíce zákazníků.



Graf 8 Break event point průměrné hodnoty roku 2018

Graf 9 znázorňuje průměrné množství všech tří nových filtrů. Průměrně musí podnik vyrobit 7000 filtrů, aby pokryl veškeré náklady podniku. Množství 7000 ks je hodnota pouze nových filtračních zařízení, nejsou zde započítány stávající filtry.





Graf 9 Break event point průměrné hodnoty roku 2019

Z grafu 10 vidíme, že podnik by v roce 2019 musel vyrobit průměrně o 500 až 1000 ks více než v předchozím roce, a to proto, že v roce 2019 se zvyšují fixní náklady především tržbami, ale také propagací.

## 9. Rizika

V rámci rizik musíme brát v úvahu nejen změny v poptávce, ale především neúspěch při shánění jak nájemníků do výrobní haly, tak také developerskou firmu, která by měla zájem o pravidelný odběr výrobků. V potaz bereme i neúspěch na trhu s novými výrobky, ale také celkové nízké nebo žádné navýšení objednávek.

Jako riziko bereme v potaz i fakt, že některá řemesla upadají. Pokud budeme shánět další dodavatele v tomto oboru, musíme počítat, že pro polotovary budeme muset dojíždět, čímž se zvýší náklady na dopravu. Toto riziko bohužel podnik nemůže nijak ovlivnit. Ovlivnit může pouze řemesla, která je schopen sám vykonávat, což nejsou všechna, která potřebuje k výrobě.

Co se týče objednávek, během následujících tří let se díky propagaci budou postupně zvyšovat. Může ale nastat situace, kdy se objednávky nebudou zvyšovat, a tím pádem neporoste zisk a nebudeme mít čím krýt vynaložené náklady navíc. Jaký to bude mít dopad na konečný zisk, je uvedeno v tabulce 51.

	Celkem výnosy	Celkové náklady	Zisk/Ztráta
2017	5 061 000	5 105 600	-44 600
2018	5 141 000	5 348 240	-207 240
2019	5 141 000	5 566 372	-425 372

Tabulka 51 Vliv objednávek na zisk Kč

Pokud by se zvyšovaly jenom náklady a nebyl by žádný zisk, podnik by byl čím dál víc ve ztrátě. V propočtech nárůstů objednávek je však počítáno s velmi malým nárůstem, to znamená, že v plánu počítáme s minimem a neděláme si iluze o velkém přívalu objednávek díky propagaci.

	2017	2018	2019
1	3	29	59
2	4	19	75
3	4	18	37
4	2	13	40
5	2	9	20
Průměr	3	18	46

Tabulka 52 Minimální množství zakázek filtračních sestav v ks

Tabulka 52 ukazuje, kolik minimálně musí podnik vyprodukovat objednávek na filtrační zařízení velikostního typu, aby se dostal do ziskových čísel. Aby se podnik, například v roce 2017, dostal do zisku, musí mít alespoň 3 zakázky na filtrační sestavu 1 velikosti.

Dalším identifikovaným problémem je smlouva s developerskou firmou. Pokud se nepodaří tuto smlouvu zajistit, z plánu zmizí v druhém roce více jak polovina zakázek stávajících výrobků a ve třetím roce třetina. V následující tabulce jsou zachyceny dopady tohoto selhání.

	Celkem výnosy	Celkové náklady	Zisk/Ztráta
2017	5 292 120	5 289 960	2 160
2018	5 571 991	5 684 490	-112 499
2019	7 051 257	7 078 174	-26 917

Tabulka 53 Dopad neuzavřené smlouvy s developerskou firmou na zisk v Kč

Z tohoto důvodu je potřeba neoslovit jednu firmu, ale hned několik, abychom zvýšili pravděpodobnost uskutečnění smlouvy.

Vidinu rizika vidí podnik i v tom, že se nepodaří sehnat nového pracovníka. Zmizely by tím náklady jak na inzerci, ale také na mzdy a odvody. Na druhou stranu by zmizely zakázky, které tento pracovník může získat. Celkem za druhý rok je to jedna zakázka a za třetí rok je to sedm zakázek. Navíc by se museli stávající zaměstnanci starat sami o propagaci a připravit prezentaci na Průmyslový veletrh, pokud by se rozhodli zúčastnit. V následující tabulce jsou zachyceny změny ve výnosech a nákladech a následný zisk.

	Celkem výnosy	Celkové náklady	Zisk/Ztráta
2017	5 292 120	5 289 960	2 160
2018	5 564 450	5 574 770	-10 321
2019	6 004 258	5 931 245	73 013

Tabulka 54 Dopad na zisk v případě absence nového pracovníka v Kč

Vidíme, že podnik se dostává v druhém roce do ztráty 10 tisíc korun, ale ve třetím roce do zisku. Tím, že nový pracovník nenastoupil, odpadly podniku náklady spojené s jeho mzdou a také inzercí. Celkem za druhý rok to činí 108 800 Kč a za třetí rok 316 932 Kč. Podnik bere v úvahu to, že pokud nezíská tohoto pracovníka, tak nezíská ani tolik zakázek. Proto jsou tržby menší a v druhém roce se podnik propadá do ztráty.

Riziko týkající se především výnosů se týká nájemného za výrobní halu. Nejde ani o výši nájemného jako o fakt, jestli vůbec bude mít někdo zájem o takovýto druh pronájmu. Pokud by se podniku nepodařilo sehnat nájemníky, v následující tabulce 46 jsou uvedena vypovídající čísla.

	Celkem výnosy	Celkové náklady	Zisk/Ztráta
2017	5 252 120	5 289 960	-37 840
2018	6 241 571	6 300 718	-59 147
2019	7 532 347	7 541 610	-9 263

*Tabulka 55 Dopad na zisk při absenci nájemného v Kč*

Vidíme, že by se nám rapidně propadly zisky. To znamená, že by podnik musel spoléhat na to, že bude více vyrábět a prodávat, aby se dostal do kladných čísel.

Jako největší riziko jsme identifikovali stagnaci objednávek, tedy stávající nasycení trhu. Dále nezajištění smlouvy s developerskou firmou, která zajišťuje značnou část objednávek. A riziko plyne i z nevyužití prostor výrobní haly. Pokud se podniku nepodaří tyto prostory pronajmout, budou se muset zaměstnanci více zapojit do propagace a sehnat více zakázek, aby pokryli chybějící tržby z nájemného.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na základě žádosti podniku o jeho zpracování a tím zajistit přežití podniku. Hlavním přínosem práce je tříletý plán pro podnik a postupné kroky, jak se dostat k vytyčenému cíli. Základní poznatky jsou podchycené v teoretické části práce, která je vzhledem k známým poznatkům zaměřena speciálně obecně v podnikatelském plánu a specificky, co se týče analýz, které byly použity.

Konkrétní rozpracování podnikatelského plánu začalo představením podniku a jeho produktů, kde kromě velkokapacitních filtrů podnik vyrábí od roku 2000 také filtrační sáčky, které v posledních letech zajišťují větší část tržeb podniku. Dále jsem se zaměřila na historická východiska, abych zjistila, jak dlouho trvá období ztráty, co ji zapříčinilo a jak na tom byl podnik před touto krizí. Následná finanční analýza mi prozradila finanční řízení podniku a hospodaření nejen s penězi, ale také s majetkem. Z vnitřního prostředí vyplynulo, že podnik reagoval na nastávající krizi v roce 2007, ale také na nové produkty z ciziny, které byly levnější. Reakce na propad nastala hned v následujícím roce, ale podnik nebyl schopen udržet postavení na trhu, a tak se znovu propadl do ztráty a v červených číslech se nachází dodnes.

V následující kapitole byla zhotovena externí analýza podniku, kdy jsem postupovala směrem od podniku ven. Tedy prvním zkoumaným prostředím bylo to blízké, a to konkurence, dodavatelé, odběratelé, odvětví a trh. Z těchto analýz se dalo vyčíst především to, že podnik je jediný na trhu, kdo vyrábí tento produkt, ale existuje zde spousta velkých firem, které podobné produkty dovážejí, a to za podobné ceny. Také zde bylo zjištěno, že podnik nemá žádnou reklamu, která by přilákala nové zákazníky, podnik spolupracuje především se zákazníky, kteří již podnik v dřívější době využili.

Na základě výsledků z analýz jsem stanovila strategii podniku, která dle klíčových zjištění vyšla jako strategie růstu a rozvoje. Na základě těchto skutečností jsem vypracovala konkrétní dílčí cíle k dosažení hlavního cíle podniku, který byl stanoven, že do tří let bude podnik v zisku sto tisíc korun. Tento cíl byl stanoven na základě historických analýz, kde největším úspěchem podniku v podobě zisku bylo sto padesát tisíc korun. Dílčí cíle zahrnují především plán propagace celého podniku, který dle analýz do současné doby nebyl skoro žádný. Dále také vývoj nových produktů pro nový segment zákazníků, aby byl zajištěn odbyt.

V dalších kapitolách byl podrobně rozpracován plán a dílčí cíle na jednotlivé roky, kdy celková částka za propagaci, nové pracovníky a vývoj produktu na tři roky činí 906 202 Kč. První rok se podnik zaměří především na propagaci sebe sama a na vývoj nových produktů, proto výdaje v prvním roce nejsou tak velké. S tím souvisí také to, že objednávky porostou minimálně, ale i přesto se podnik dostává do zisku dva tisíce korun. Druhý rok je pro podnik klíčový, měl by uvést na trh nové produkty a k nim zavést adekvátní reklamu, která byla zvolena přímo k typu zboží. V rámci rozšíření propagace podnik zaměstná nového zaměstnance. Díky těmto nákladům se v druhém roce náklady oproti prvnímu roku zvyšují takřka čtyřnásobně. Nejen díky novým výrobkům, ale také díky dalším opatřením se zvyšuje odbyt a podnik se drží v ziskových číslech. Třetí rok je rokem stabilizačním, kdy podnik bude stále propagovat nejen nové, ale i stávající produkty a postupně plánovat další postup, a to především co se týče výroby a jejího zvládnutí z kapacitních důvodů.

Veškerá známá rizika jsou popsána v poslední kapitole, kde jsou uvedeny i návrhy řešení a číselné vyjádření dopadů rizik. Jako největší riziko jsem identifikovala nízký odbyt. Pokud podnik nebude mít odbyt, není možné, aby si vydělal na náklady vynaložené na tento plán, ale také na fixní náklady již existující.

V průběhu psaní práce se objevovaly další skutečnosti, které by na podnik v budoucnu mohly mít negativní vliv, ale vzhledem k minimálním informacím jsem se držela původních dat, která jsem získala od podniku a zpracovala plán podle nich. První kroky plánu již podnik realizoval nebo se chystá realizovat a jen čas ukáže, nakolik byly plány a závěry z této práce reálné.

# Seznam použité literatury

## Knihy

- ✚ BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- ✚ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ✚ ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- ✚ DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE. *3PE425 Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1155-x.
- ✚ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- ✚ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.
- ✚ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- ✚ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- ✚ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- ✚ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
- ✚ FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- ✚ HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- ✚ IŽOVÁ, Katarina. *Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov* [online]. Praha: Martin Koláček, E-knihy jedou, 2017 [cit. 2017-02-21]. ISBN 978-80-7512-778-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=JMEMDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=I%C5%BEov%C3%A1&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=I%C5%BEov%C3%A1&f=false](https://books.google.cz/books?id=JMEMDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=I%C5%BEov%C3%A1&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=I%C5%BEov%C3%A1&f=false)
- ✚ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- ✚ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

- ✚ JOSKOVÁ, Lucie, *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4.
- ✚ JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva POKORNÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5837-4.
- ✚ KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- ✚ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- ✚ KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. Přeložil Jiří ADAMÍK, přeložil Josef MALÝ. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024709694.
- ✚ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- ✚ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- ✚ MAGRETTA, Joan. *The Five Forces: Competing for Profits*. 2 chapter. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2012. ISBN 978-1-4221-8893-4.
- ✚ MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- ✚ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- ✚ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ✚ NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- ✚ PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.
- ✚ PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.
- ✚ PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. 2008, (2), 79-80.
- ✚ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- ✚ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.



- ✚ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- ✚ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- ✚ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ✚ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ✚ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- ✚ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ✚ VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ✚ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- ✚ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- ✚ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ✚ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- ✚ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ✚ ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

## Webové stránky

- ✚ *Business Info: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/?gclid=CNaEqbKh59ICFQvjGwod3\\_IAZg](http://www.businessinfo.cz/?gclid=CNaEqbKh59ICFQvjGwod3_IAZg)
- ✚ *Business Vize* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>
- ✚ *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- ✚ *Edolo* [online]. Klatovy: Edolo ®, 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/>
- ✚ *Jobs.cz* [online]. LMC, 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
- ✚ *Management mania: Sociální síť pro business* [online]. managementmania.cz, 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

- ✚ *Management News* [online]. IVITERA, 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/>
- ✚ *Marker* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.marker.cz/>
- ✚ *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- ✚ *Nápad roku* [online]. Podpora rozvoje podnikání, 2012 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/>
- ✚ *Podnikátor: pomůže vám v podniku* [online]. podnikator.cz, 2012 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.profipodnikatelskyplan.cz/?gclid=COvWueuf59ICFWgz0wod1QkEng>
- ✚ *Profi podnikatelský plán* [online]. Praha: Contrust Group, 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.profipodnikatelskyplan.cz/?gclid=COvWueuf59ICFWgz0wod1QkEng>
- ✚ *Seznam* [online]. seznam.cz, 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/>
- ✚ *Zákon o obchodních korporacích*. In: . Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 2017, ročník 2012, číslo 901. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>
- ✚ *Zákon o živnostenském podnikání*. In: . Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 2017, Zákon 455/1991 Sb. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ✚ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. *Business center* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

## Interní zdroje

- ✚ Výkaz zisku a ztrát
- ✚ Výkaz rozvaha
- ✚ Rozhovor se zaměstnancem odbytu sáčků
- ✚ Rozhovor se zaměstnancem výroby
- ✚ Rozhovor s ředitelem firmy
- ✚ Obrázky filtrů
- ✚ Tabulka s rozměry sáčků

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Porter, 2008) .....	24
Obrázek 3 Průřez kapalinového velkokapacitního sáčkového filtru. Zdroj: (Web podniku, 2016) .....	33
Obrázek 2 Kapalinový velkokapacitní sáčkový filtr. Zdroj: (Web podniku, 2016).....	33
Obrázek 4 Mobilní filtrační jednotka. Zdroj: (Web podniku, 2016).....	34
Obrázek 5 Plastový filtr. Zdroj: (Web podniku, 2016) .....	34

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled obchodních společností a jejich základní informace zdroje: (Vochozka, 2012), (Šiman, 2010) .....	11
Tabulka 2 Struktura podnikatelského plánu dle uvedených autorů, zdroj: (Srpová, 2010), (Veber, 2008), (Hirsich, 1996) .....	16
Tabulka 3 Informace o sáčcích zdroj: (Web podniku, 2016).....	35
Tabulka 4 Porovnání rozvah za klíčové roky v tis Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016)	43
Tabulka 5 Srovnání výkazů zisků a ztrát za klíčová období v tis. Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016).....	44
Tabulka 6 Porovnání peněžních toku Cash Flow za klíčové roky v tis. Kč. Zdroj: (Firemní účetnictví, 2016).....	45
Tabulka 7 Porovnání finančních ukazatelů za klíčové roky .....	46
Tabulka 8 Bod zvratu pro jednotlivé kategorie produktů .....	47
Tabulka 9 Bod zvratu po úpravě FN.....	47
Tabulka 10 Dodávka vody (czso.cz, 2017).....	52
Tabulka 11 Kanalizace pro veřejnou potřebu. (czso.cz, 2017) .....	53
Tabulka 12 Index průmyslové produkce (czso.cz, 2017).....	53
Tabulka 13 Produkce ČR v tunách (czso.cz, 2017).....	54
Tabulka 14 Vývoj absolventů vybraných oborů za posledních 10 let (AMSP ČR, 2016)	54
Tabulka 15 Vyprodukované množství jednotlivých odvětví v průmyslu (czso.cz, 2017) .....	55
Tabulka 16 Vývoz a dovoz ČR v mil. Kč (czso.cz, 2017) .....	56
Tabulka 17 Produkce ČR vybraných průmyslových produktů (czso.cz, 2017).....	57
Tabulka 18 Absolventi vysokých škol v letech 2008 - 2015 (Anon., 2017) .....	58
Tabulka 19 Matice EFE.....	62
Tabulka 20 Matice IFE.....	62
Tabulka 21 Matice IE .....	63
Tabulka 22 Parametry pro Space.....	65
Tabulka 23 Specifikace nových produktů .....	74
Tabulka 24 Základní ceny výrobků.....	74
Tabulka 25 Cena nových produktů .....	75
Tabulka 26 Souhrn jednorázových výdajů na propagaci .....	76
Tabulka 27 Mzdy stávajících zaměstnanců v Kč.....	77
Tabulka 28 Mzdy nového zaměstnance v Kč .....	77
Tabulka 29 Souhrn mezd za studenty.....	78
Tabulka 30 Souhrn mezd a odvodů v Kč .....	78
Tabulka 31 Přehled jednorázových finančních transakcí v Kč.....	81
Tabulka 32 Investiční náklady v Kč .....	82
Tabulka 33 Přehled tržeb za rok 2016.....	83
Tabulka 34 Přehled tržeb za rok 2017.....	84

Tabulka 35 Přehled tržeb za rok 2018.....	85
Tabulka 36 Přehled tržeb za rok 2019.....	86
Tabulka 37 Souhrnná tabulka tržeb .....	87
Tabulka 38 Přímé náklady 2016 .....	88
Tabulka 39 Přímé náklady 2017 .....	89
Tabulka 40 Přímé náklady 2018 .....	90
Tabulka 41 Přímé náklady 2019 .....	91
Tabulka 42 Souhrn přímých nákladů .....	92
Tabulka 43 Přímé náklady na nové výrobky .....	92
Tabulka 44 Souhrn nákladů na jednotlivé roky v Kč.....	93
Tabulka 45 Přehled výnosů, nákladů a zisků v Kč.....	93
Tabulka 46 Porovnání rozvaha v tis. Kč .....	95
Tabulka 47 Porovnání výkaz a zisku a ztrát v tis. Kč .....	96
Tabulka 48 Výkaz peněžních toků v tis. Kč.....	97
Tabulka 49 Porovnání finančních ukazatelů v čase .....	98
Tabulka 50 BEP pro nové výrobky .....	99
Tabulka 51 Vliv objednávek na zisk Kč.....	101
Tabulka 52 Minimální množství zakázek filtračních sestav v ks.....	101
Tabulka 53 Dopad neuzavřené smlouvy s developerskou firmou na zisk v Kč.....	102
Tabulka 54 Dopad na zisk v případě absence nového pracovníka v Kč.....	102
Tabulka 55 Dopad na zisk při absenci nájemného v Kč.....	103

## Seznam grafů

Graf 1 Přehled zisků a ztrát v tis. Kč v letech 1997 - 2005 .....	37
Graf 2 Přehled zisků a ztrát v tis. Kč v letech 2006-2015 .....	39
Graf 3 Ceny pohonných hmot do 2016-11 (czso.cz, 2017) .....	57
Graf 4 Počty žáků a studentů od roku 2010 - 2016 (czso.cz, 2017) .....	58
Graf 5 Látky vypouštěné do vodních toků (czso.cz, 2017) .....	59
Graf 6 Space matice.....	66
Graf 7 Bytová výstavba v letech 2009 - 2016 (czso.cz, 2017).....	67
Graf 8 Break event point průměrné hodnoty roku 2018.....	99
Graf 9 Break event point průměrné hodnoty roku 2019.....	100
Graf 10 Break event point filtrační sáčky velikost 4.....	114
Graf 11 Break event point filtrační sáčky velikost 3.....	114
Graf 12 Break event point filtrační sáčky velikost 1.....	114
Graf 13 Break event point filtrační sáčky velikost 2.....	114
Graf 14 Break event point filtrační sáčky velikost 5.....	114
Graf 15 Break event point filtrační zařízení velikost 2 .....	115
Graf 16 Break event point filtrační zařízení velikost 1 .....	115
Graf 17 Break event point filtrační zařízení velikost 4 .....	115
Graf 18 Break event point filtrační zařízení velikost 3 .....	115

Graf 19 Break event point filtrační zařízení velikost 5 ..... 115

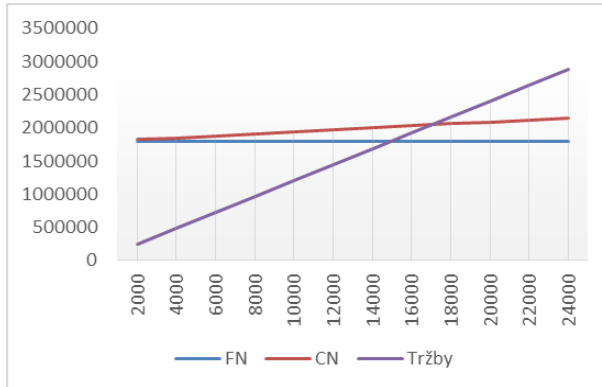
## **Seznam příloh**

Příloha 1 Break event point filtrační sáčky ..... 11414

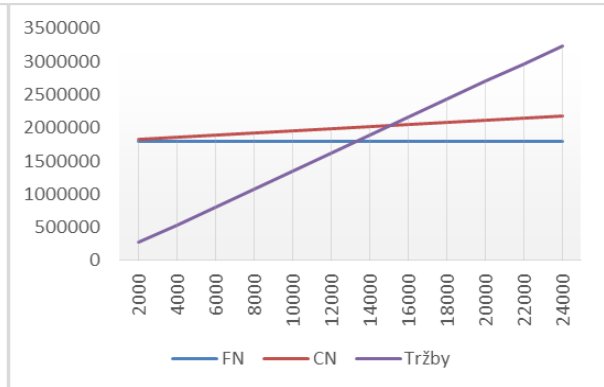
Příloha 2 Break event point filtrační zařízení ..... 11515

# Přílohy

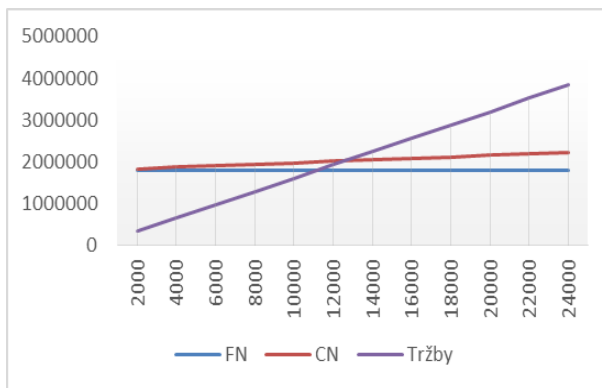
## Příloha 1 Break event point filtrační sáčky



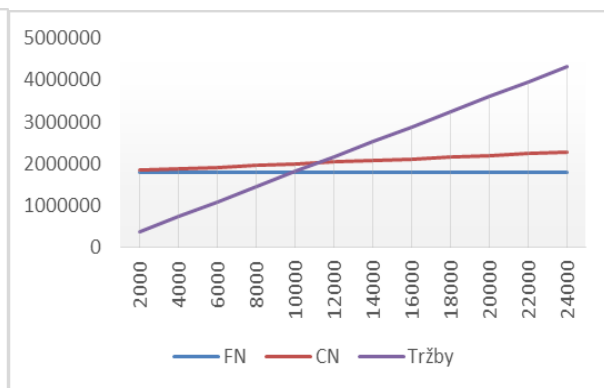
Graf 12 Break event point filtrační sáčky velikost 1



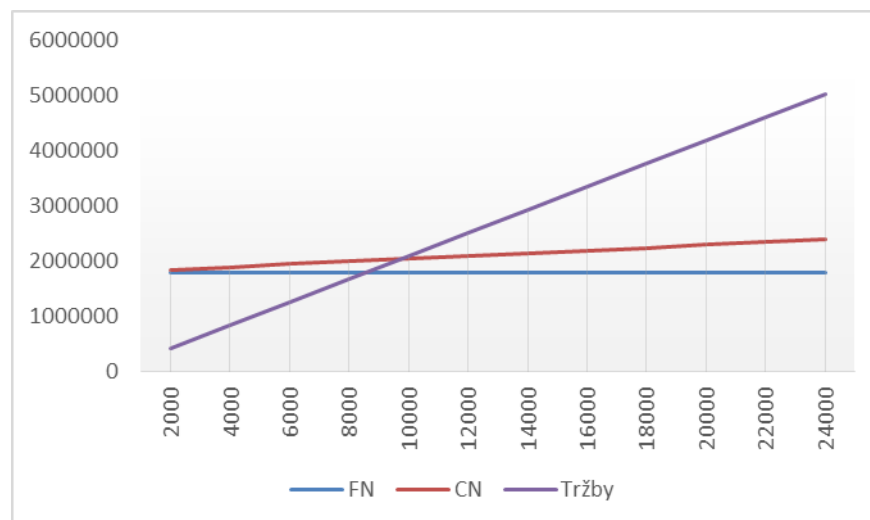
Graf 13 Break event point filtrační sáčky velikost 2



Graf 11 Break event point filtrační sáčky velikost 3

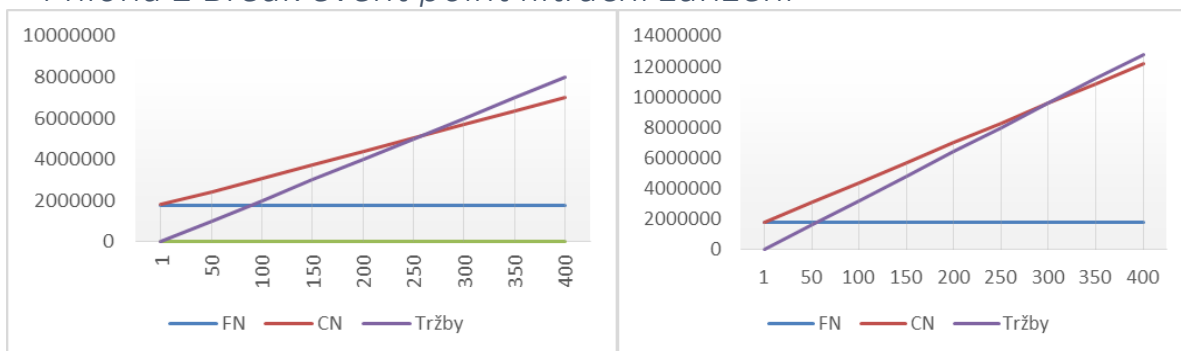


Graf 10 Break event point filtrační sáčky velikost 4



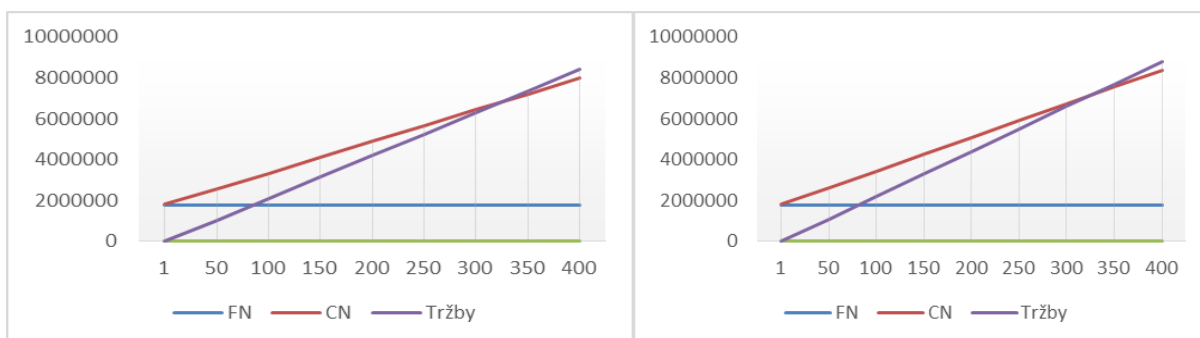
Graf 14 Break event point filtrační sáčky velikost 5

## Příloha 2 Break event point filtrační zařízení



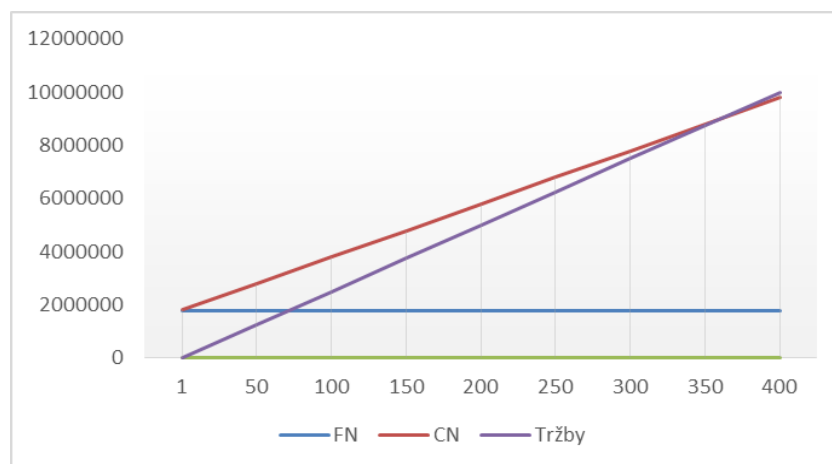
Graf 16 Break event point filtrační zařízení velikost 1

Graf 15 Break event point filtrační zařízení velikost 2



Graf 18 Break event point filtrační zařízení velikost 3

Graf 17 Break event point filtrační zařízení velikost 4



Graf 19 Break event point filtrační zařízení velikost 5



