

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí jako součást tvorby podnikatelského záměru

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Petra Průchová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra PRŮCHOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza vnějšího a vnitřního prostředí jako součást tvorby podnikatelského záměru**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Analýza vnějšího prostředí se zaměřením na trh a zhodnocení slabých a silných stránek jsou nezbytnými kroky při sestavování podnikatelského plánu, který je podkladem nejen pro dobrý chod firmy, ale slouží i pro získání finančních prostředků potřebných zvláště pro její start.

Cíl práce:

Analýza trhu s ohledem na činnost společnosti, posouzení podnikatelského nápadu, zhodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, vypracování podnikatelského záměru

Metodický postup:

Studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky, analýza trhu, zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňujícího založení s.r.o., podnikatelský záměr

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza trhu ve vztahu k zakládané firmě, 5. Zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, 6. Podnikatelský záměr, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy


Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Eliáš K.: Společnost s ručením omezeným, Prospektrum Praha, 1997, 254 s., ISBN 80-7175-047-06
Forejt, A.: Obchodní společnosti, Prospektrum Praha, 1992, 206 s. ISBN 80-85431-54-8
Fotr, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování, Grada Publishing Praha, 1995, 178 s., ISBN 80-85623-20-X
Koráb, V.: Založení a řízení společnosti, Computer Press Brno, 2005, 252 s., ISBN 80-251-0592-X
Suchá, J.: Podnikatelský záměr - ekonomika a finance, Pragoeduca, Praha, 1994, 54 s. ISBN 80-85856-11-5
Wupperfeld, U.: Podnikatelský plán pro úspěšný start, Management Press Praha, 2003, 159 s., ISBN 80-7261-075-9


Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 26. února 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Martin Křížek, CSc.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
L.S.




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. února 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza vnějšího a vnitřního prostředí jako součást tvorby podnikatelského záměru“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 24. dubna 2009

.....

Petra Průchová

Poděkování

Touto cestou děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a konzultace, kterými přispěla ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod	8
2. Literární přehled.....	9
2.1 Podstata podniku a podnikání	9
2.2 Charakteristika společnosti s ručením omezeným	12
2.3 Podnikatelský záměr	13
2.3.1 Funkce podnikatelského záměru.....	14
2.3.2 Struktura podnikatelského záměru.....	15
2.3.3 Požadavky na podnikatelský záměr	17
2.4 Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.5 Analýza makroprostředí	19
2.5.1 Demografické prostředí	20
2.5.2 Ekonomické prostředí.....	20
2.5.3 Přírodní prostředí	21
2.5.4 Technologické prostředí	21
2.5.5 Politické a legislativní prostředí	21
2.5.6 Sociální a kulturní prostředí.....	22
2.6 Pest analýza.....	22
2.7 Analýza mikroprostředí.....	23
2.7.1 Zákazníci.....	23
2.7.2 Dodavatelé	24
2.7.3 Zprostředkovatelé	24
2.7.4 Konkurence	24
2.7.5 Porterův model pěti sil.....	25
2.8 Analýza vnitřního prostředí.....	30
2.8.1 Analýza trhu.....	31
2.8.2 Umístění podniku.....	32
2.8.3 Materiálová potřeba	32
2.8.4 Lidské zdroje.....	33
2.8.5 Plán realizace	34
2.9 SWOT analýza	34
3. Cíl a metodika	38
4. Analýza vnějšího prostředí	40
4.1 Analýza makroprostředí podniku	41
4.1.1 Politicko – legislativní vlivy	41
4.1.2 Ekonomické faktory.....	43
4.1.3 Sociokulturní vlivy	48
4.1.4 Technologické vlivy	49
4.2 Analýza mikroprostředí podniku.....	50
4.2.1 Zákazníci.....	50
4.2.2 Dodavatelé	50

4.2.3	Konkurenti	51
4.2.4	Porterův model konkurenčních sil podniku	53
5.	Analýza vnitřního prostředí.....	57
5.1	Analýza trhu	57
5.2	Umístění podniku	59
5.3	Firemní reklama	60
5.4	Materiálová potřeba	61
5.5	Lidské zdroje	61
5.6	Finanční plán	67
5.6.1	Plánovaná rozvaha	68
5.6.2	Zdroje financování podniku.....	69
5.6.3	Výkaz zisků a ztrát.....	69
5.6.4	Výkaz cash flow.....	70
5.7	Plán realizace	70
6.	Návrh podnikatelského záměru.....	72
6.1	Představení společnosti	72
6.2	Charakteristika společnosti, dlouhodobé cíle.....	73
6.3	Plán organizace a řízení	75
6.4	Tržní prostředí.....	76
6.5	Finanční zhodnocení projektu	78
6.6	SWOT analýza	83
6.7	Zhodnocení podnikatelského záměru.....	84
7.	Závěr	87
8.	Summary.....	90
9.	Přehled použité literatury	91

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Přílohy

1. Úvod

Pro mnoho lidí je slovo podnikání synonymem lehce vydělaných peněz, volnosti a řízením jiných lidí. Je pravdou, že na jedné straně dává podnikání člověku jistý prostor ke kreativitě, naplnění cílů a osobnímu růstu. Na straně druhé však tuto pomyslnou svobodu střídá nemalé psychické vypětí, velká odpovědnost a neustálé pracovní nasazení.

Od první myšlenky na založení vlastního podniku vede k jejímu uskutečnění dlouhá cesta. Neznalost cizího prostředí, pravidel a sil, které v něm působí, činí začínajícího podnikatele velmi zranitelným. Proto je důležité, aby se nejprve seznámil s prostředím, do kterého vstupuje, a které bude svou činností sám ovlivňovat. Pečlivá příprava by tedy měla začínat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí trhu, která podpoří či vyvrátí šanci na úspěšný start.

Rozhodnutí stát se podnikatelem je rozhodnutím životním, kde ambice, přání ani samotný kapitál nestačí. Před vlastním založením podniku je nutné zvážit řadu osobních, obchodních, technických, ekonomických, personálních i právních stránek podnikání, které jeho realizaci značně znesnadňují. Ujasnit a přehodnotit tyto stránky pomůže začínajícímu podnikateli vytvoření podnikatelského záměru.

Podnikatelský záměr dále umožňuje formulování a přezkoumání dlouhodobých cílů podniku, vymezení vlastního trhu, identifikaci konkurence a zákazníků, finanční plánování a vytvoření představ o dalším vývoji podniku. Na jedné straně slouží jako hlavní nástroj řízení podnikatelských aktivit, na straně druhé představuje dokument, který by měl přesvědčit potencionální investory k finanční účasti. Podnikatelský záměr podává obraz o aktuální situaci v podniku a směru, kterým se bude v blízké budoucnosti ubírat.

Diplomová práce přibližuje čtenáři nezbytné kroky související se založením společnosti, které jsou na praktickém příkladě demonstrovány ve druhé části.

2. Literární přehled

2.1 Podstata podniku a podnikání

Podnikání je dynamický proces vytváření přírůstkového bohatství. Toto bohatství vytvářejí jednotlivci, kteří přejímají hlavní rizika z hlediska kapitálu, času anebo kariéry nebo poskytují hodnotu za nějaké zboží či služby (Hisrich, Peters, 1996).

Podnikání lze dále charakterizovat jako snahu o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Ke tvorbě zisku dochází tehdy, uspokojíme-li potřeby zákazníků. Podnikatel uspokojuje potřeby svých zákazníků poskytováním výrobků a služeb prostřednictvím trhu.

Základní jednotku, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby, nazýváme **podnik**.

Podnik může mít různou právní formu, která odpovídá charakteru jeho činnosti a řízení. Pro podnikání je typické, že na počátku do něho vkládá podnikatel vlastní nebo cizí **kapitál** (Synek, 2003).

Na **podnikatele** můžeme nahlížet jako na člověka, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Kvalitní podnikatel disponuje těmito vlastnostmi: důvěryhodnost, čestnost, samostatnost, zodpovědnost, svědomitost, vytrvalost, tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je vytvářet.

Výsledkem podnikatelského myšlení je nejen nový výrobek a technologie, ale i způsob oslovení zákazníka, segmentu trhu apod. (Synek, 2000).

Rozhodnutí stát se podnikatelem

Impulsů k rozhodnutí přinést na trh své myšlenky a založit nový podnik může být mnoho, na počátku by měl být hlavně jedinečný nápad, který musí být realizovatelný. Nové podniky vznikají na základě vysoce individuálního procesu lidského uvažování,

který má přes svou osobní jedinečnost některé společné rysy. Tento proces zahrnuje přesun od stávajícího životního stylu k založení nového podniku.

Impulsy k založení podnikání mohou přicházet z vnějšího okolí i vnitřní ctižádosti potenciačního podnikatele. Jejich přehled uvádí následující obrázek.

Obrázek 1: Potenciační rozhodnutí začít podnikat



Zdroj: Hisrich, R. D., Peters, M. P. Založení a řízení nového podniku, Praha 1996.

Charakteristika podnikatele

„Dlouhodobé podnikání vyžaduje hodnotné osobní vlastnosti: čestnost, spolehlivost, ochotu“ (Suchá, 1994).

Server podnikatel.cz uvádí následující vlastnosti úspěšného podnikatele:

Aktivnost – nečekat na náhody, ale snažit se držet krok s dobou, vymýšlet a přizpůsobovat se novým věcem a technologii.

Motivovanost – především dostatečná motivace je způsob, jak dosáhnout vytyčených cílů a představ.

Rozhodnost – schopnost se včas a správně rozhodnout je jednou z hlavních podmínek úspěchu.

Znalost – je důležité se stále učit a získávat nové informace, díky kterým se lépe rozhoduje.

Schopnost se obklopovat správnými lidmi – např. lidmi, od kterých se může něco naučit.

Podle Korába (2005) existují tzv. základní stavební kameny úspěšného podnikatelství. Ty jsou znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 2: Základní kameny úspěšného podnikatelství



Zdroj: Koráb, V., Mihalisko M. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, Brno 2005.

Volba právní formy podniku

Podnikatel si může vybrat v obchodním zákoníku z různých právních forem podnikání. Volba právní formy patří k dlouhodobým rozhodnutím, lze ji však v případě potřeby změnit.

Podle Wupperfelda (2003) má právní forma vliv na:

- osobní ručení podnikatelů (jednatelů),
- zdanění,
- možnosti financování, především možnosti získání vlastního kapitálu,
- náklady (založení společnosti, zvýšení základního kapitálu),

- image firmy.

Hlavní kritéria volby právní formy podle Synka (2003):

1. způsob a rozsah ručení,
2. oprávnění k řízení,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů s tím spojených,
6. účast na zisku / ztrátě,
7. finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům,
8. daňové zatížení,
9. zveřejňovací povinnost.

Vzhledem k tomu, že charakteristika všech právních forem podniku je obsáhlá a v praktické části je zakládána společnost s ručením omezeným, bude zde přiblížena jen tato právní forma.

2.2 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Za porušení svých závazků odpovídá společnost celým svým majetkem, společník ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsaný v obchodním rejstříku. Společnost může založit 1 – 50 osob. Společníky mohou být fyzické i právnické osoby. Společnost vytváří základní kapitál o minimální hodnotě 200 000 Kč, přičemž vklad jednoho společníka činí min. 20 000 Kč. Dále vytváří povinný rezervní fond. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jeden nebo více společníků. Dále musí společnost s ručením omezeným odvádět daň z příjmů právnických osob, neboť vystupuje jako samostatný daňový subjekt. Příjmy společníků jsou snižovány daní z příjmu fyzických osob. Nezbytnou podmínkou vzniku společnosti je notářsky ověřená společenská smlouva.

Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou, návrh na zápis do obchodního rejstříku podepisují všichni jednatele a přikládá se k němu společenská smlouva s dokladem o výši splaceného základního kapitálu.

Jako každá právní forma podniku má i společnost s ručením omezeným své výhody a nevýhody. Wupperfeld (2003) uvádí tyto:

Výhody

- omezené ručení společníků,
- zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky jej lze rozšířit společenskou smlouvou,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30 % každého vkladu a to v celkové výši vkladů minimálně 100 000 Kč),
- lze stanovit kontrolní orgán – dozorčí radu,
- vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálnímu pojištění,

Nevýhody

- nutný počáteční kapitál,
- financování z cizích zdrojů závisí na důvěryhodnosti, kterou si firma vybuduje,
- v očích obchodních partnerů méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti,
- administrativně náročnější založení a chod společnosti – svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní,

2.3 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Obvykle

tvoří základní dokument, na jehož základě podnikatel hodlá přesvědčit banku o realizovatelnosti svých myšlenek a z toho vyplývající své schopnosti splácet bankou poskytnutý úvěr (Koráb, 2005).

Podnikatelský záměr je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy – zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se záměr sestavuje (Veber, 2008).

2.3.1 Funkce podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr vyjadřuje strategii podniku, jeho cíle i prostředky, kterými jich hodlá dosáhnout.

Podnikatelský záměr je taktickým plánem činnosti a zároveň prostředek k získání kapitálu. Z toho plynou dvě základní funkce podnikatelského záměru: funkce externí, kdy podnikatelský záměr slouží ke komunikaci s vnějším prostředím, zejména investory či věřiteli a funkce interní, kdy je využíván k plánování a řízení podniku (Synek, 2000).

Při komunikaci s vnějším prostředím je velmi důležitá přesvědčivost podnikatelského záměru, neboť ujišťuje potencionální věřitele o jedinečnosti a konkurenčních výhodách daného produktu či služby vedoucí ke zhodnocení vloženého kapitálu.

Důležitost podnikatelského záměru je dána tím, že:

- pomáhá při posouzení životaschopnosti podniku na cílovém trhu,
- slouží podnikateli jako ukazatel pro jeho plánovací činnost,
- je nezbytný k získání bankovních úvěrů,
- je důležitý k získání podpůrných prostředků z různých státních fondů a fondů EU,
- hraje zásadní roli při získání vlastního kapitálu od společností rizikového kapitálu, soukromých a institucionálních investorů (Wupperfeld, 2003).

2.3.2 Struktura podnikatelského záměru

Obsah i hloubka podnikatelského záměru je ovlivněna rozdílností jednotlivých podniků, zejména jejich výrobní strukturou či velikostí. I přes tyto odlišnosti by se podle Fotra (2005) měl podnikatelský záměr skládat z následujících částí:

- přehledný obsah (titulní strana),
- charakteristiku firmy a cílů,
- organizaci firmy a jejího řízení,
- technicko – ekonomické studie,
- souhrn a závěry,
- přílohy.

Přehledný obsah

První stránky podnikatelského záměru by se měly věnovat shrnutí důležitých částí koncepce, kterou podnikatel hodlá realizovat. Jejich úkolem je předat čtenáři výstižný obraz podniku včetně vytyčených cílů s maximální stručností.

Součástí přehledného obsahu tvoří:

- název a sídlo firmy, kontaktní osoby, telefonické spojení,
- představení produktu či služby, která je náplní podnikání; její konkurenční výhody,
- popis trhů, na nichž chce firma působit,
- představa hospodaření firmy na 3 – 5 let dopředu,
- současná finanční situace firmy,
- potřeba a použití kapitálu.

Tento stručný, leč výstižný úvod o maximálním rozsahu 2 – 3 stránek by měl podnikatel zpracovávat nakonec.

Charakteristika firmy a cílů

Druhá část záměru by se měla věnovat činnosti podniku v současné i budoucí době, jeho cílům a zejména tomu, jak jich hodlá dosáhnout.

Tato část by měla obsahovat:

- minulost firmy a dosažené výsledky, forma financování,
- vlastnosti nabízených produktů/služeb, které jsou předmětem záměru, odlišnosti od konkurenčních produktů, k čemu a pro koho jsou určeny, doba životnosti, distribuce, doplňkové související služby,
- budoucí cíle zahrnující strategii, míru poptávky, postavení firmy na trhu, kvalita a inovace produktů. Vše vyjádřené v reálné míře a konkrétní formě.

Organizace firmy a řízení

V této části podnikatelského záměru se řeší forma vlastnictví podniku a smluvní podmínky. Také se přikládá organizační schéma, z něhož vyplývá hierarchické uspořádání a zodpovědnost jednotlivých členů. Pomocí těchto údajů má investor přehled o manažerských funkcích a vedení společnosti. Dobrý manažerský tým je základním předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu.

V této části se uvádí zejména:

- organizační schéma, vyjadřující vztahy nadřazenosti a podřazenosti včetně odpovědností řídicích pracovníků,
- charakteristika vedoucích pracovníků z hlediska pracovních výkonů, zkušeností, věku, dalšího potencionálního přínosu,
- systém hodnocení a odměňování, nároky na jednotlivé pracovní pozice,
- základní charakteristika pracovních míst,
- způsob řízení firmy – současný i budoucí.

Technicko – ekonomické studie

Čtvrtá část podnikatelského záměru je nejobsáhlejší, neboť detailně zpracovává ekonomickou, technickou, finanční i marketingovou část projektu. Výsledky těchto analýz by měly přinést informace týkající se finančně - ekonomické stability projektu i celé firmy, které jsou klíčové především pro investory.

Technicko-ekonomická studie obsahuje:

- prodejní a cenovou politiku,

- analýzu trhu a konkurence,
- výrobní a inovační plán,
- marketingovou strategii,
- finanční plán.

Souhrn a závěry

Poslední část podnikatelského záměru by měla stručně vystihnout všechny studie a varianty prováděné v jednotlivých částech záměru, včetně kladných i záporných stránek pro snazší orientaci při jejich výběru. V neposlední řadě by tato část měla obsahovat časový odhad na realizaci daného projektu.

Přílohy

Příloha k podnikatelskému záměru většinou obsahuje tyto informativní materiály: výpisy z obchodního rejstříku, výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu a propagačních akcí, výkazy zisků a ztrát, analýzy rizika a citlivosti projektu, aj. (Fotr, 2005; Hisrich, Peters, 1996).

2.3.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Podle Wupperfelda (2003) a Fotra (2005) je k sestavení kvalitního podnikatelského záměru důležité dodržet následující zásady:

- jednoduchost, aby porozuměl i člověk bez hlubokých technických znalostí,
- stručnost (max. 50 stránek),
- jasný výklad konkurenčních výhod, příležitostí na trhu,
- přesvědčivost obsahem i zpracováním,
- nasměrování na budoucnost, vystižení trendů,
- reálnost, nepodceňovat ani nepřeceňovat své možnosti,
- zobrazení slabých míst projektu – značí připravenost čelit případným potížím,
- zdůraznění schopnosti platit splátky,
- formální správnost.

Vzhledem k tomu, že podnikatelské okolí se neustále vyvíjí a mění, musíme chápat podnikatelský záměr jako živý dokument, který je třeba neustále aktualizovat podle měnících se podmínek.

2.4 Analýza vnějšího prostředí

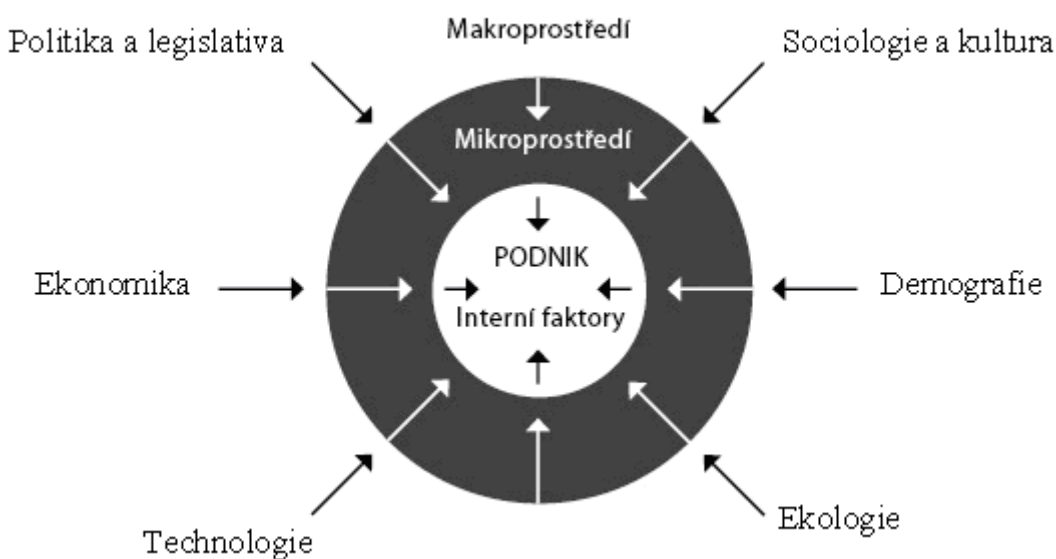
Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingová rozhodnutí. Sílu těchto vlivů není snadné předpovídat a odhadnout (Světlík, 1994).

Často ovšem platí, že to, co může přivést jeden podnik do záhuby, může být pro jiný podnik příležitostí k rozkvětu.

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru. Mnoho firem nemá schopnost chápat změnu jako příležitost. Změnu často ignorují nebo ji nevnímají, dokud není pozdě (Kotler, 2001).

Samotné marketingové prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Do mikroprostředí řadíme ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků. Patří sem tedy samotný podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři i konkurence. Makroprostředí se skládá z vlivů širokého okolí podniku. Tyto společenské vlivy působí na mikroprostředí jako na jeden celek. Jedná se o vlivy ekonomické, technické, technologické, demografické, kulturní, politické, právní a vlivy přírodní (Kincl, 2001).

Obrázek 3: Vlivy vnějšího prostředí



Zdroj: *businessinfo.cz*, 2008

2.5 Analýza makroprostředí

Mikroprostředí podniku je obklopeno podstatně rozměrnějším okolím, označovaným jako makroprostředí, jež pro podnik na jedné straně představuje nepřehledné množství příležitostí, na straně druhé obsahuje množství rizik, se kterými se podnik střetává a musí úspěšně řešit, chce-li si udržet úspěch (Kincl, 2004).

Vzhledem k rychle se měnícímu celosvětovému prostředí musejí firmy nepřetržitě sledovat působení všech působících sil. I přesto, že budou jednotlivé síly probrány odděleně, musejí marketéři věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které mohou vytvořit nové příležitosti i hrozby.

Dle Kotlera (2001) a Synka (2000) působí v makroprostředí následující vlivy:

- demografické,
- ekonomické,
- přírodní,
- technologické,

- politické,
- legislativní,
- sociální,
- kulturní.

Analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makroprostředí se zabývá PEST analýza, kterou podrobněji přiblíží podkapitola 2.6.

2.5.1 Demografické prostředí

Demografie se zabývá zkoumáním populace. Populace se skládá ze zákazníků, kteří vytvářejí trh. Marketingoví manažeři se zajímají o velikost a tempo růstu populace v různých regionech, věkové a národnostní složení, postoje a chování i očekávané rozvojové trendy. Mezi veličiny demografického prostředí patří:

- růst světové populace,
- populační věkový mix,
- etnické trhy,
- vzdělanost,
- druhy domácností,
- migrace populace,
- přesun od hromadných trhů k drobnějším.

2.5.2 Ekonomické prostředí

K ekonomickým faktorům řadíme ty, jež ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Obchodníci by proto měli věnovat pozornost reálným příjmům obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů. Pro podnik je důležitá zejména:

- cenová úroveň,
- příjmy obyvatelstva,
- výše úspor,
- výše spotřebitelských úvěrů.

I když většina podniků vyvíjí svou činnost pouze na regionální či národní úrovni, jsou všechny součástí globálního ekonomického prostředí.

2.5.3 Přírodní prostředí

Zhoršování životního prostředí se dostalo do centra pozornosti celého lidstva. V posledním desetiletí sílí snahy značně omezovat překotné pustošení přírodního bohatství. Existují mezinárodní úmluvy o ochraně životního prostředí, nařizující regulaci těžkého průmyslu ve snaze chránit přírodu. Podnikatelé musejí tento vývoj obezřetně sledovat a dodržovat jej. V těchto omezeních lze spatřovat potencionální hrozby, ale i nové příležitosti. Vývoj tohoto prostředí vystihují následující fakta:

- nedostatek surovin,
- vyšší náklady na energii,
- vyšší stupeň znečištění,
- odlišná úloha vlády při ochraně životního prostředí.

2.5.4 Technologické prostředí

Jedním z nejsilnějších vnějších vlivů, který formuje životy lidí, je technologie. Zahrnuje všechny změny v surovinách, výrobcích i výrobních postupech. Ovlivňuje rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví, podnikům umožňuje rozvoj nových výrobků a tak dává za vznik zcela novým trhům. Podniky, které nedrží krok s vývojem se brzy mohou dostat na samou hranici přežití.

2.5.5 Politické a legislativní prostředí

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována zákony, vládními organizacemi a vlivnými jednotlivci. Patří sem zákony regulující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele a zákony na ochranu společenských zájmů. Vytvořená legislativa chrání podnikatelskou sféru, podnikatelské prostředí před nekalou soutěží, spotřebitele před lživou reklamou a nebezpečnými prostředky.

2.5.6 Sociální a kulturní prostředí

Společnost, ve které lidé vyrůstají výrazně ovlivňuje jejich postoje, názory, hodnoty a normy. Pro marketingové pracovníky je důležité, aby znali názory a hodnoty spotřebitelů získané a upevňované v průběhu života. Pro marketéry je důležitá pozorovat:

- vztah lidí k sobě,
- vztah lidí k druhým,
- vztah lidí k organizacím,
- názor lidí na společnost,
- vztah lidí k přírodě.

2.6 Pest analýza

Cílem PEST analýzy je odlišit významné faktory pro konkrétní podnik, neboť co je pro jeden podnik významné být pro druhý nemusí.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít (Sedláčková, 2000).

Analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů je užitečná, protože:

- může sloužit jako přehled potenciálních vlivů,
- může sloužit k určení klíčových vlivů, jež lze podrobně zkoumat,
- je schopná odhalit síly způsobující dlouhodobé změny,
- odhalí externí vlivy, jež působily na podnik v minulosti, i ty, které mohou působit v budoucnu.

Následující obecný přehled uvádí faktory vnějšího okolí podniku, které slouží ke zpracování PEST analýzy.

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní vlivy	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní vlivy	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, H. *Strategická analýza, Praha 2000.*

2.7 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zkoumá sílu konkurence a možnosti odvětví, které je tvořeno skupinou podniků nabízejících obdobný výrobek či službu. Hlavním úkolem je nalézt prvky, které činí dané odvětví více či méně atraktivním. Mikroprostředí je nejčastěji ovlivňováno zákazníky, konkurenty a dodavateli (Sedláčková, 2000).

2.7.1 Zákazníci

Zákazníci představují hlavní cíl činnosti podniku. Obecně je můžeme považovat za nejdůležitější faktor marketingového mikroprostředí. Skupina zákazníků není homogenní, je ovlivněna předmětem činnosti podniku, jeho cílovým trhem a strategií, kterou se na zákazníka zaměří (Světlík, 1994).

V zásadě rozlišujeme dva typy uživatelů našich produktů:

Zákazníky, kteří kupují či platí za výrobky a služby, ale sami je nutně nepoužívají.

Spotřebitele, jež používají výrobky a služby, které sami nemuseli nakoupit (Havlíček, Kašík, 2005).

2.7.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou takové subjekty, které podnik potřebuje pro plnění svých cílů. Podnikový marketing musí sledovat situaci a možnosti dodavatele, zejména ceny, kvalitu a jeho spolehlivost. Je důležité, aby se podnik nestal závislým na jednom dodavateli, který jej v případě potíží může dostat do úpadku.

2.7.3 Zprostředkovatelé

Za zprostředkovatele považujeme osoby nebo firmy, které se specializují na vyhledávání zákazníků, prodej zboží, jeho distribuci a dopravu. Nejčastěji se jedná o finanční agentury pomáhající s financováním podnikových operací a marketingové agentury podporující prodej výrobků a služeb. Mnoho zprostředkovatelských firem působí v oblasti distribuce a skladování. Patří sem velkoobchody, urychlující pohyb zboží od výrobců ke spotřebitelům s nižšími náklady a riziky a dopravní firmy zařizující bezpečnou přepravu zboží (Kincl, 2004).

2.7.4 Konkurence

„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají“.

Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potencionální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat (Kotler, 2001).

Samotná existence podniku je podmíněna snahou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Proto je důležité se o své konkurenty aktivně zajímat. Pod tlakem konkurence podniky:

- usilují o vývoj a zdokonalení nabízených výrobků,

- usilují o snižování svých výrobních nákladů,
- využívají dosažených efektů ke zvýšení svých obchodních obrátů,
- projevují ochotu podělit se s odběrateli o výsledky dosažené snížením jednotlivých položek nákladů.

Na základě konkurenčních tlaků můžeme odlišit dva hlavní typy konkurenčních aktivit: konkurenci komoditní a substituční.

Komoditní konkurence vychází ze vztahu mezi dodavateli stejného druhu zboží, můžeme dále dělit na:

- homogenní konkurenci, která existuje mezi výrobci stejných výrobků, neliší se kvalitou, vzhledem, ani způsobem použití. Konkurence se projevuje zejména na ceně výrobků, dodacími a platebními podmínkami či doplňkovými službami,
- heterogenní konkurenci, která je mezi dodavateli výrobků a služeb značně se lišících.

Substituční konkurence se vyskytuje mezi dodavateli výrobků a služeb z různých odvětví, určených stejné skupině spotřebitelů. Do této skupiny patří konkurence:

- mezi dodavateli odlišných výrobků, sloužící stejnému účelu,
- snažící se upravit spotřebitelské návyky zákazníků ve prospěch svých výrobků,
- uspokojující potřeby zákazníků pomocí inovace starých či vznikem nových výrobků (Kincl, 2004).

Trh je neustále se měnící dynamický celek, kde mají firmy možnost ovlivnit svou konkurenci pomocí vlastních aktivit. Stejně tak i jejich chování je ovlivněno činností konkurence.

2.7.5 Porterův model pěti sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v něm působí. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost a pozici podniku na trhu. Analýza

konkurenčních sil vychází z rozboru konkurenční situace, ze zdrojů konkurenčních tlaků a jejich intenzity, z akcí a reakcí konkurenčních rivalů a ze současné a budoucí konkurenční situace.

Významným nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Jeho cílem je pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat jejich vliv na budoucí vývoj podniku (Sedláčková, 2000).

Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis; také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je rozpoznat příležitosti i hrozby a formulovat odpovídající strategie (www.businessinfo.cz).

Podle Sedláčkové (2000) a Kincla (2004) je konkurence na trhu v daném odvětví funkcí pěti konkurenčních sil:

1. rivalita mezi konkurenčními podniky plynoucí z jejich strategických tahů,
2. hrozba substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
3. hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
4. vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
5. vyjednávací pozice kupujících.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Intenzita této konkurenční síly je dána množstvím energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy získat lepší pozici na trhu, používanými nástroji a konkurenční strategií. Konkurenční strategie se skládá z ofenzivních akcí, kterými podnik buduje lepší pozici na trhu a akcí defenzivních, kterými brání současnou tržní pozici.

Úspěch konkurenční strategie podniku je závislý na konkurenčních strategiích protivníků i na možnostech zdrojů.

K nejznámějším používaným konkurenčním nástrojům patří cena, kvalita, služby, záruky, garance, reklamy a jiné propagační akce, distribuční kanály, inovace. Druhy těchto nástrojů se neustále mění a zdokonalují v závislosti se změnami na trhu.

Velikost rivality konkurentů v určitém odvětví se odvíjí od:

- počtu a velikosti konkurentů v konkurenčním okolí - vyšší počet konkurentů má za následek více nových strategických tahů,
- míry růstu trhu - na rychle rostoucích trzích bývá menší rivalita, protože podniky mohou cíle růstu dosáhnout prostřednictvím růstu poptávky; ve snaze udržet krok s poptávkou jsou často nuceny využít všech svých zdrojů,
- vysokých fixních nákladů - finančně náročná odvětví s vysokými fixními náklady nutí producenty k maximálnímu využití kapacit; zejména v obdobích s nízkou poptávkou se projevuje vysoká rivalita prostřednictvím rabatů a slev ve snaze využít stávající kapacity co nejvíce,
- odlišnosti produktů - pokud se výrobci podaří produkt dostatečně diferencovat od konkurenčních výrobků, snižuje riziko odchodu zákazníka jinam,
- výstupních překážek z odvětví - nemožnost odchodu podniku z odvětví v období nízké poptávky způsobuje ztráty vedoucí k výrazným cenovým válkám,
- globálních zákazníků - díky zmenšování vzdálenostních bariér mezi jednotlivými zeměmi a kontinenty firmy neúnavně bojují o stále nové zákazníky v celosvětovém měřítku.

Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se konkurenční výrobek díky své ceně či kvalitě zákazníkovi přitažlivější, je velká šance, že se od původního výrobku odvrátí. Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími vyrábějícími substituty. Ty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat.

Konkurenční síla vplývající z hrozby substitutů je determinována:

- relativní výši cen substitutů - ceny výrobků jsou limitovány cenami konkurence, budou-li vysoké hrozí odliv zákazníků k substitutům; limitované ceny nutí hledat výrobce úsporná opatření v nákladech,

- odlišností substitutů - existence několika podobných výrobků dává zákazníkům možnost srovnání a také výběru; hlavními kritérii jsou cena, kvalita a výkon,
- náklady na změnu - mezi tyto náklady patří náklady, které musí zákazník vynaložit k získání substitučního výrobku; při minimálních nákladech a vyšší kvalitě přejde zákazník ke konkurenčnímu výrobku.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nová konkurence přichází s dodatečnými kapacitami a plány k získání dobré tržní pozice, které bývají zabezpečeny dostatečnými zdroji a schopnostmi. Průnik nové konkurence do odvětví je závislý především na vstupních bariérách a reakci ostatních konkurentů. Nízké vstupní bariéry a růst zisku v daném odvětví značně zvyšuje možnost vstupu nových konkurentů.

Typy vstupních bariér:

- úspory z objemu a zkušenosti - dostatečně velká produkce umožňuje nemalé úspory, které mohou být posíleny získanými zkušenostmi při opakování výroby,
- technologie a know-how - specializovaná odvětví mohou být chráněna různými patenty; důležitým faktorem je kvalifikovaná pracovní síla a zkušenosti v oboru,
- znalost značky a oddanost zákazníků - dobře známá a zavedená značka znesnadňuje novým výrobcům odlákat zákazníky od stávajících výrobců,
- kapitálová náročnost - výše nákladů potřebná ke vstupu na trh je zásadní omezující faktor pro potenciální konkurenci,
- vlastní nákladové výhody - firmy působící na trhu mohou mít výhody potenciálním konkurentům nedostupné např. umístění poblíž zdrojů surovin,
- přístup k distribučním kanálům - vytvoření vlastní distribuční sítě představuje značné omezení pro vstup nových konkurentů,
- legislativní opatření a zásahy státu - zásahy státu mohou ztížit vstup do odvětví např. udělováním licencí nebo tarifními překážkami; některá odvětví přímo podléhají státní kontrole.

Schopnost odhadnout reakci stávajících konkurentů v odvětví je dalším důležitým faktorem, na který nesmí potenciální konkurent vedle vstupních bariér zapomenout.

Vyjednávací pozice dodavatelů

Síla dodavatelských zdrojů nezbytných pro obor je důležitý ekonomický faktor, neboť ovlivňuje ziskovost podniků v odvětví. Vlivní dodavatelé surovin mohou snižovat odběratelům zisky zvyšováním cen surovin či snižováním jejich kvality.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká:

- je-li dodavatel obtížně nahraditelný,
- je-li přechod k jiným dodavatelům z důvodu odlišnosti vstupů nákladný,
- je-li určitý vstup natolik jedinečný, že kupující těžce hledá jiný substitut,
- je-li kupující pro dodavatele nevýznamný, nemá důvod snižovat cenu,
- je-li dodavatel ochoten začít podnikat v oboru odběratele.

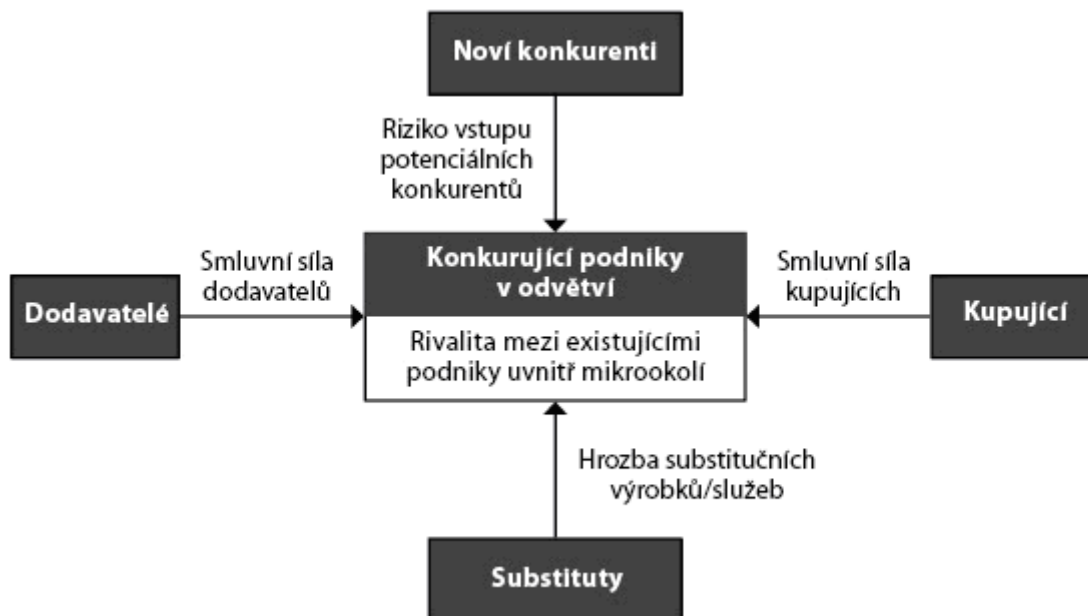
Vyjednávací pozice kupujících

Kupující omezují odvětví tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality a staví konkurenty proti sobě – vše na úkor ziskovosti odvětví.

Vyjednávací síla kupujících je vysoká:

- je-li malý počet zákazníků, kteří odebírají velké objemy zboží,
- je-li v odvětví mnoho malých firem s nízkou vyjednávací silou,
- je-li produkt standardizován natolik, že zákazník snadno najde jiný substitut,
- je-li nákup jednoho zákazníka značný odvětvový odbyt,
- je-li zákazník schopen sám začít výrobu zboží,
- není-li zboží pro zákazníka nezbytným vstupem,
- je-li pro kupujícího výhodnější nákup od několika dodavatelů (Porter, 1994; Sedláčková, 2000).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: *businessinfo.cz*, 2008

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se v podnikatelském záměru vyskytuje v podobě technicko-ekonomické studie.

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu (Fotr, 2005).

Úkolem této analýzy je přinést takové informace, na základě kterých dojde k rozhodnutí o přijetí projektu či jeho zamítnutí.

Náplň technicko-ekonomické studie projektu by dle Fotra (2005) měla obsahovat:

- analýzu trhu,
- umístění podniku,
- materiálovou potřebu,
- lidské zdroje, řídicí systém,
- finanční hodnocení,
- plán realizace.

2.8.1 Analýza trhu

Analýza trhu patří mezi studie, které se standardně zpracovávají před vstupem na nové trhy, ať jde o trhy domácí nebo zahraniční. Cílem studie je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod. (Příbová, 1998).

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza, a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje (Fotr, 2005).

Pro získání a zpracování marketingových informací je důležité:

- stanovit cílový trh záměru, definovat jej, charakterizovat produkty, cenové úrovně, podpory prodeje, distribuční kanály, producenty, zákazníky a konkurenty na něm působící,
- analyzovat zákazníky, zejména v rámci těchto otázek: kde, kdy, jak, kolik, kdo a co kupuje, jak se zákazníci při nakupování chovají,
- definovat tržní segmenty, pomocí těchto tří hledisek: *geografické* hledisko zejména národnost a region zákazníků, *sociální* hledisko tedy věk, pohlaví, vzdělání a hledisko *psychologické* z pohledu vnímání změn výrobků,
- analyzovat konkurenci na trhu a to současnou i možnou budoucí a odhalit její silné a slabé stránky - je totiž zřejmé, že nás na trhu bude ovlivňovat,
- analyzovat distribuční kanály, tedy prostředníky mezi výrobcí a konečnými zákazníky; představují je velkoobchod, maloobchod, přímí distributoři nebo jejich kombinace,
- stanovení budoucího vývoje poptávky, který získáme na základě celkového objemu trhu a odhadu jeho tržního potenciálu; poté se snažíme reálně predikovat další vývoj tržního segmentu.

Tyto výsledky nám umožňují odhalit tržní příležitosti i rizika pro daný projekt (Fotr, 2005).

Wupperfeld (2003) uvádí následující postup při zkoumání trhu:

Definice cílových představ a cílů – přesný popis cílových skupin a požadavků, konkurentů, výhody a nevýhody vlastních produktů ve srovnání s konkurencí.

Interní sběr informací a sekundární výzkum – prodejní informační systém, reklamace, statistiky, svazy, univerzity, analýzy.

Primární výzkum – tázání zákazníků, analýzy trhu, rozhovory se znalci.

Analýza – požadavky odběratelů, lukrativní segmenty trhu, tržní potenciál, cenová citlivost.

2.8.2 Umístění podniku

Volba umístění podniku se odvíjí od výrobního programu, velikosti výrobní jednotky, používaných materiálů a surovin, požadavků projektu na infrastrukturu, pracovní síly a životního prostředí.

Umístění podniku je podle Fotra (2005) nezbytné hodnotit podle dvou kritérií: **ekonomického a mikroekonomického**.

Ekonomické kritérium z hlediska umístění podniku vychází z minimalizace nákladů dopravních, výrobních a distribučních.

Mikroekonomické kritérium vychází z dalšího podstatného hlediska ovlivňující umístění podniku a to peněžních toků. Mezi další mikroekonomická kritéria patří:

- infrastruktura (doprava, pracovní zdroje, energetické zdroje),
- ekonomické aspekty (daně, dotace, úvěry),
- klima (teplota, déšť, zemětřesení, hurikány),
- ekologické aspekty (vliv na životní prostředí).

Dalším významným faktorem, který je třeba respektovat jsou specifická legislativní a jiná omezení týkající se určitých lokalit.

2.8.3 Materiálová potřeba

Materiál potřebný k zajištění výrobní činnosti podniku vychází ze zvoleného výrobního programu. Podle něho a velikosti výroby se stanoví potřeba surovin, materiálu, polotovarů, komponentů a energií v naturálním i hodnotovém měřítku.

Při volbě základních materiálů a surovin jsou důležité tyto faktory:

- dostupnost surovin a materiálu z dlouhodobého i krátkodobého hlediska,
- schopnost substituce materiálu v případě nedostupnosti,
- kvalitní suroviny (snižují náklady),
- vzdálenost materiálu (dopravní náklady),
- míra rizika (plynulost zásobování, změny devizového kurzu, obchodně-politická omezení),
- ceny surovin, které je důležité posuzovat ve vztahu k jejich kvalitě,
- počet dodavatelů z pohledu minimalizace rizika: čím více dodavatelů, tím menší podnikatelské riziko, ale nižší množstevní rabaty a opačně.

2.8.4 Lidské zdroje

Pracovní síla podniku představuje základní stavební kámen pro jeho existenci a dobrý chod. Vyjádření základních kvalitativních a kvantitativních požadavků na vlastnosti pracovníků jsou klíčem ke správnému výběru. Kvalitativní požadavky hodnotí dosaženou praxi, kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti daného člověka. Kvantitativní požadavky se zabývají odpovídajícím množstvím pracovních sil v podniku.

Tyto požadavky na jednotlivé zaměstnance úzce souvisejí s pracovní náplní konkrétního zaměstnance. Při získávání nových pracovních sil je důležité neopomínat tyto faktory:

- dostupnost kvalifikované pracovní síly ve zvoleném regionu,
- pracovně-právní podmínky (příjem a uvolnění pracovníka, platové podmínky, směnný provoz),
- skutečný počet pracovních dní v roce.

Aby docházelo ke správné dělbě práce, její kontrole a komunikaci mezi jednotlivými úseky v podniku je důležité vybrat řídicí pracovníky. Na ně jsou zpravidla kladeny vyšší nároky zejména v oblasti kvalifikace a zkušeností, neboť jsou podstatným předpokladem k úspěchu projektu. Jejich kvalita a prestiž úzce souvisí se získáním potřebného kapitálu.

Z hlediska počtu pracovníků a kvalifikace lze dále stanovit:

- vhodný a včasný způsob získávání pracovníků včetně doby zaškolování,
- školicí programy důležité k realizaci projektu,
- složky a výše osobních nákladů - mzdy, sociální a zdravotní pojištění, odměny.

Opatření, kterými podnik usměrňuje, motivuje a ovlivňuje chování a práci svých zaměstnanců tak, aby co nejefektivněji plnili podnikové cíle nazýváme personální politika. Správně a srozumitelně formulovaná personální politika má z hlediska prosperity a dlouhodobého fungování podniku nemalý význam.

2.8.5 Plán realizace

Plán realizace představuje všechny činnosti vedoucí k uskutečnění daného projektu či záměru. Vychází z analýz vnitřního i vnějšího prostředí, jeho existence je podmíněna finanční dostupností. Plán realizace má stanovit:

- úkoly, které je třeba zařídit,
- termíny zahájení nebo ukončení jednotlivých aktivit,
- odpovědnost za jednotlivé činnosti,
- finanční zdroje pro jednotlivé operace,
- požadované výsledky jednotlivých operací,
- závislost jednotlivých operací,
- kritické faktory úspěšné realizace.

Vzhledem k neustálým změnám ve vnějším prostředí není možné brát takto sestavený plán jako konečný. Aby mohl plnit řídicí a kontrolní funkci, je nutné jej nepřetržitě aktualizovat a upravovat.

2.9 SWOT analýza

Swot analýza je studie pomáhající posoudit úspěšnost firmy či projektu zjištěním jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (www.podnikatel.cz).

Swot analýza je otevřeným ohodnocením podniku a velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popsání celkové situace podniku (Tichá, Hron, 2003).

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí ovlivňující zisk z jejího podnikání. Dále potřebuje vytvořit marketingový zpravodajský systém ke sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem sledování vývoje trendů je identifikace **příležitostí a hrozeb**.

„Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat“ (Porter, 2001).

Marketingové příležitosti mohou být hodnoceny podle jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Zda bude firma úspěšná nezávisí pouze na tržní obchodní síle, ale také na konkurenceschopnosti. To, co znamená pro jednu firmu příležitost, může pro jinou znamenat hrozbu (Světlík, 1994).

„Marketingová hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku“ (Porter, 2001).

Pokud zhodnotí obchodní jednotka své příležitosti a hrozby, může charakterizovat celkovou přitažlivost dané oblasti podnikání. Obchodní jednotky jsou následující:

Ideální – velké příležitosti, malá ohrožení,

Spekulativní – velké příležitosti i ohrožení,

Vyzrálé – malé příležitosti i hrozby,

Znepokojující – malé příležitosti, velké hrozby.

Stejně důležité, jako rozpoznat atraktivní příležitosti, je i schopnost jich využít. O tom, zda tyto příležitosti firma využije, rozhoduje výsledek analýzy vnitřních vlivů - tedy **silných a slabých** stránek. Vrcholový management vyhotovuje kontrolní seznam silných a slabých stránek, v němž vyhodnocuje faktory z hlediska intenzity vlivu a důležitosti. Porter (2001) uvádí, že mezi hlavní vnitřní vlivy, které je důležité analyzovat, patří:

- výrobní technologie,

- personální faktory,
- finanční faktory,
- organizace a řízení,
- marketing.

Sestavení SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné a tlumit slabé stránky a zároveň být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. Má-li tato analýza plnit při tvorbě strategie určitý smysl, musí její aplikace směřovat k identifikaci vlivů, predikci vývoje faktorů vnějšího a vnitřního okolí a jejich vzájemných souvislostí.

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších a vnitřních vlivů podniku a umožňuje systematickosti strategické volby.

Obrázek 5: Diagram SWOT analýzy

		VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	I. Strategie Maximalizace silných stránek Maximalizace příležitostí	II. Strategie Minimalizace slabých stránek Maximalizace příležitostí
	HROZBY	IV. Strategie Maximalizace silných stránek Minimalizace hrozeb	III. Strategie Minimalizace slabých stránek Minimalizace hrozeb

Zdroj: Kotler, P.: *Kotler, P. Marketing management, Praha 2001.*

V prvním kvadrantu se podnik nachází v nejsilnější pozici – má dostatečné příležitosti a disponuje silnými stránkami, které využití příležitostí podporují. Tato situace je nejvíce žádaná a umožňuje ofenzivní přístup firmy. Výsledkem těchto okolností by měla být růstově orientovaná strategie.

Druhý kvadrant disponuje dostatečnými tržními příležitostmi, které však tlumí slabiny podniku. Z této situace plyne jasná strategie omezující slabá místa podniku při maximálním využití tržních příležitostí.

Třetí kvadrant je nejméně žádoucí situací, kde na podnik působí mnoho negativních vnějších vlivů a zároveň je omezován slabými místy zevnitř. V této situaci většinou dochází ke kompromisům nebo opuštění místa na trhu.

V posledním kvadrantu jsou silné stránky podniku tlumeny množstvím rizikových faktorů působících na podnik z vnější. Z této situace plyne jasný úkol omezit hrozby okolí a maximálně využít vlastních silných stránek.

Výsledky SWOT analýzy pomáhají pochopit strategickou pozici podniku, na jejich základě může firma určit své specifické cíle v konkrétním období (Sedláčková, 2000).

3. Cíl a metodika

Cíl

Cílem diplomové práce je analýza trhu, na kterém bude působit nově zakládaná společnost prostřednictvím zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, vypracování vlastního podnikatelského záměru, popsání jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a následné zhodnocení tohoto záměru, který by byl využitelný v praxi.

Metodika

Před vlastním zpracováním diplomové práce byla prostudována odborná literatura a internetové zdroje, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury. Další důležité informace byly získány konzultacemi s vedoucím pracovníkem nejmenované elektromontážní firmy.

K analyzování vnějšího a vnitřního prostředí v praktické části posloužily následující metody:

- **STEP analýza**, která odkrývá a hodnotí důležité vlivy působící na podnik z vnějšího okolí. Jedná se o analýzu *politických vlivů*, mezi které patří zákony, daňová politika, pracovní právo, ochrana spotřebitele, politická stabilita země; analýzu *ekonomických vlivů*, kam zařadím trend HDP, devizové kurzy, inflaci, nezaměstnanost, průměrnou mzdu; analýzu *sociálních vlivů*, která obsahuje demografický vývoj, životní úroveň a vzdělání; *technologické vlivy* působící na společnost prostřednictvím rychlosti zastarávání, novými objevy a stavem technologie.
- **Porterův model pěti sil** charakterizující odvětví z pohledu sil, které v něm působí. Jedná se o následující síly: rivalita mezi existujícími podniky; hrozba substituční výroby; hrozba vstupu nových konkurentů na trh; vyjednávací pozice dodavatelů; vyjednávací pozice zákazníků.
- **SWOT analýza**, která byla použita na hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zakládané společnosti a vycházela z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Ke zhodnocení finanční situace založené společnosti byly použity ukazatele finančního zdraví podle Růčkové (2008). Jejich přehled a způsob výpočtu uvádí následující řádky.

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé cizí zdroje

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé cizí zdroje

Běžná likvidita = oběžná aktiva - krátkodobé cizí zdroje

Pracovní kapitál = oběžná aktiva - krátkodobé cizí zdroje

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) = čistý zisk / celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk / tržby

Ukazatele aktivity

Obrat pohledávek = tržby / pohledávky

Průměrná doba inkasa (dny) = pohledávky / (tržby / 360)

Obrat aktiv = tržby / aktiva

Doba obratu celkového kapitálu (dny) = (celkový kapitál / tržby) * 360

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel věřitelského rizika = cizí zdroje / aktiva

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / aktiva

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

4. Analýza vnějšího prostředí

Ještě před vlastní analýzou vnějšího a vnitřního prostředí, která významně ovlivňuje samotné založení firmy, je krátce představena oblast působení a hlavní činnost nově zakládané firmy.

Vznikající podnik EM WORKS s.r.o. je společnost zabývající se elektromontážními pracemi ve velmi širokém záběru. Je zakládán jako konkurenční podnik vzhledem k již existujícím firmám na trhu poskytující podobné produkty. Vzhledem ke snaze vyvarovat se chyb konkurence a možnosti nabídky odlišných technologií má tato firma velkou šanci na úspěšný start.

Firma EM WORKS s.r.o. se bude konkrétně věnovat:

- montáž elektrického zařízení nízkého a vysokého napětí,
- dodávky protipožárních přepážek,
- atestace na dodaný materiál,
- provádění revizí elektrického zařízení,
- provádění koordinace ostatních profesí během montáže,
- dodávky náhradních zdrojů elektrické energie.

Velkou předností zakládané firmy jsou bohaté praktické zkušenosti jednoho ze spoluzakladatelů, který má odpovídající vysokoškolské vzdělání a dvacetiletou praxi v oboru.

Zákazníci firmy EM WORKS s.r.o. jsou velké stavební společnosti i menší subjekty využívající tyto činnosti a materiály.

Firma EM WORKS s.r.o. bude rozvíjet své podnikání v České republice, proto se její činnost bude řídit českými zákony a legislativou. Charakterem svých aktivit se řadí mezi obchodní firmy, konkrétně poskytující elektromontážní práce.

4.1 Analýza makroprostředí podniku

Tato kapitola se zaměřuje na vnější prostředí firmy pomocí PEST analýzy popsané v kapitole 2.6.

4.1.1 Politicko – legislativní vlivy

Politická stabilita

Česká republika patří mezi politicky stabilní země, ve které má každý právo na svobodné rozhodnutí začít podnikat. Podnikatelské prostředí je upraveno legislativně, aby nedocházelo k porušování volné hospodářské soutěže nebo práv jednotlivých podnikatelských subjektů.

Pracovní právo

Pracovní právo řeší vztahy zaměstnavatele a zaměstnance vzniklé vykonáváním závislé činnosti, odpovědnost a povinnosti zaměstnavatele plynoucí z tohoto vztahu. Tyto vztahy jsou upraveny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele pramení ze zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který přímo definuje spotřebitele, nebezpečný výrobek, povinnosti podnikatele při prodeji výrobků a služeb a další povinnosti z těchto činností plynoucí.

Do této kategorie lze dále zařadit i zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku a zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.

Dalším dokumentem, chránícím spotřebitele je zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník upravující dodavatelsko – spotřebitelské vztahy, smlouvu o dílo aj.

Ochrana životního prostředí

V této oblasti jsou důležité zejména dva následující předpisy:

Vládní nařízení č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci a vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu.

Daňová politika

Daňová politika je významná z hlediska vlivu na růst a dynamiku rozvoje ekonomiky a na vývoj inflace. Představuje stěžejní součást fiskální politiky a je realizována prostřednictvím daňových zákonů. Všechny platné daňové zákony lze nalézt v publikaci Daňové zákony 2008.

V roce 2008 došlo k daňové reformě, která přinesla nemalé změny. Jedná se především o tyto úpravy:

- zavedení jednotné sazby daně u fyzických osob 15 %,
- sazba daně pro právnické osoby je 21 %,
- změna snížené sazby daně z 5 na 9 %,
- tento rok pořízená auta se odepisují 5 let,
- úroky z úvěrů jsou odečitatelnou položkou ze základu daně do výše 300 000 Kč,
- u zaměstnanců zavedena tzv. superhrubá mzda - základ daně tvoří hrubá mzda plus povinné pojistné na veřejnoprávní pojištění hrazené zaměstnavatelem (tzn. 35 % z hrubé mzdy),
- zrušení daňového osvobození zákonného zdravotního a sociálního pojištění, které platí zaměstnavatel z příjmů zaměstnance.

Antimonopolní zákony

Hlavním úkolem antimonopolní legislativy je ochrana hospodářské soutěže.

Od roku 1991 dohlíží na dodržování pravidel korektní hospodářské soutěže český antimonopolní úřad sídlící v Brně. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) je ústřední orgán státní správy, vytvářející podmínky pro rozvoj hospodářské soutěže, dohlíží nad zadáváním veřejných zakázek a vykonává spolu s Evropskou komisí kontrolu ve vztahu k poskytování veřejných podpor. ÚOHS je ústředním orgánem státní správy, který je zcela nezávislý v rozhodovací činnosti.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách upravuje v souladu s právem Evropských společenství druhy a postupy při zadávání veřejných zakázek; druhy zadávacích řízení (otevřené, užší, bez uveřejnění); soutěž o návrh; dohled nad dodržováním tohoto zákona a dále též podmínky vedení a seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.

4.1.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) je považován za nejsouhrnnější indikátor vývoje ekonomiky. V roce 2007 vzrostl podle odhadu meziročně reálně o 6,5 % při vyšší průměrné zaměstnanosti oproti roku 2006 o 1,8 %. Jedná se o největší růst od vzniku samostatné České republiky.

Navzdory zpomalení růstu domácí ekonomiky vzrostl hrubý domácí produkt za první čtvrtletí roku 2008 ve srovnání s posledním čtvrtletím roku 2007 o 0,9 %, meziročně pak o 5,3 %. Hlavní důvod snížení dynamiky HDP bylo značné zpomalení růstu poptávky po produkci pro konečnou spotřebu. I přes dynamický růst dalších poptávkových složek, tvorbu kapitálu a saldo zahraničního obchodu nebyl plně kompenzován propad tempa růstu konečné spotřeby.

Zatímco mezičtvrtletní zvýšení HDP bylo v obou letošních čtvrtletích téměř shodné (0,9), v meziročním srovnání růst HDP ve druhém čtvrtletí dále zpomalil na 4,6 %. Příčiny jsou dány kombinací externích a interních vlivů. K vnějším patřily postupné posilování kurzu koruny a pokles směnných relací související především s vývojem cen komodit. Hlavním důvodem zpomalení celkové poptávky byla relativně nízká tvorba zásob oproti minulému roku. Naopak k růstu poptávky po HDP přispěl zahraniční obchod, kde výrazně převýšila vnější poptávka nad nabídkou.

Ve třetím čtvrtletí vzrostl podle zpřesněného odhadu hrubý domácí produkt mezičtvrtletně o 0,9 % a meziročně o 4,2 %. I přes nárůst zaměstnanosti se růst české ekonomiky měřený pomocí HDP dále zpomalil vlivem potíží s odbytem exportně orientovaných výrobců a silnou pozicí koruny.

V roce **2008** vzrostl hrubý domácí produkt ve srovnání s rokem 2007 reálně o **3,1 %** vlivem růstu produktivity práce i zaměstnanosti. Naopak záporně jej ovlivňovaly odbytové potíže spojené s globální finanční tísňí i fakt, že se česká ekonomika nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu.

Inflace

Inflací se rozumí všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statisticky je inflace vyjádřena pomocí indexů spotřebitelských cen.

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007 inflace výrazně vzrostla nad 5 %. Tento stav byl způsoben růstem světových cen energetických zdrojů a potravin a byl jen zčásti kompenzován meziročním posílením koruny. Na přelomu roku byl růst spotřebitelských cen ovlivněn především zvýšením regulovaných cen v oblasti bydlení, zvýšení sazby DPH z 5 na 9 % a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. V této době výrazně rostly i ceny pohonných hmot.

Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v lednu 2008 oproti prosinci 2007 o 7,5 %. Na zrychlení cenového růstu se podílely ceny v oblasti bydlení, zdraví, doprava, potraviny a nealkoholické nápoje, stravování a ubytování, ostatní zboží a služby.

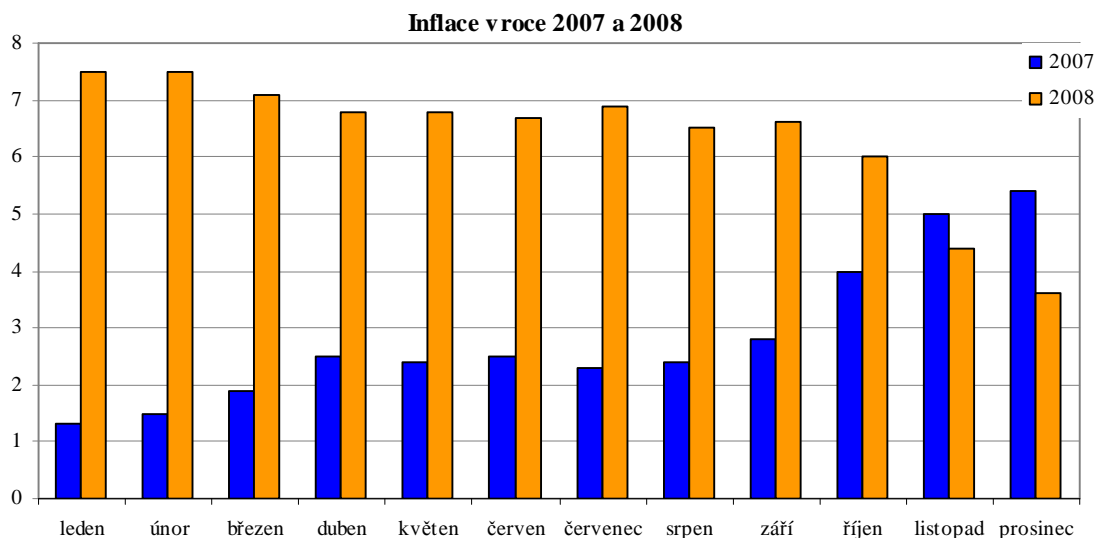
Ve druhém čtvrtletí se míra inflace nepatrně snížila, přesto se držela na vysoké hodnotě 6,7 %, k vážné změně nedošlo ani ve třetím čtvrtletí roku 2008. Zde se snížila o 0,1 %. Významný faktor byl stále vysoký růst cen energetických surovin. Za velkou část růstu spotřebitelských cen mohly regulované ceny a nepřímé daně.

Meziroční inflace se v průběhu čtvrtého čtvrtletí 2008 výrazně snížila a po třinácti měsících se vrátila zpět do tolerance. Ve srovnání se zářím byla v prosinci o 3 % nižší a dosáhla 3,6 %. Na tomto výrazném snížení inflace se podílely tržní ceny, zejména ceny potravin, dále snížení ceny pohonných hmot.

Současné ukazatele však naznačují změnu směrem k výraznému ekonomickému útlumu ve čtvrtém čtvrtletí v důsledku světové finanční a hospodářské krize. Aktuální prognóza předpokládá zpomalení ekonomického růstu.

V roce 2008 byla průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen **6,3 %** což je hodnota výrazně vyšší než v roce 2007, kdy činila 2,8 %.

Obrázek 6: Grafické znázornění vývoje inflace v letech 2007 - 2008



Zdroj: zpracováno autorem dle ČSÚ, 2008

Nezaměstnanost

Počátkem roku 2008 došlo ke snížení počtu nezaměstnaných osob oproti čtvrtému čtvrtletí roku 2007 o 14,6 tisíc. Počet nezaměstnaných osob dosáhl 243,8 tisíc, což je nejnižší úroveň od poloviny roku 1997. Snížení nezaměstnanosti se projevilo více v ženské složce populace. Převážná část všech nezaměstnaných byly osoby se středním vzděláním bez maturity nebo se základním vzděláním.

Ve druhém čtvrtletí trend snižování nezaměstnanosti pokračoval, průměrný počet nezaměstnaných osob se proti prvnímu čtvrtletí snížil o 10,4 tisíc. Pokles nezaměstnanosti zapříčinily obecně lepší podmínky pro získání práce v jarních a letních měsících. K významnému poklesu nezaměstnanosti již nedocházelo vzhledem k dosažení její nízké úrovně.

Ve třetím čtvrtletí se průměrný počet nezaměstnaných osob proti druhému čtvrtletí roku 2008 snížil o 5,8 tisíc. Relativně nízká úroveň nezaměstnanosti přispívá k zastavení poklesu nezaměstnanosti, ale i snížení výkonnosti ekonomiky, jež částečně ovlivňuje trh práce v ČR.

Čtvrté čtvrtletí přináší mírný nárůst nezaměstnaných osob o 4,9 tisíc proti předchozímu období. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008 tak dochází poprvé od roku 2005 ke zvýšení počtu nezaměstnaných osob v ČR ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Počet

nezaměstnaných osob dosáhl 230,8 tisíc při 4,4 % míře nezaměstnanosti. K tomuto obratu dochází z důvodu výrazného poklesu produkce a zakázek v průmyslu.

Průměrná mzda

Mzdový vývoj v ČR je ovlivňován zejména podnikatelskou sférou, neboť její zaměstnanci tvoří v souboru sledovaných subjektů více než tři čtvrtiny. Zatímco mzdový vývoj v podnikatelské sféře je plynulejší a je ovlivněn především hospodářskými výsledky firem, vývoj v nepodnikatelské sféře probíhá spíše skokově.

Minimální mzda od ledna 2007 zůstává 8 000 Kč.

V roce 2008 činila průměrná hrubá měsíční mzda 23 542 Kč, což je meziročně o 1 848 Kč více. Relativní meziroční růst o 8,5 %, nejvyšší od roku 2001 táhla vzhůru podnikatelská sféra a naopak brzdila sféra nepodnikatelská. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila meziročně o 2 105 Kč na 23 961 Kč, v nepodnikatelské sféře o 919 Kč na 22 037 Kč.

Mzdový růst byl značně znehodnocen nárůstem spotřebitelských cen, který činil v tomto období 6,3 %.

Z následující tabulky lze přehledně získat informace o vývoji mezd v ČR.

Tabulka 2: Vývoj mezd v ČR v letech 2007 - 2008

Období	ČR celkem		Podnikatelská sféra		Nepodnikatelská sféra	
	průměrná mzda v Kč	index nominální mzdy SOPR=100	průměrná mzda v Kč	index nominální mzdy SOPR=100	průměrná mzda v Kč	index nominální mzdy SOPR=100
r. 2007 3. čtvrtl.	21 446	107,5	21 582	107,5	20 948	107,5
4. čtvrtl.	23 436	106,6	23 485	106,5	23 259	107,1
r. 2008 1. čtvrtl.	22 497	110,2	23 143	112,0	20 157	103,2
2. čtvrtl.	23 183	108,0	23 688	109,3	21 361	103,1
3. čtvrtl.	23 144	107,9	23 536	109,1	21 714	103,7

Zdroj: zpracováno autorem dle ČSÚ, 2008

Devizové kurzy

Na konci roku 2007 se kurz koruny vůči euru pohyboval kolem 26,80 CZK/EUR a meziročně posílil o 4,3 %. Vůči americkému dolaru si koruna stála průměrně 18,50 CZK/USD a meziročně posílila o 14,9 % vlivem výrazného zpomalení hospodářského růstu USA.

Díky zájmu zahraničních krátkodobých investorů koruna vůči euru i dolaru nadále značně posilovala. V prvním čtvrtletí roku 2008 se kurz koruny pohyboval 25,6 CZK/EUR a 17,1 CZK/USD.

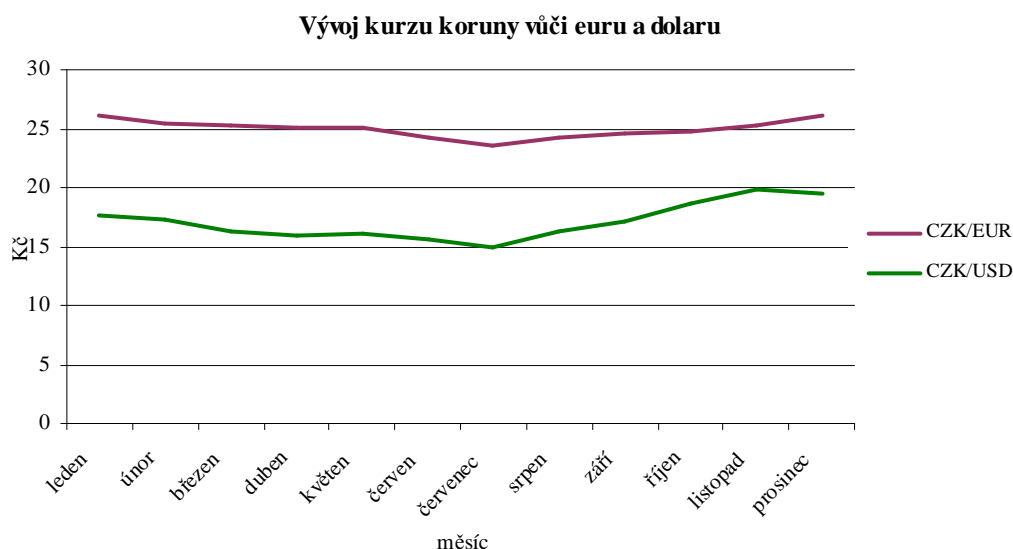
Ve druhém čtvrtletí byl stav následující: 24,8 CZK/EUR a 15,9 CZK/USD.

Svého maxima koruna dosáhla ve třetím čtvrtletí, kdy se její kurz pohyboval okolo 24,8 CZK/EUR. U dolaru o desetinu oslabila na 16 CZK/USD.

Poslední kvartál roku 2008 byl charakteristický odlivem zahraničního kapitálu a následným oslabováním koruny na 25,3 CZK/EUR a 19,3 CZK/USD. Toto významné oslabení bylo důsledkem předchozí korekce posilování koruny a posilování dolaru na světových trzích.

Z následujícího grafu lze vidět posilování a následné oslabování koruny.

Obrázek 7: Grafické znázornění kurzovních změn v roce 2008



Zdroj: zpracováno autorem dle údajů ČNB, 2008

4.1.3 Sociokulturní vlivy

Hodnocení těchto vlivů se zaměřuje na vzdělání obyvatel ČR, jejich demografický vývoj a migraci.

Úroveň vzdělání

V populaci České republiky ve věku 15 a více let se vyskytují téměř dvě pětiny osob s učňovským vzděláním a středním odborným vzděláním bez maturity, necelá třetina osob se středoškolským vzděláním a skoro desetina osob se vzděláním vysokoškolským. Základní vzdělání má asi jedna čtvrtina osob ve věku 15 a více let. Zastoupení osob bez vzdělání v populaci je minimální.

Z provedeného sčítání lidu v roce 2001 vyplývá, že za posledních 50 let se téměř zpětinasobil počet osob, jež získaly nižší odborné vzdělání, osob s úplným středoškolským vzděláním je 7 krát více. Největšího nárůstu dosáhli vysokoškoláci, jejichž počet je 12 krát vyšší (více než 8,9 %).

S tímto vývojem je spojené výrazné snížení počtu osob disponující jen základním vzděláním, který během padesáti let klesl o více než 40 %.

Demografický vývoj a migrace

Vývoj populace v celé Evropě i ČR má trend neustálého poklesu počtu obyvatelstva. Ani předpovědi blízké budoucnosti nepočítají se změnou situace. Na věkové složení obyvatel působí zejména porodnost, úmrtnost a migrace.

Za rok 2007 se v České republice zvýšil počet obyvatel o téměř 94 000. Hlavním důvodem však nebyla rostoucí porodnost, ale kladné saldo zahraniční migrace, které činilo téměř 84 000.

Česká republika v této době zažívá velký „baby boom“. V roce 2007 se narodilo 114,6 tisíc živých dětí – tedy nejvíce za posledních 12 let. I přes to je u nás úroveň plodnosti velmi nízká. Tento problém souvisí s trendem posouvání těhotenství do pozdějšího věku.

Úmrtnost má v České republice stoupající tendenci vlivem změny věkové struktury obyvatelstva a vstupem silné populační skupiny do věku nad 65 let, kde ve vyšší rizikovitosti úmrtí. V roce 2007 u nás zemřelo 104,6 tisíc osob.

Saldo zahraniční migrace (téměř 94 000) bylo v roce 2007 nejvyšší od vzniku ČR. O tento nárůst se postarali zejména imigranti z Ukrajiny, Slovenska, Vietnamu a Ruska. Vnitřní migrace v ČR dosahuje nízké intenzity, která je dána neochotou se stěhovat zejména u starší populace. Častým důvodem pro stěhování je zaměstnání, rodina a životní podmínky.

4.1.4 Technologické vlivy

Pokud by si někdo myslel, že v oblasti elektromontážních prací nedochází k technologickým změnám, hluboce by se mýlil. I když v tomto oboru nedochází k radikálním inovacím či objevům, vývoj a neustálé zdokonalování technologií nutí firmy být stále ve střehu a držet krok. K nejrychleji se vyvíjejícím patří oblast slaboproudých systémů, jedná se zejména o:

- elektrické požární signalizace,
- ozvučovací systémy,
- elektrické zabezpečovací systémy,
- kamerové systémy,
- přístupové systémy,
- strukturované kabeláže
- telefonní rozvody,
- systémy domácích telefonů
- společnou TV anténu aj.

V oblasti silnoproudých systémů dochází k inovacím v menší míře, zato průběžně. Příkladem může být neustálá obměna a rozšiřování škály rozvaděčů a ovládacích elektromontážních přístrojů.

K neustálému vývoji dochází i v oblasti samotných materiálů, které jsou při elektromontážích používány. Vylepšují se technologické vlastnosti materiálu jako odolnost a stálost, ale i vzhled, který si moderní doba žádá.

4.2 Analýza mikroprostředí podniku

Cílem rozboru mikroprostředí neboli oborového okolí podniku je určit možné zákazníky, dodavatele a hlavní konkurenty zakládaného podniku.

4.2.1 Zákazníci

Díky široké nabídce služeb bude tato firma usilovat o uspokojení širšího spektra potenciálních zákazníků. Z počátku své činnosti budou služby poskytovány běžným občanům v závislosti na jejich požadavcích, jedná se hlavně o dodávky elektroinstalací, hromosvodů a revizí nízkého napětí v rodinných domech, případně bytových jednotkách. Na druhé straně bude rozvoj společnosti směřovat k realizaci větších zakázek pro obchodní společnosti, které se získávají z okruhu developerských společností, stavebních firem střední a větší velikosti, působících v roli generálního dodavatele staveb, až po soukromé a institucionální investory. Jedná se o realizace menších i větších bytových projektů, projektů většího uskupení rodinných a řadových rodinných domů. Dále se nabízí možnost spolupráce na obchodních jednotkách širokého spektra zaměření.

4.2.2 Dodavatelé

V následujícím přehledu jsou krátce představeni hlavní dodavatelé:

Aspera, spol. s.r.o. což je největší organizace s elektroinstalačním materiálem v jižních Čechách. Tato společnost působí na trhu již 18 let a v současnosti můžeme navštívit 11 regionálních poboček. Hlavní výhodou tohoto dodavatele je bezkonkurenční sortiment výrobků a schopnost jejich dodání v krátké době. V základním sortimentu nabízí kabely a vodiče, světelné zdroje, svítidla pro domácí i průmyslové osvětlení, rozvaděče, jističe, ovládací a spínací přístroje, zásuvky, úložný a spojovací materiál, topné systémy.

Moeller Elektrotechnika s.r.o., společnost, jejíž hlavní činností je výroba přístrojů pro domovní a průmyslové instalace a přístrojů pro distribuci elektrické energie. Tato společnost vstoupila na trh v roce 1993, dnes působí v pobočkách po celé republice.

Ze sortimentu této společnosti by bylo možné odebírat především rozvaděčové skříně a přístroje nízkého napětí, dále pak rozvaděče vysokého napětí.

Telespoj, s.r.o. je dodavatelská firma působící na trhu 17 let. Firma se specializuje na dodávky zabezpečovacích a slaboproudých systémů.

Dalším dodavatelem je stavební společnost **Hochtief CZ a.s.**, která patří mezi nejlepší společnosti v oboru u nás. Zabývá se bytovou, občanskou, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbou včetně projektů dopravní infrastruktury. Od této společnosti by se získávaly rozvaděče nízkého napětí a zároveň by bylo možné jí jako generálnímu dodavateli staveb dodávat elektroinstalační práce.

ABB s.r.o. je přední světová firma, jejíž činnost se specializuje na technologie pro energetiku a automatizaci, ale i na široký sortiment běžných přístrojů do rozvaděčů a bytových instalací. Působí ve více než 100 zemích a v České republice nabízí své služby a know-how v novodobé historii poté, co kapitálově ovládla místního výrobce elektropřístrojů v Jablonci nad Nisou. Nabídka firmy je natolik rozsáhlá, že z víctu jejího sortimentu budou zmíněny jen elektroinstalační přístroje, které by zakládaná společnost ráda odebírala.

Mezi další potenciální dodavatele specializovaného zboží patří Schrack Technik spol. s.r.o., OEZ s.r.o., Rexel CZ, s.r.o., ARGOS ELEKTRO, a.s. a Josef Rösenthaler - REX elektro.

4.2.3 Konkurenti

Nyní budou uvedeni hlavní regionální konkurenti představující z celkové konkurence v oboru elektroinstalací pouhý vzorek. Kompletní výčet by byl rozsáhlejší, ale základní identifikace z pohledu působnosti na trhu, rozsahu nabízených služeb, předností a nedostatků, by byla podobná.

Úspěšným konkurentem v oboru je firma **Lumen, a.s.** založena roku 1991 se sídlem v Českých Budějovicích. Hlavní činností jsou kompletní práce v oblasti elektro a s tím spojené činnosti, mezi které patří: projektování staveb, odborné poradenství, elektroinstalace, kabeláže, měření a regulace v oblasti slaboproudých systémů, dodávky a distribuce elektřiny a havarijný servis.

Hlavní předností této firmy je dobrá tržní pozice, široký záběr umožňující realizaci zakázek v celé šíři dodávek elektro, od projektu, realizaci silnoproudých i slaboproudých elektroinstalací až po revizi, dodávky rozvodu vysokého napětí, servis a dodávku elektrické energie.

Hlavní nedostatky vyplývají z rychlého růstu a expanze nejen v ČR, ale i do okolních zemí, která probíhá s nedostatečným kvalitativním personálním zajištěním expanze. V důsledku fluktuace jsou kladeny na nově příchozí pracovníky vysoké nároky, na něž nejsou připraveni.

Další konkurenční firma se jmenuje **KLS ELEKTRO spol. s.r.o.** sídlící v Českých Budějovicích. Tato společnost funguje od roku 1992. Služby jsou poskytovány v oblasti elektroinstalace, měření a regulace, montáž elektrické požární a zabezpečovací signalizace, kamerové a monitorovací systémy, přístupové systémy, výstavba telekomunikačních zařízení, která představuje hlavní pracovní činnost a dále ozvučení velkých ploch. Dnes firma působí nejen v České republice, ale také v Polsku.

Nedostatkem společnosti byla úzká specializace na dodávky slaboproudých systémů, které se snaží společnost eliminovat rozšířením své působnosti do oblasti dodávek silnoproudých elektroinstalací a konkurovat tak ostatním společnostem v oboru kompletními dodávkami elektromontážních prací. V současné době se společnost snaží rozšířit oblast působnosti o dodávky fotovoltaických systémů.

ELINT-CK s.r.o. je společností sídlící v Českém Krumlově a to od roku 1991 kdy zde byla založena. Firma se zabývá projektováním a dodávkou elektrických zařízení nízkého napětí, jejich údržbou a servisem, výrobou rozvaděčů nízkého napětí, poskytováním technických služeb k ochraně majetku a osob. Jedná se o malou regionální společnost působící v dosahu každodenního dojíždění ze sídla společnosti.

Nedostatkem je vazba na omezený počet partnerů v regionálním měřítku, což přináší riziko při výpadku partnera z jakéhokoliv důvodu.

Předností je zavedení firmy v určitém mikroregionu, kam nezasahují velcí konkurenti a relativně poklidný trh.

Společnost **DELNET s.r.o.** působí na trhu 10 let a specializuje se na poskytování služeb v oblasti elektrotechniky a následných instalací. Jedná se zejména o osvětlení, ozvučovací a zabezpečovací techniku, kamerové systémy, projekce a servisní služby v těchto oblastech. Novinkou je zaměření společnosti na informační technologie prostřednictvím dodání a montáže strukturovaných kabelážních systémů. Podobně jako společnost KLS elektro spol. s.r.o., začala společnost Delnet s.r.o. působit v oblasti dodávek slaboproudých systémů a postupně rozšířila předmět působení i do oblasti silnoproudých elektromontáží.

Předností společnosti jsou dlouhodobé vazby na stálý okruh zákazníků, např. ve veřejném sektoru, kde provádí servisní činnost v současnosti nejen na slaboproudých systémech a postupně nabalování dalších služeb a činností.

4.2.4 Porterův model konkurenčních sil podniku

Úspěšnost a pozice podniku v tržním prostředí je z velké části ovlivněna konkurencí. K vyjádření intenzity působení a následků, které může existence těchto sil vyvolat byl zvolen Porterův model pěti sil.

Soupeření podniků

Trh, na kterém působí elektromontážní firmy je koncentrovaný. Rozdílnost jednotlivých firem je dána hlavně specializacemi, kterými před ostatními vynikají. Jednou z největších firem Jihočeského kraje je společnost Lumen, a.s. znamenající konkurenta pro firmu EM WORKS s.r.o. spíše u větších zakázek.

K citelnému konkurenčnímu působení dochází nejčastěji u veřejných zakázek při výběrovém řízení. Zde je hodnocena cena, kvalita, záruka a následný servis, jež mohou firmy poskytnout. Ke střetávání firem dochází v důsledku snahy o získání zakázky. V převážné většině získává zakázku firma nabízející nejnižší cenu při vysoké

kvalitě provedené práce. To je hlavní způsob, kterým se lze o atraktivní zakázku zajímat a neporušovat pravidla hospodářské soutěže.

V případě elektromontážních prací na občanské výstavbě hraje důležitou roli k získání zákazníka cílená reklama, následující reference firmy a cena, za kterou je schopna požadovanou práci vykonat.

Nemalá síla konkurence je dána nízkou diferenciací základních služeb, kdy si zákazník může zvolit z velkého množství poskytovatelů.

Dodavatelská síla

Firma EM WORKS s.r.o. potřebuje k výkonu své činnosti velké množství materiálu. Tím se stává závislou na dodavatelích materiálů i celých zařízeních. Tato skutečnost dává dodavatelům jistý prostor ke stanovení obchodních podmínek, zejména pak ceny. S náhradou takto specializovaného materiálu či jeho dovozem ze zahraničí se zatím neuvažuje. Na druhou stranu se jedná o zboží odborné povahy, které odebírá omezené množství zákazníků z branže. Obecné využití těchto výrobků je omezeno převážně na odbornou veřejnost a podnikatelské subjekty. Tuto dodavatelskou sílu navíc oslabuje hlavně fakt, že i mezi prodejci elektro materiálů je značná konkurence, která nedovoluje nadměrné zvyšování cenové hladiny.

Dodavatelská síla je tedy na jedné straně umocněna obtížnou nahraditelností sortimentu, na straně druhé se jedná o velice specializovaný prodej, mající úzké využití při nemalé konkurenci mezi prodejci. Tato konkurence mezi prodejci poskytující stejné produkty ve finále nedovolí nepřiměřené zvyšování cenové úrovně nabízených produktů.

Zákaznická síla

Vyjednávací síla zákazníků je dána konkurencí v oboru, ke které v případě potřeby může zákazník odejít. Obecně tedy platí, že s rostoucím počtem firem v tomto oboru při neměnném počtu zakázek se odběratelská síla zvyšuje. Stejně tak platí, že snižujícím se počtem zakázek (snižující se poptávka) při neměnném počtu firem v oboru se odběratelská síla zvyšuje. Následkem toho jsou firmy nuceny snižovat ceny za provedené práce při tlaku na zvyšování kvality.

Naopak se snižujícím se počtem firem při neměnném počtu zakázek, stejně jako při zvyšujícím se počtu zakázek (zvýšená poptávka) při neměnném počtu firem oboru, se odběratelská síla snižuje. Podobně lze říci, že v případě, kdy roste zákaznická základna úměrně nově vznikajícím firmám nebo rychleji, ztrácí jejich vyjednávací pozice na důležitosti.

Ohrožení substituty

Možnost ohrožení substitučními produkty a pracemi v oblasti elektromontáží je v současné době téměř zanedbatelné. Do budoucna nelze tyto substituty vyloučit s rozvojem nových technologií.

Potenciální konkurence

Potenciální konkurence pochází ze širokého spektra firem, působících v oboru a je umocněna značným množstvím těchto firem působících nejenom regionálně, ale i celorepublikově nebo nadnárodně. Toto s sebou přináší koncentraci konkurujících si firem hlavně na „zajímavých“ zakázkách.

Bariérou pro získání zakázky může být například její velikost, která musí být v souladu s velikostí firmy o tuto zakázku se ucházející. Malá firma „nedosáhne“ na velkou zakázku z důvodu finanční náročnosti, personální náročnosti, organizační náročnosti, případně celkové šíře problematiky, to je zvládnutí velkého množství dodávaných technologií a obecně know-how. Naopak malá a jednoduchá zakázka je pro velkou společnost nerentabilní, protože její nízká ziskovost nepokryje režijní náklady společnosti.

Další bariérou pro získání zakázky je nepochybně zavedená, vyzkoušená firma, dlouhodobě spolupracující se zákazníkem, jímž v tomto oboru podnikání jsou převážně stavební společnosti, působící v roli generálních dodavatelů staveb, případně investoři nebo developři. V některých případech dochází k situacím, kdy z konečného úzkého výběru kandidátů rozhodne o přidělení zakázky investor ve prospěch firmy, která již v minulosti podobnou, opakující se zakázku realizovala, na úkor nové, neprověřené společnosti.

Dalším momentem v měnícím se konkurenčním prostředí je postupný vývoj a růst společností působících na trhu. Jedná se o transformaci obchodních společností spojenou s vývojem trhu, růstem společností a rozšiřováním působnosti na trhu nebo změna z OSVČ na obchodní společnost. Z toho vyplývá vznik konkurence ze společnosti, která dříve nemohla konkurovat svou velikostí, ale transformací, rozšířením, případně sloučením, narostla do velikosti, kdy je schopna konkurovat na zakázkách, na nichž v nedaleké minulosti konkurovat nedokázala.

V neposlední řadě je bariérou pro získání převážně veřejných zakázek seznam limitujících podmínek, bez jejichž naplnění není možné se o příslušnou zakázku ucházet. Jedná se zejména o velikost firmy, kvalifikační předpoklady, různá oprávnění pro přístup a servisování specifických zařízení a technologií (např. zabezpečení leteckého provozu, oprávnění vystavená Národním bezpečnostním úřadem apod.), doložení realizace podobných zakázek z hlediska technologické náročnosti, případně velikosti, atd.

5. Analýza vnitřního prostředí

Tato část se zaměřuje na manažerskou, ekonomickou a finanční stránku firmy EM WORKS s.r.o.

5.1 Analýza trhu

V ČR, podobně jako v dalších ekonomicky vyspělých zemích patří stavebnictví mezi významná hospodářská odvětví, které dlouhodobě významně přispívá k celkovému růstu ekonomiky. Stavební výroba se v 90. letech orientovala především na inženýrskou výstavbu díky státním zakázkám, prvenství v celkové produkci dosahuje stále, i když se struktura investování značně změnila vstupem zahraničních a soukromých investorů.

První místo na pomyslném žebříčku zauímají inženýrské stavby, po nich následují nebytové výrobní a nevýrobní budovy a zhruba 19 % celkové stavební výstavby tvoří budovy pro bydlení.

Objem stavebních zakázek v letech 1990 – 1999 značně klesal, svého minima dosáhl v roce 1993. Celé období se vyznačovalo recesí a kolísáním. Od roku 2000 dochází k oživení a růstu objemu stavební produkce, která trvá doposud.

Na celkové výstavbě se podílely převážně podniky s 20 -ti a více zaměstnanci, malé podniky do 19 zaměstnanců realizují asi třetinu zakázek, přičemž převažuje právní forma akciová společnost, následuje společnost s ručením omezeným.

Vývoj stavebnictví v letech 2007 – 2008

Za rok 2007 vzrostla celková stavební produkce o 6,7 % a tempo růstu se udrželo na stejné úrovni jako v předchozím roce. K růstu přispělo zejména pozemní stavitelství, jehož podíl na celkovém objemu stavebních prací přesáhl padesát procent.

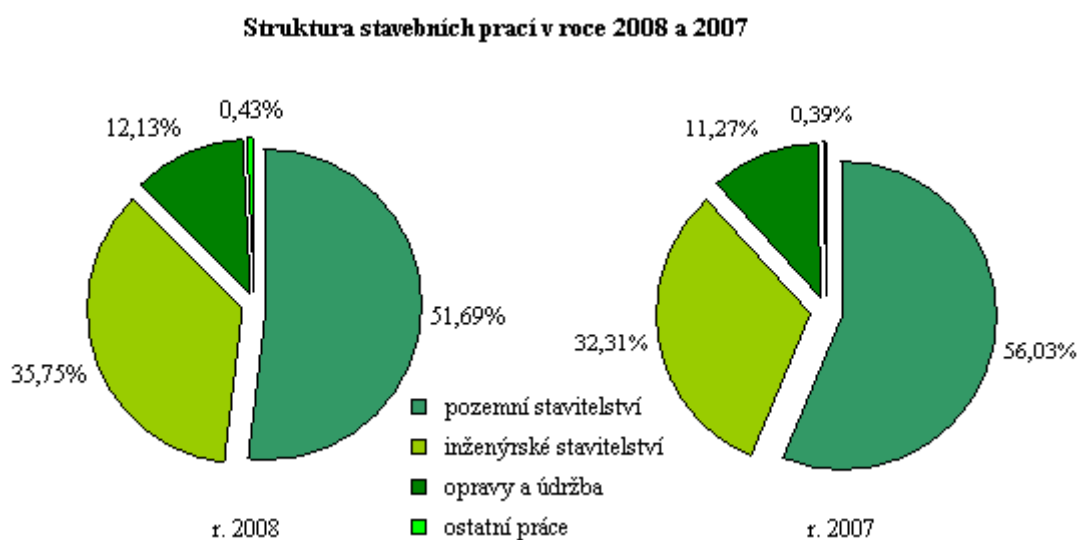
Hlavními faktory růstu stavebnictví byly:

- nárůst produkce pozemního stavitelství,
- intenzivní výstavba bytových a rodinných domů, kterou podpořil dynamický vývoj na trhu hypoték a úvěrů ze stavebního spoření,
- realizací stavebních projektů zahraničních investorů zaměřených hlavně na výstavbu administrativních a multifunkčních center,

- výstavba dálnic.

V celkové struktuře stavebních prací tvoří převážnou většinu pozemní stavitelství, opravy a rekonstrukce zaujímají jen malou část. Následující graf zachycuje procentuální podíl různých stavebních prací.

Obrázek 8: Struktura stavebních prací



Zdroj: Zpracováno autorem dle ČSÚ, 2008

Za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 %, došlo tedy ke značnému zpomalení růstu signalizující hospodářský útlum. Byly provedeny stavební práce ve výši 536 570 mil. Kč. K růstu přispělo inženýrské stavitelství, naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší.

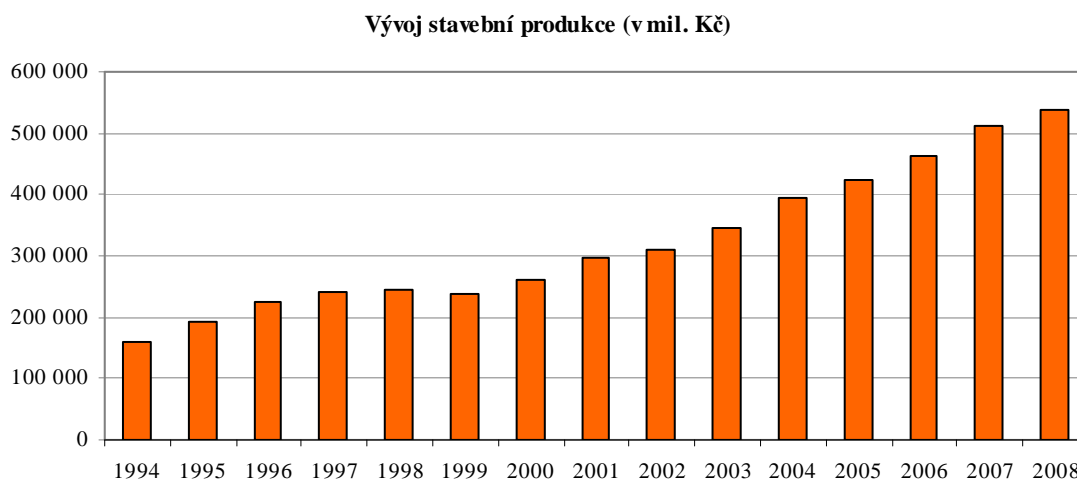
Následující tabulka srovnává objem stavební produkce dle celkově realizované stavební práce v miliónech Kč v posledních patnácti letech.

Tabulka 3: Vývoj stavební produkce od roku 1994 do roku 2008

<i>ROK</i>	<i>mil. Kč</i>	<i>ROK</i>	<i>mil. Kč</i>	<i>ROK</i>	<i>mil. Kč</i>
1994	159 827	1999	237 597	2004	394 305
1995	192 276	2000	259 670	2005	422 737
1996	224 865	2001	295 706	2006	463 060
1997	240 221	2002	311 172	2007	510 984
1998	243 528	2003	346 752	2008	536 570

Zdroj: Zpracováno autorem dle ČSÚ, 2008

Obrázek 9: Vývoj stavební produkce od roku 1994 do roku 2008



Zdroj: Zpracováno autorem dle ČSÚ, 2008

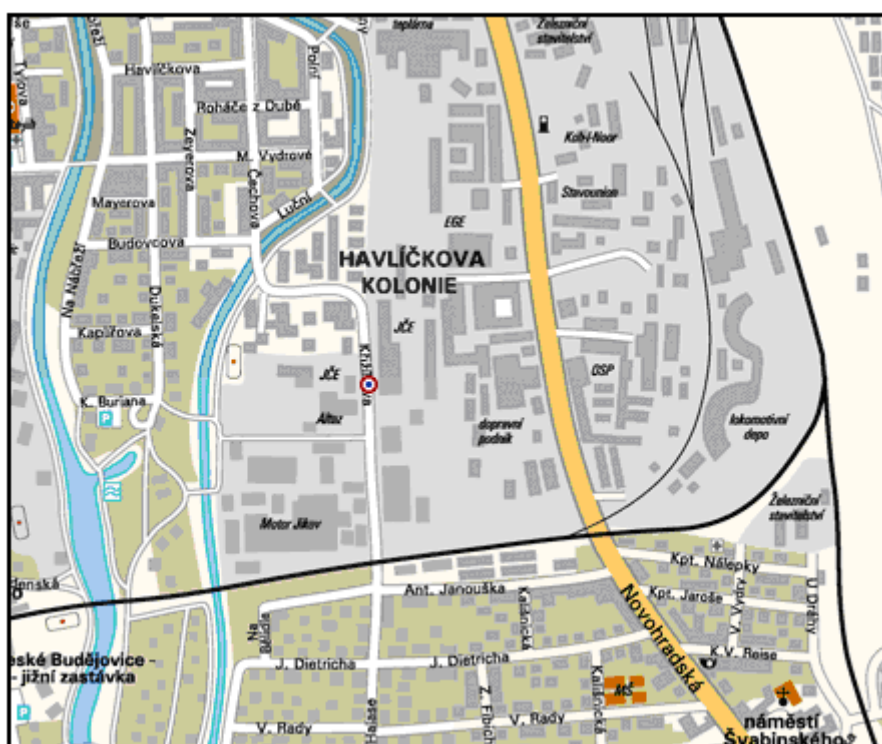
Vzhledem k nastávající hospodářské recesi a s tím souvisejícím omezováním nově zahajovaných investic dochází k navyšování poptávky nad nabídkou a narůstání konkurenčního boje, jehož důsledkem je vzrůstající tlak na snižování konečné ceny.

5.2 Umístění podniku

Výběr vhodné lokality je určitou mírou závislý na znalosti daného regionu. V případě firmy EM WORKS s.r.o. pochází její zakladatel z Českých Budějovic a má dostatek znalostí v daném místě i oboru.

Vzhledem k pracovní orientaci firmy bylo rozhodnuto o jejím situování do průmyslovější části Českých Budějovic. Konkrétně se jedná o oblast Mladé. Zde se bude nacházet sídlo firmy i přidružený sklad materiálu. Za velkou výhodu lze považovat parkoviště a relativní blízkost do centra města, stejně tak i dostupnost městské hromadné dopravy.

Obrázek 10: Umístění podniku



Zdroj: zpracováno autorem

5.3 Firemní reklama

Jako nově se rodící společnost bude EM WORKS s.r.o. v prvních dnech své existence naprosto neznámá. Aby se počet těchto dnů snížil, bude představena širokému okolí plného potenciálních zákazníků následujícími prostředky.

Prvním masovým způsobem, jak upozornit na poskytované služby je reklama v rádiu. Nabízí se několik menších regionálních stanic či celorepublikově vysílající rádia. V jižních Čechách by přicházela v úvahu spolupráce s rádiem Kiss JČ nebo s rádiem Faktor.

Další možností, jak se představit je inzerce v místních denících či inzertních časopisech. Zde by se jednalo o Českobudějovické listy, Jihočeský inzerť express, aj.

Jako dobrý nápad se jeví i reklama v MHD, která je denně schopna oslovit tisíce lidí.

Velký důraz by byl kladen na internetovou prezentaci firmy, která zahrnuje perfektní, udržované, moderní internetové stránky obsahující informace o nabídce služeb společnosti EM WORKS s.r.o. Do budoucna lze uvažovat i o reklamě na internetových stránkách s elektro zaměřením.

Nejlepší reklamou však budou kladné reference od zákazníků.

5.4 Materiálová potřeba

Materiál a jeho dostatečné množství představují jednu z primárních podmínek umožňující pracovní činnost firmy. Druhým faktorem jsou lidské zdroje využívající materiál tak, aby došlo ke splnění zadaného díla.

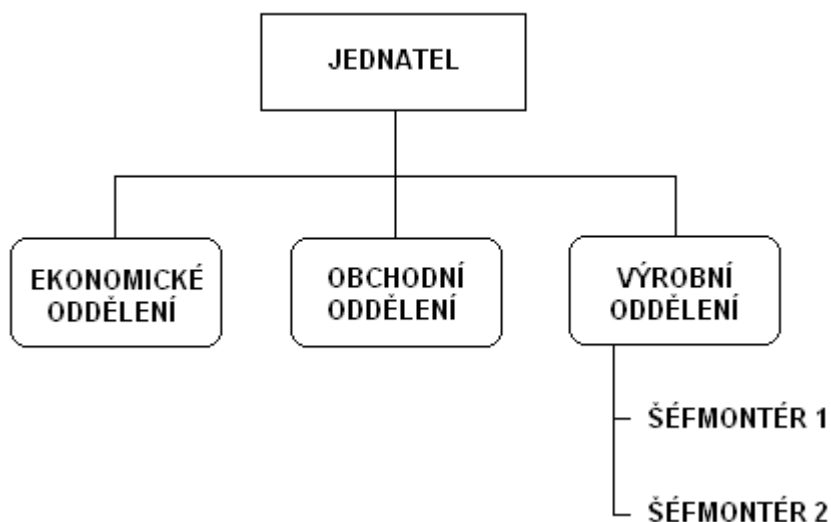
Obecně lze říci, že dostupnost elektro materiálů na trhu je dobrá a v požadované kvalitě. Za tento stav může dostatečná konkurence na straně prodejců, mající za následek zákaznické slevy při dlouhodobé spolupráci. Substituce materiálů je prakticky nulová, k drobným odlišnostem dochází mezi jednotlivými výrobci.

Pokrytí území ČR dodavateli materiálů je natolik husté, že nepředstavuje z hlediska dodávek na zakázky vážnější problém.

5.5 Lidské zdroje

Na zaměstnancích záleží úspěšnost firmy a schopnost plnit zákazníkem požadovanou službu. Firma bude potřebovat zaměstnance s rozdílnou kvalifikací odvíjející se od pracovní činnosti, kterou pro ni mají vykonávat. Odhad celkové potřeby pracovní síly je 18 osob. V následujícím obrázku je zpracovaná organizační struktura firmy EM WORKS s.r.o.

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti



Zdroj: zpracováno autorem

Jak vyplývá z organizační struktury, jednatel společnosti je přímým nadřízeným ostatním oddělením. Ekonomické oddělení se skládá z jedné fakturantky, která zároveň vede účetní agendu, mzdovou agendu a složitější účetní operace včetně roční účetní závěrky jsou zpracovávány externí účetní poradkyní. V obchodním oddělení bude pracovat jeden kalkulant zakázek, obchodování zakázek bude zajišťovat jednatel společnosti. Výrobní oddělení je z hlediska počtu pracovních sil největší, skládá se ze dvou projektových manažerů, logistika a pracovníků na pozicích šéfmontérů a elektromontérů. Realizace zakázek probíhá v kombinaci vlastních a externích elektromontérů, které společnost najímá v případě nedostatečné vlastní kapacity.

Profil pracovníků a pracovních míst

Jednatel a zakladatelem společnosti je člověk, který má v oblasti elektromontáží bohaté zkušenosti. To je velká výhoda z hlediska znalostí, zkušeností, ale i sítě vybudovaných kontaktů u odběratelů. Mezi hlavní povinnosti jednatele se řadí:

- personální záležitosti,
- jednání se zákazníky,
- finanční zabezpečení chodu podniku,

- kontrola a školení,
- školení zaměstnanců.

Druhou osobou je **účetní** společnosti. Společně s externí účetní poradkyní se dělí v zodpovědnosti za všechny účetní operace související s činností společnosti v souladu s platnou legislativou a průběžné hodnocení finanční stability podniku. Dále se stará o následující činnosti:

- fakturace, styk s peněžními ústavami,
- zpracování podkladů k daním,
- zpracování účetní uzávěrky,
- zpracovávání mzdové agendy,
- roční zúčtování záloh na daň a související rozborů,
- provádění hlášení a výkazů,
- plnění oznamovací povinnosti vůči úřadům, aj.

Požadavky na tuto pozici jsou odborné středoškolské vzdělání ekonomického směru a alespoň 3letá praxe v oboru. Dále trestní bezúhonnost a pracovní samostatnost.

Práce **obchodního manažera** je klíčová pro získávání zakázek společnosti, upřednostňujeme flexibilní osobu s 3letou praxí. Požadováno je VŠ vzdělání, popř. středoškolské vzdělání s maturitou. Náplní hlavní pracovní činnosti je:

- vypracování návrhu marketingové strategie společnosti,
- zpracování dlouhodobého obchodního plánu,
- vyhledávání nových partnerů,
- obchodování zakázek,
- uzavírání obchodních smluv o dílo,
- řízení kalkulanta zakázek.

Vzhledem k velikosti firmy bude pozici obchodního manažera zastávat jednatel společnosti.

Kalkulant má na starosti kalkulaci zakázek a přípravu podkladů pro obchodního manažera, nezbytných v procesu obchodování zakázek.

Projektový manažer se stará řízení a realizaci jednotlivých zakázek, jejich harmonogram a vyhodnocování. Vzhledem k náročnosti je k výkonu této pozice potřeba velká časová flexibilita. Dále je požadováno VŠ vzdělání, popř. úplné středoškolské vzdělání specializace elektro, min. 5-ti letá praxe v oboru a řídičské oprávnění sk. B. Tato pozice vyžaduje schopnost řízení lidí, neboť projektový manažer odpovídá za práci provedenou dalšími pracovníky a také:

- přebírá staveniště a předává hotové dílo,
- řídí realizaci projektové dokumentace a projektu dle požadavků investora,
- předkládá podklady k fakturaci generálnímu dodavateli, investorovi,
- zajišťuje výběr dodavatelů a jednotlivých dodávek na stavby,
- zpracovává měsíční uzávěrky ekonomického vyhodnocení zakázek,
- provádí konečné vyhodnocení, uzavření zakázky vč. archivace dokumentace,
- odborně dohlíží nad skupinou pracovníků, řídí šéfmontéry a elektromontéry,
- jedná s vedením firmy,
- odborně školí,
- píše hodnocení, posudky na svěřené pracovníky,
- dohlíží na docházku zaměstnanců, dává podklady pro mzdy podřízených.

Práci **elektromontéra** tvoří seznam různorodých monážních prací, k jejichž vykonávání je třeba odborného vyučení a následná praxe v oboru alespoň 3 roky. Z výčtu úkonů tohoto pracovního místa jsou vybrány:

- montáž a údržba konstrukcí osvětlovacích věží a sloupů venkovního vedení,
- zapojování částí elektrických instalací, např. pojistek, jističů, svítidel,
- montáž a rekonstrukce komplexní elektroinstalace světelné, zásuvkové a technologické na průmyslových, občanských a jiných stavbách,
- připojování strojů a zařízení dle schémat,
- montáž, zapojování a rekonstrukce elektrických rozvodů v budovách a průmyslových objektech.

Šéfmontér elektro je elektromontér s víceletými zkušenostmi, který je schopen řídit zakázky, to znamená řídit dodávky prací a materiálu na svěřené zakázce. Jeho hlavními přednostmi jsou schopnost práce s lidmi, ať už z vlastní firmy, nebo najatými, bohaté odborné zkušenosti a komunikace uvnitř i vně firmy.

Logistik má na starosti veškeré činnosti spojené s materiálně technickým zabezpečením staveb. Hlavní pracovní náplní je:

- zajištění nákupu materiálu, zboží a služeb, administrativní podpora nákupu,
- řízení vztahů s dodavateli, monitorování a vyhodnocování jejich kvality,
- evidence objednávek a skladových dokladů,
- podklady k fakturaci zboží a materiálu,
- vedení evidence a inventarizace majetku a technických prostředků,
- kontrola došlých faktur.

Získávání pracovníků

Za hlavní zdroj pracovní síly firmy EM WORKS s.r.o. bude Úřad práce v Českých Budějovicích. V případě, že zde nebudou nalezeni vhodně kvalifikovaní zaměstnanci, bude upozorněno na volná pracovní místa formou inzerce v místním deníku. Výběr pracovníka bude v kompetenci ředitele společnosti, popř. vedoucího střediska jedlá-li se o pracovníka v jeho skupině.

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků bude vycházet ze zákoníku práce, zejména v případě práce přesčas, o svátcích, víkendech či za pracovní pohotovost.

Všichni zaměstnanci budou přijati na hlavní pracovní poměr. Pracovní doba je 40 hodin týdně.

Mzdové ohodnocení vychází z průměrné mzdy v kraji, která je celorepublikově srovnaná v následující tabulce. Údaje pocházejí z 3. čtvrtletí roku 2008.

Tabulka 4: Průměrná měsíční mzda – fyzické osoby

Region	Kč
Praha	28 708
Jihočeský kraj	19 806
Průměrná mzda v ČR	22 942

Zdroj: zpracováno autorem dle ČSÚ 2008

Mzdové náklady

Mzdové ohodnocení zaměstnanců vychází z jejich pracovní náplně a odpovědností. Výše mzdy bude odpovídat regionálnímu průměru, s postupem času a v závislosti na úspěšnosti společnosti může dojít k jejímu růstu. Následující tabulka přináší přehled předpokládaných mzdových výdajů podle pozice zastávané ve firmě.

Tabulka 5: Přehled mzdového ohodnocení dle pracovní pozice

Pracovní pozice	měsíční hrubá mzda fixní	* mzda vč. prémie 20%	** měsíční pojistné za zaměstnance	roční hrubá mzda vč. prémie 20%	roční mzdové náklady včetně pojištění
Jednatel	28 000	33 600	11 760	403 200	544 320
Účetní	12 000	14 400	5 040	172 800	233 280
Kalkulant zakázek	13 500	16 200	5 670	194 400	262 440
Projektový manažer	20 000	24 000	8 400	288 000	388 800
Logistik	12 000	14 400	5 040	172 800	233 280
Šéfmontér	13 500	16 200	5 670	194 400	262 440
Elektromontér	12 000	14 400	5 040	172 800	233 280

Zdroj: zpracováno autorem

* prémie jsou zaměstnancům udělovány na základě kvality pracovního výkonu 0 – 20%, v tomto výpočtu počítáme s dosažením horní hranice.

** pojistné hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance se řídí sazbou v zákoně o dani z příjmů, platnou pro rok 2008, tedy 35% ze mzdy.

V prvním roce existence firmy dochází k velkému přírůstku zaměstnanců. Na počátku roku zaměstná firma EM WORKS s.r.o. jedenáct zaměstnanců, v průběhu roku se jejich počet zvýší na šestnáct. Ve druhém roce nejsou plánovány žádné změny, ve třetím roce se celkový počet zaměstnanců zvýší na osmnáct.

Mzdové náklady jsou podrobněji rozpracovány v příloze 5.

5.6 Finanční plán

Finanční plán společnosti EM WORKS s.r.o. navazuje na předchozí kapitoly a analyzuje ekonomickou stránku projektu. Ke zhodnocení očekávané finanční situace jsou použity rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, které jsou umístěny v příloze. Následující tabulka přináší přehled základních ukazatelů finančního plánu.

Tabulka 6: Vybrané ukazatele finančního plánu

(Kč)	I. 2010	II. 2010	2011	2012
AKTIVA	1 400 000	1 928 091	1 832 137	2 708 622
Dlouhodobý majetek	900 000	744 740	520 555	700 370
Zásoby	0	80	130	190
Krátkodobé pohledávky	0	1 000 000	1 150 000	1 700 000
Finanční majetek	500 000	103 351	31 583	118 252
PASIVA	1 400 000	1 928 091	1 832 137	2 708 622
Vlastní jmění	500 000	482 228	452 377	1 049 208
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	700 000	800 000	1 258 651
Bankovní úvěry a výpomoci	900 000	745 863	579 760	400 763
Tržby	0	12 000 000	14 000 000	18 000 000
Hosp. výsledek běžné obd.	0	-17 772	-29 851	571 831
Počet zaměstnanců	11	16	16	18
Mzdové náklady	0	3 810 240	4 500 360	4 966 920

Zdroj: zpracováno autorem

Následující tabulka přináší přehled o výnosech a nákladech společnosti. Změny, ke kterým dochází v jednotlivých letech, jsou probrány podrobněji v dalších podkapitolách.

Tabulka 7: Plánované náklady a výnosy

<i>výnosy a náklady (Kč)</i>	2010	2011	2012
VÝNOSY celkem	12 000 000	14 000 000	18 000 000
Materiálové náklady	6 240 000	7 280 000	9 360 000
Mzdové náklady	3 810 240	4 500 360	4 966 920
Nákup služeb	1 500 000	1 700 000	2 300 000
Režijní náklady	250 000	275 000	300 000
Odpisy	155 260	224 185	280 185
NÁKLADY celkem	11 955 500	13 979 545	17 207 105
Provozní výsledek hospodaření	44 500	20 455	792 895

Zdroj: zpracováno autorem

5.6.1 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha společnosti je umístěna v příloze 1. Společnost vznikne k 1.1.2010. Výše základního kapitálu, na němž se podílejí dva zakladatelé, činí 500 000 Kč. Aktiva podniku jsou tvořena dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy. Majetek společnosti v hodnotě 900 000 Kč je tvořen osobními automobily, elektronikou, softwarem, kancelářským vybavením a pracovním nářadím. Vzhledem k tomu, že počáteční investice převyšují finanční možnosti zakladatelů společnosti, chybějící finanční prostředky budou získány prostřednictvím úvěru ve výši 900 000 Kč. Úvěrem si společnost zajistí stabilní finanční situaci na začátku podnikání, ve kterém má velké výdaje. Dlouhodobý hmotný majetek je zařazen do odpisových skupin dle zákona o dani z příjmů a jeho hodnota je prostřednictvím odpisů snižována a převáděna do nákladů společnosti. Odpisový plán je umístěn v příloze 6.

Pasiva společnosti tvoří základní kapitál a cizí zdroje o celkové výši 1 400 000 Kč. Cizí zdroje představuje úvěr 900 000 Kč, který je charakterizován v následující kapitole.

Na konci prvního roku dochází k nárůstu na straně aktiv vlivem vzniku pohledávek a zásob, na straně pasiv rostou závazky k dodavatelským firmám.

Ve druhém roce dochází k poklesu celkových aktiv díky odpisům dlouhodobého majetku i přes mírný růst pohledávek a zásob.

Ve třetím roce se zvyšuje strana aktiv pořízením dlouhodobého majetku – dvou automobilů a pracovního nářadí, dále růstem pohledávek a zásob. Na straně pasiv dochází k růstu závazků společnosti a tvorbě zisku.

5.6.2 Zdroje financování podniku

Jelikož potřeba počátečního kapitálu na pořízení majetku, materiálu a mzdy zaměstnanců značně převyšuje možnosti zakladatelů, byla zvolena možnost financovat tyto výdaje dlouhodobým úvěrem.

Investiční úvěr 5 Plus ve výši 900 000 Kč společnosti poskytne Česká spořitelna. Úvěr bude splácen měsíčními splátkami po dobu pěti let. Fixovaná úroková míra je 7,5 %. Čerpání úvěru začne počátkem roku 2010. Celý splátkový kalendář je umístěn v příloze 4.

5.6.3 Výkaz zisků a ztrát

Vzhledem k tomu, že společnost EM WORKS s.r.o. bude nováčkem na trhu elektromontážních prací, je nutné počítat s nižšími ročními obraty, které vycházejí z výsledků existujících společností podobné velikosti. V prvním roce existence společnosti se počítá s výnosy 12 mil. Kč. V tomto období se pohybují náklady společnosti nad jejími výnosy. To je způsobeno zejména odpisy a úroky z úvěrů, které mají za následek záporný hospodářský výsledek ve výši -17 772 Kč.

I ve druhém roce hospodaření, kdy dosahuje plánovaný výnos 14 mil. Kč vykazuje společnost záporný hospodářský výsledek ve výši -29 851 Kč. Tato situace je zapříčiněna rostoucími odpisy a značným nárůstem mzdových nákladů oproti prvnímu roku hospodaření.

Třetí rok dosahuje výnos společnosti 18 mil. Kč. I přes rostoucí mzdové náklady a odpisy vlivem pořízení dlouhodobého majetku poprvé v tomto roce převyšují výnosy nad náklady, jejichž následkem je kladný hospodářský výsledek ve výši 596 831 Kč. Z něho společnost tvoří rezervní fond ve výši 25 000 Kč. Nákladové úroky jsou ve třetím roce ve srovnání s prvním rokem téměř poloviční. Výkaz je umístěn v příloze 2.

5.6.4 Výkaz cash flow

Součástí finančního plánu společnosti je i cash flow neboli peněžní tok. Důležitost tohoto dokumentu je dána jeho schopností zobrazit solventnost podniku. Plánovaný tok peněžních prostředků je přílohou 3. Pro zajištění dostatečné likvidity musí být na konci každého roku kladný stav peněžních prostředků.

Prvním rok je peněžní tok z provozní činnosti záporný vlivem vzniku pohledávek, zásob a zápornému hospodářskému výsledku. Peněžní tok z investiční činnosti je také záporný, protože dochází k pořízení stálých aktiv společnosti v hodnotě 900 000 Kč. Kladný je naopak peněžní tok z finanční činnosti, který je představován úvěrem společnosti. Celkový stav peněžních prostředků na konci roku je kladný 103 351 Kč.

Ve druhém roce je peněžní tok z provozní činnosti kladný, dochází k růstu odpisů a snižování nákladových úroků. Protože není pořizován žádný dlouhodobý majetek, je peněžní tok z investiční činnosti nulový. Peněžní toky u finanční činnosti jsou záporné, neboť došlo pouze ke splácení úroků. Na konci druhého roku je peněžní tok kladný, 31 582 Kč.

Ve třetím roce se na kladném toku z provozní činnosti nejvíce podílí zisk, který společnost poprvé vytvořila a nárůst odpisů. Naopak tok z investiční činnosti je záporný díky pořízení dalšího dlouhodobého majetku. Vlivem splácení úroků z úvěru je tok z finanční činnosti stejně jako v předchozím roce záporný. Celkově dosahují peněžní toky kladných hodnot ve výši 118 252 Kč.

Cash flow společnosti EM WORKS s.r.o. dosahuje v celém pozorovaném období kladných hodnot.

5.7 Plán realizace

Před samotným vznikem firmy musí zakladatel učinit mnoho formálních i neformálních kroků. V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti související se zahájením podnikání, které by v případě založení byly učiněny:

- sepsání společenské smlouvy - tato smlouva uvádí kdo jedná jménem společnosti navenek, způsob rozdělení zisku, výši základního kapitálu aj.,
- uzavření smlouvy o pronájmu - jedná se o pronájem kanceláří a skladu,

- nábor pracovníků - na začátku se uvažuje o zaměstnání jedenácti osob,
- reklama - snaha se postupně dostávat do podvědomí zákazníků,
- provozní úvěr - do začátku podnikání si zakladatel zařídí provozní úvěr, který bude podložený kvalitním podnikatelským záměrem,
- založení podnikatelského účtu v bance,
- finanční úřad - registrace k daňové evidenci,
- česká správa sociálního zabezpečení - registrace k platbě pojistného na sociální zabezpečení,
- zdravotní pojišťovny - oznámení zdravotní pojišťovně,
- rozhodnutí o způsobu vstupu na trh - postupným rozběhem aktivit,
- zaškolení pracovníků - na dobře odvedené práci záleží budoucí existence firmy, proto je důležitá její kvalita a bezchybnost,
- smlouvy s dodavateli / zákazníky - například smlouva o dílo se zákazníkem,
- zahájení činnosti - nyní můžeme začít naplňovat podnikatelský záměr.

6. Návrh podnikatelského záměru

Tento podnikatelský záměr byl vytvořen za účelem založení a dalšího rozvoje společnosti EM WORKS s.r.o. V rámci podnikatelského záměru je tato společnost popsána z hlediska právní formy, způsobu financování, kvalifikačních předpokladů jejích zakladatelů a činností, které bude provozovat. Nedílnou součástí tohoto plánu je stručná charakteristika konkurence, cíle společnosti a finanční plán, který se snaží v maximální míře odhadnout budoucí vývoj prostřednictvím finančních výkazů. Pro lepší ilustraci finanční stránky podnikání jsou uvedeny i důležité ukazatele finanční analýzy.

6.1 Představení společnosti

Firma:	EM WORKS s.r.o.
Sídlo:	Křižíkova 1256 České Budějovice 370 01
Telefon, fax:	387 330 221
Obor podnikání:	elektromontážní a obchodní společnost
IČ:	600 43 280
DIČ:	CZ60043280
Založení společnosti:	1. 1. 2010
Vlastníci:	Ing. Martin Hanzal Pavel Jakeš
Základní kapitál:	500 000 Kč

Společnost EM WORKS s.r.o. vznikne k 1. 1. 2010 zapsáním do obchodního rejstříku u místně příslušného Krajského úřadu v Českých Budějovicích. Společnost se bude zabývat prováděním elektromontážních prací. Právní forma podnikání této společnosti je společnost s ručením omezeným. Jejimi zakladateli jsou Ing. Martin Hanzal a Pavel Jakeš. Základní kapitál je tvořen peněžitými vklady společníků v tomto poměru:

**Ing. Martin Hanzal, peněžitý vklad 275 000 Kč, obchodní podíl 55 %,
Pavel Jakeš, peněžitý vklad 225 000 Kč, obchodní podíl 45 %.**

Společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů. Jedná se o malý podnik, počet zaměstnanců nepřesáhne dvacet osob. EM WORKS s.r.o. bude sídlit v Českých Budějovicích v Křížíkově ulici, kde si pronajme čtyři kanceláře.

6.2 Charakteristika společnosti, dlouhodobé cíle

V úvodním představení společnosti byly jako hlavní činnost uvedeny elektromontážní práce. Z těchto činností je sestaven seznam konkrétních služeb, které bude společnost poskytovat. Jedná se o:

- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení,
- instalace a opravy elektronických zařízení,
- projektování elektrických zařízení,
- montáže měřicí a regulační techniky,
- montáž a revize hromosvodů,
- montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- opravy a montáž měřidel,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Dlouhodobé cíle

Firma EM WORKS si ve svém podnikání vytyčila následující dlouhodobé cíle:

1. **Vybudování jména** – zakladatelé jsou si vědomi, že v prvních měsících podnikání bude tato nově založená společnost na trhu elektromontáží spíše neznámou tvář. To pro ni znamená nedostatek zakázek a nedůvěru z důvodu neprověřenosti firmy. V případě získání dobrého jména ve spojení s kvalitou provedených prací je šance na získání zakázky či oslovení zákazníkem podstatně větší.
2. **Získání a upevnění pozice na trhu** – vybudování, upevnění a udržení dobré, konkurenčně silné pozice na trhu je podmínkou pro dobré fungování společnosti v případě, že nechce jen přežívat od jedné zakázky k druhé v neustálých obavách o svou existenci. Prvním krokem je schopnost konkurovat regionálním a tuzemským firmám, později se může uvažovat o expanzi firmy za hranice ČR.

3. **Prosperita a ziskovost** – schopnost dosahovat zisku je základní podmínkou pro existenci firmy. K tomu, aby se firma neustále vyvíjela, byla konkurenceschopnou a prosperující společností je nutné dosahovat prostřednictvím svých činností zisku. V prvních letech nesmí podnikatele zaskočit záporný výsledek hospodaření, důležité je vybudovat pevné základy, bez kterých se silná a prosperující společnost neobejde.
4. **Inovace technologie** – cílem inovace technologie je dosažení toho, aby firma byla schopna pracovat a novými technologiemi, novými metodami a materiály, které mohou v průběhu dalších let vznikat. Snaha udržet krok s dobou je tedy náplní tohoto cíle.

Stanovených cílů je možné dosáhnout ad:

1. K tomu aby se firma dostala do podvědomí potencionálních zákazníků je důležitá vhodně zvolená reklama, dále seriózní jednání a vystupování jménem společnosti a v neposlední řadě kvalitně odvedená práce. O dobrém jméně společnosti svědčí především dobré reference zákazníků, proto se bude snažit uspokojit i náročné klienty.
2. Stabilní tržní pozice společnosti je výsledkem dlouhodobé a cílené práce. K zajištění schopnosti přibírat nové zakázky je důležitá solventnost společnosti, která je závislá na pravidelném příjmu tržeb. Společnost bude usilovat o dosažení stabilní pozice na trhu prostřednictvím menších a méně rizikových zakázek, na kterých si vybuduje stálou klientelu (revize, opravy, servis). Postupem času by bylo možné začít konkurovat větším firmám.
3. Zisku je možné dosáhnout pouze v případě, že náklady nepřevýší výnosy společnosti. Proto je nutné každou zakázku, o kterou se bude společnost ucházet dobře zkalkulovat a zhodnotit celkový výsledný efekt. V rámci dosažení tohoto cíle se firma bude snažit tlačit své náklady co nejnižší při zachování kvality provedené práce.
4. Ačkoliv v oboru elektromontážní dochází k technologickým změnám pomaleji než v jiných odvětvích, k zachování dostatečné konkurenceschopnosti a flexibility společnosti je nutné se neustále zajímat o nové možnosti. Aktivní

příjem informací, neustálé vzdělávání a školení vlastních pracovníků je nejlepší cesta k dosažení tohoto cíle.

6.3 Plán organizace a řízení

Řízení a samotné fungování společnosti je plně v rukách Ing. Martina Hanzala, který vystupuje a jedná jménem společnosti. Úloha druhého zakladatele Pavla Jakeše spočívá v poskytnutí potřebného počátečního kapitálu, popř. dalších investic. Nepodílí se tedy na každodenním fungování firmy, ale vystupuje z pozice investora.

Profily zakladatelů

Prvním ze zakladatelů je již zmiňovaný Ing. Martin Hanzal, který v roce 1986 úspěšně vystudoval Vysokou školu strojní a elektrotechnickou v Plzni. Myšlenka založit vlastní společnost poskytující elektromontážní práce vyplynula z jeho bohaté dosavadní praxe v oboru, životních zkušeností a touhy dělat věci lépe, dle vlastních nápadů.

Pan Hanzal má více než 20-ti letou praxi v oboru, kde zpočátku působil jako projektant, postupem času se vypracoval do vedoucí pozice výrobního ředitele. Za tuto dobu si vybudoval obchodní kontakty, získal potřebné technické zkušenosti i schopnosti vést a řídit podřízené, které nyní využije.

Podrobná náplň pracovní činnosti pana Hanzala je uvedena v kapitole 5.5, proto zde budou uvedeny jen ty hlavní. Jako jednatel společnosti má na starost veškerou personální činnost, získávání zakázek, marketingovou strategii firmy a finanční zabezpečení.

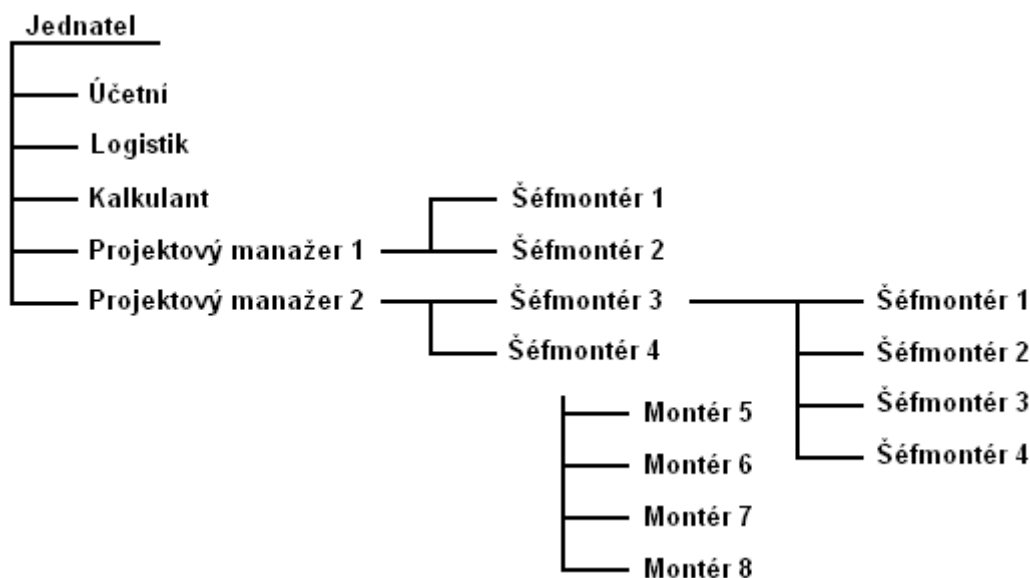
Druhým zakladatelem společnosti je Pavel Jakeš, který vystudoval Střední školu ekonomickou v Praze. Důvodem stát se spoluzakladatelem firmy EM WORKS s.r.o. byla atraktivita projektu a know-how pana Hanzala. Pan Jakeš vystupuje jako investor, aktivně se na řízení a fungování společnosti nepodílí.

Jak již bylo v úvodním představení firmy řečeno, počet zaměstnanců nepřekročí dvacet osob. Při založení firmy bude zaměstnáno jedenáct lidí, během prvního roku se jejich

počet zvýší na šestnáct. Další zvyšování počtu zaměstnanců se plánuje ve třetím roce, kdy by jejich počet měl dosáhnout osmnáct osob.

Následující schéma zobrazuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovníků.

Obrázek 12: Uspořádání vedoucích a podřízených pracovníků



Zdroj: zpracováno autorem

Nejvyšším nadřízeným je jednatel společnosti, v případě montérů a šéfmontérů je přímým nadřízeným projektový manažer.

Kompletní přehled výše mezd a mzdových nákladů je umístěna v příloze 5.

6.4 Tržní prostředí

Tržní prostředí, do něhož bude společnost EM WORKS s.r.o. vstupovat bylo analyzováno v kapitole 5.1, nyní jsou stručně připomenuty nejdůležitější informace.

Propagace

Aby se tato firma dostala do podvědomí zákazníků či potencionálních klientů v co největším rozsahu, využije k jejich oslovení místní rozhlasová média, inzertní noviny a profesionální internetové prezentace.

Konkurenti

Na regionální úrovni představují hlavní konkurenci zejména následující firmy:

- Lumen, a.s.,
- KLS Elektro spol. s.r.o.,
- ELINT – CK s.r.o.,
- Delnet s.r.o.

Z výčtu celkové konkurence znamenají tyto firmy vzhledem k jejich dosavadním zkušenostem a velikosti hlavní soupeře při získávání zakázek. Drobní živnostníci - elektrikáři nebo firmy, ve kterých se sdružují, konkurují zejména u rekonstrukcí jednotlivých bytů či menších zakázek na rodinných domech.

Dodavatelé

I přes specializované zaměření nemá společnost problémy s dostatečným počtem dodavatelů. Potencionálními dodavateli se mohou stát:

- Aspera, spol. s.r.o.,
- Moeller Elektrotechnika s.r.o.,
- Telespoj, s.r.o.,
- Hochtief CZ a.s.,
- ABB s.r.o.

Výhodou při pořizování materiálu je blízkost dodavatelů, která představuje úsporu času i nákladů při nákupu.

Zákazníci

Zpočátku bude společnost usilovat o menší zakázky např. v oblasti občanské výstavby a o vytvoření dlouhodobé spolupráce s dosavadními zákazníky formou pravidelných kontrol a servisu. Postupem času se bude snažit o realizaci větších zakázek pro stavební a obchodní společnosti či soukromé investory, které jsou náročnější na získané zkušenosti i kapitál.

6.5 Finanční zhodnocení projektu

V kapitole 5.6 byly nastíněny plánované hospodářské výsledky společnosti EM WORKS s.r.o. Ty jsou nyní podrobeny analýze, která zhodnotí finanční zdraví a stabilitu zakládané společnosti.

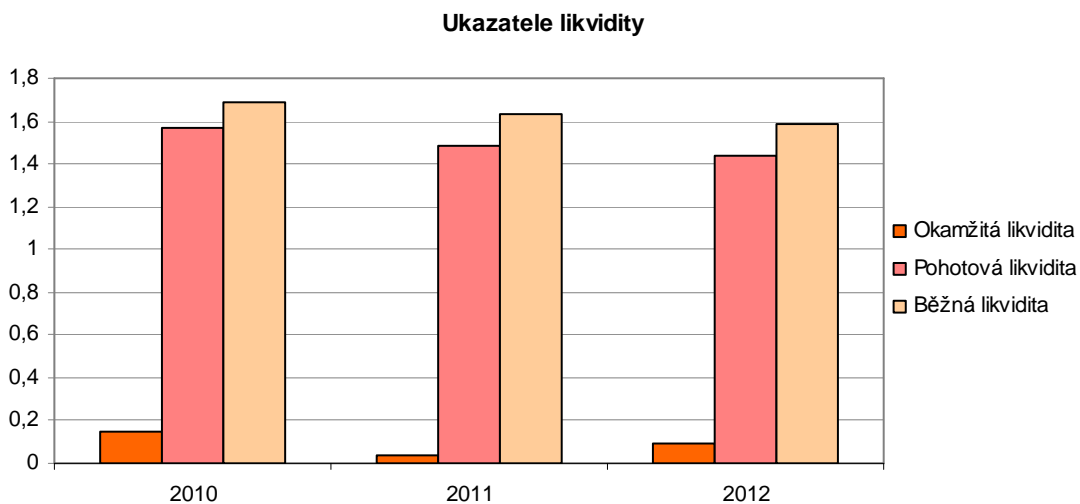
K analýze jsou využity poměrové ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Výchozí data čerpají z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow pro období 2010 – 2012.

Ukazatele likvidity

Tabulka 8: Přehled vývoje likvidity

Ukazatelé likvidity	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,1476	0,0395	0,0942
Pohotová likvidita	1,57	1,48	1,44
Běžná likvidita	1,69	1,63	1,59
Pracovní kapitál	483 351	511 582	749 601

Obrázek 13: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku uspokojit své závazky vůči okolí přeměnou aktiv na peněžní prostředky. Obecně rozlišujeme tři stupně likvidity podle rychlosti přeměny aktiv.

Prvním stupněm je okamžitá likvidita. V prvních dvou letech jsou hodnoty u analyzované společnosti velice nízké, třetí rok se situace mírně zlepšuje. Příčinou tohoto stavu je velké množství pohledávek, ve kterých jsou vázány finanční prostředky společnosti.

Druhým stupněm likvidity je pohotová likvidita. Výše pohotové likvidity by měla dosahovat hodnot 1,5. Jak je vidět z tabulky 8, v prvním roce je likvidita mírně zvýšená, v dalších letech jsou hodnoty v normě.

Běžná likvidita, také likvidita třetího stupně obecně vyjadřuje schopnost přeměny aktiv. Její hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,2 – 2,5. I zde dosahují hodnoty běžné likvidity požadovaných hodnot.

Dalším hodnoceným ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel má konstrukčně velmi blízko k běžné likviditě. Lze jej chápat jako část prostředků, které by podniku umožnily pokračovat v činnosti, pokud by byl nucen uhradit všechny krátkodobé závazky. Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou od prvního roku v potřebné výši a vykazují rostoucí tendenci. Jejich růst je dán především růstem pohledávek.

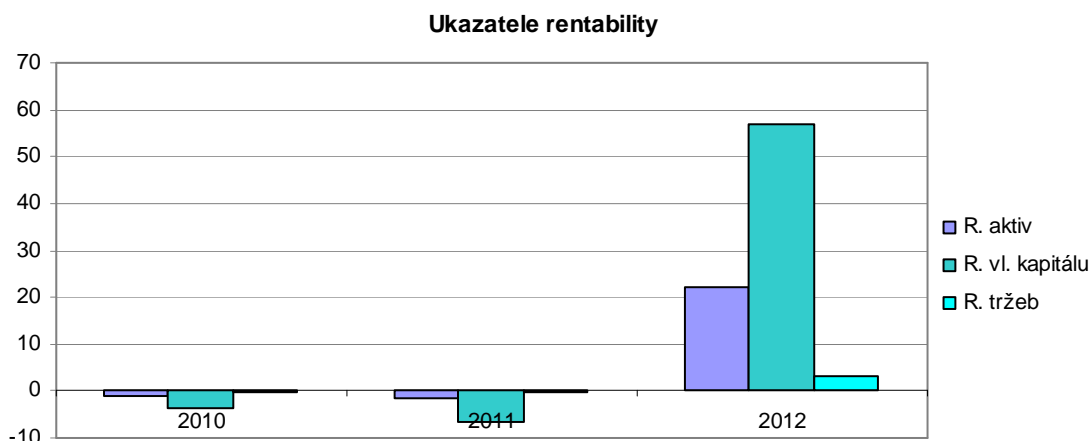
Ukazatele rentability

Tabulka 9: Přehled vývoje rentability

Ukazatele rentability (v %)	2010	2011	2012
Rentabilita aktiv (ROA)	-0,92	-1,63	22,03
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-3,69	-6,59	56,88
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,15	-0,21	3,32

Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 14: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele rentability měří schopnost podniku generovat nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu, v časové řadě by měly mít rostoucí tendenci.

V prvních dvou letech společnost netvoří žádný zisk, výsledkem hospodaření je ztráta. Ačkoli je výsledek provozního hospodaření kladný, úroky z úvěru mají za následek záporné hodnoty hospodářského výsledku. Tím se tedy všechny ukazatele rentability v prvních dvou letech dostávají do záporných čísel.

Ve třetím roce dochází poprvé k tvorbě zisku společnosti vlivem růstu tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje téměř 57 %. I další ukazatele rentability mají růstovou tendenci a dosahují kladných hodnot, jak vyplývá z grafického znázornění (obrázek 14).

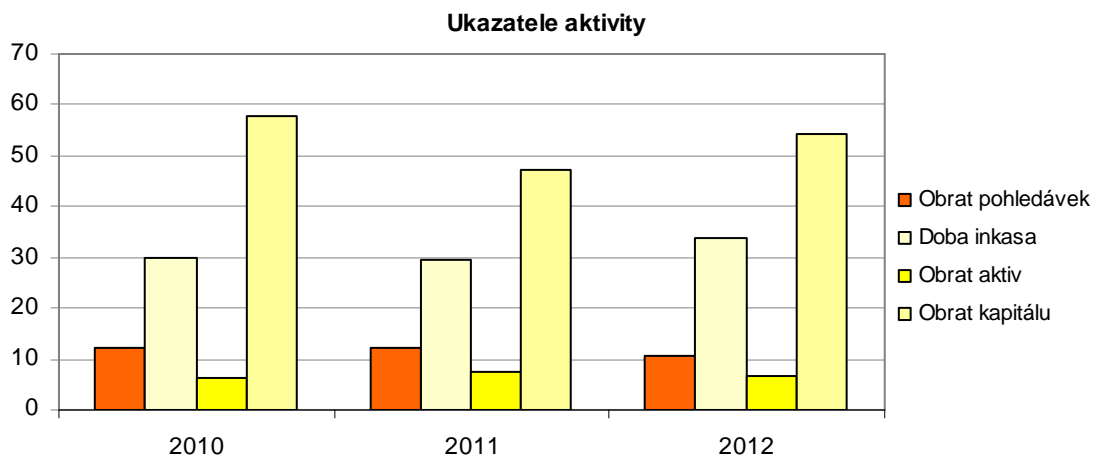
Ukazatele aktivity

Tabulka 10: Přehled vývoje aktivity

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012
Obrat pohledávek	12	12,17	10,59
Průměrná doba inkasa (dny)	30	29,57	34
Obrat aktiv	6,223	7,641	6,645
Doba obratu celkového kapitálu (dny)	57,84	47,11	54,17

Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 15: Vývoj ukazatelů aktivity



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost kapitálu v jejích aktivech a pasivech.

Celková aktivita podniku je po celé analyzované období stabilní, nedochází k významným změnám mezi jednotlivými roky. Obrat pohledávek se mírně snižuje při prodlužování doby jejich splatnosti. Přesto je 34denní splatnost ve třetím roce velmi dobrá hodnota. Faktor, který však nelze spočítat je skutečná platební morálka odběratelů a jejich ochota včas dostát svým závazkům.

Doba obratu k celkového kapitálu vůči tržbám by měla být co nejkratší, ačkoli je tento ukazatel dosti vysoký, ve sledovaném období dochází k jeho postupnému snižování. Z hlediska ukazatelů aktivity lze hospodaření společnosti EM WORKS s.r.o. hodnotit kladně.

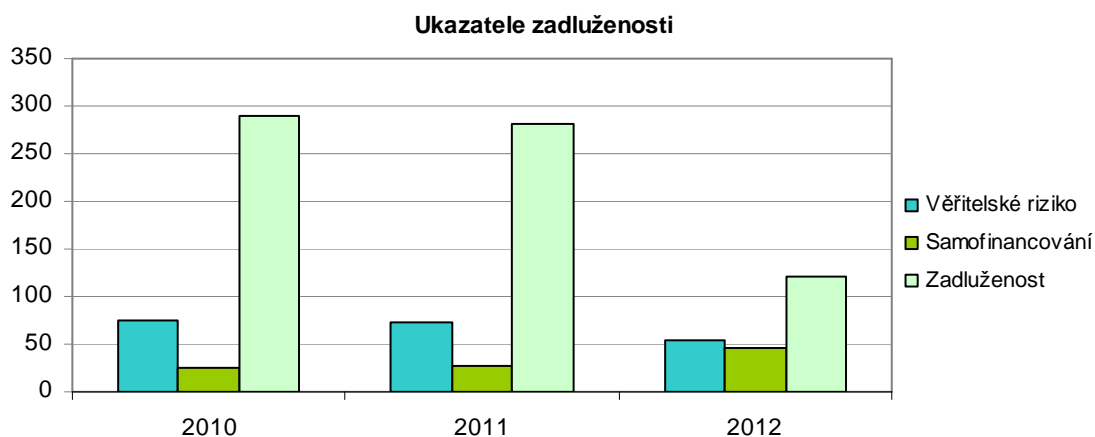
Ukazatele zadluženosti

Tabulka 11: Přehled vývoje zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (v %)	2010	2011	2012
Ukazatel věřitelského rizika	74,33	73,73	54,88
Koeficient samofinancování	25,67	26,27	45,12
Míra zadluženosti	289,5	280,7	121,61

Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém jsou podniková aktiva a činnosti financovány cizím kapitálem. Jejich úkolem je nalézt optimální kapitálovou strukturu.

Ukazatel věřitelského rizika, jinak také celková zadluženost vyjadřuje v jakém rozsahu je majetek podniku kryt cizími prostředky. Pokud jsou hodnoty příliš vysoké, podnik se stává neatraktivním pro investory. V prvním a druhém roce jsou hodnoty vysoké, zadluženost podniku se pohybuje nad 70 %, ve třetím roce se situace značně zlepšuje. Zadluženost zde dosahuje 55 %. Počáteční zadluženost je způsobena úvěrem, bez kterého by nebylo možné realizovat aktivity společnosti. Postupným splácením úvěru se celková zadluženost snižuje, i v dalších letech bude mít klesající tendenci.

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování. Tento ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost společnosti, množství aktiv financovaných vlastními zdroji. Je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti. V našem případě jsou jeho hodnoty v prvních dvou letech nízké, třetí rok se situace vlivem splácení úvěru značně zlepšuje. Hodnota koeficientu samofinancování je 45 %.

Třetím ukazatelem zadluženosti je míra zadluženosti, kde jsou poměřovány cizí zdroje a vlastní kapitál společnosti. Tento ukazatel úzce navazuje a kombinuje předchozí dva poměrové ukazatele. V prvních dvou letech je míra zadluženosti velmi vysoká, protože kapitál společnosti je z větší části tvořen cizími zdroji. Ve třetím roce se míra

zadluženosti snižuje o více než 50 %, v následujícím období bude trend snižování zadluženosti pokračovat.

6.6 SWOT analýza

Pomocí této analýzy je možné určit přednosti i nedostatky firmy, na jejichž odstraňování by se mělo vedení společnosti zaměřit. Při konstrukci SWOT analýzy bylo využito poznatků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

SILNÉ STRÁNKY

- Zkušené vedení firmy,
- Vybudované kontakty se zákazníky a dodavateli,
- Flexibilita firmy díky její velikosti a jednoduché organizační struktuře,
- Působnost v rámci celé ČR,
- Komplexnost nabízených služeb – od projektu, realizace až k revizi,
- Přijatelná cenová politika,
- Vhodně zvolená reklama,
- Schopnost inovace dle nejnovějších technologických změn,
- Nižší pořizovací náklady,
- Individuální přístup k zákazníkovi.

SLABÉ STRÁNKY

- Omezený přístup ke kapitálu,
- Existující konkurence v oboru,
- Záporný hospodářský výsledek v počátečních letech hospodaření,
- Nízká ziskovost odvětví,
- Nezaučení zaměstnanci,
- Vysoké personální náklady – realizace zakázek probíhá po celé ČR,
- Malé podvědomí u potencionálních klientů,
- Omezená velikost zakázek – s růstem velikosti zakázky roste kapitálová náročnost,
- Vysoký podíl cizího kapitálu v celkové kapitálové struktuře.

PŘÍLEŽITOSTI

- Navazování nových obchodních kontaktů,
- Možná budoucí expanze firmy do zahraničí,
- Nový trh fotovoltaických elektráren,
- Vstup do veřejných zakázek,
- Vstup do dalších segmentů trhu, průmyslu,
- S rozvojem firmy účast na nově připravovaných energetických projektech,
- Možnost vytvoření úzké spolupráce s větším obchodním partnerem,
- Otevření trhu EU,
- Zájem zahraničních investorů,
- Regionální výstavba.

HROZBY

- Zesílení konkurenčního tlaku,
- Zpožděná úhrada faktur zákazníkem,
- Druhotná platební neschopnost způsobená insolvencí obchodních partnerů,
- Špatná dostupnost kvalifikované pracovní síly,
- Úbytek zakázek vlivem ekonomické recese,
- Vládní politika utlačující malé podnikatele,
- Kapitálová náročnost velkých zakázek,
- Sezónnost stavebních prací – v zimním období dochází k útlumu a na jaře k jejich nárůstu.

6.7 Zhodnocení podnikatelského záměru

V poslední kapitole diplomové práce je hodnocen vytvořený podnikatelský záměr a reálnost založení společnosti EM WORKS s.r.o. zabývající se poskytováním elektromonážních prací. Svými aktivitami spadá podnik do rozsáhlé stavební výroby, která v posledních letech zažívala značný rozkvět.

Jak vyplynulo z analýzy vnitřního prostředí, velikost trhu stavební výroby se v posledních osmi letech neustále zvětšuje a rozvíjí. Tím vznikají nové možnosti

a příležitosti ke vstupu dalších firem na trh. Jednou z nich by mohla být i zakládaná společnost EM WORKS s.r.o., která svou činnost zaměřuje na užší segment stavebního trhu.

V případě založení elektromonážní firmy působí kladně nižší počáteční náklady, které jsou v porovnání s jinými výrobními odvětvími přijatelné. Z finančního plánu společnosti vyplývá nutná účast cizích zdrojů na majetku společnosti, jež umožní podniku potřebné vybavení v počátečních letech. Z reálné situace při získání úvěru lze usuzovat, že šance na poskytnutí provozního úvěru do jednoho milionu korun jsou dobré. Z kapitálové struktury firmy je vidět značná převaha cizích zdrojů, která ji činí prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy značně nestabilní. Jedná se o dočasnou situaci, která se po splacení úvěru zlepší.

Pokud by chtěl někdo realizovat tento podnikatelský záměr, musel by v prvních letech počítat se záporným výsledkem hospodaření, neboť nákladovost je v tomto odvětví vysoká a získané finanční prostředky použity ke splácení úvěru. Otázkou je, zda by bylo v prvních letech dosaženo plánovaných tržeb při vypočtených nákladech. Jednou z možností, jak snížit počáteční náklady, by byl menší počet vlastních zaměstnanců, kteří představují nemalou finanční zátěž a v případě potřeby najmutí externích pracovníků, kteří jsou v porovnání s vlastními zaměstnanci levnější. Z analýzy prostředí dále vyplynulo, že firma vstupuje do koncentrovaného tržního prostředí s omezeným množstvím zakázek. K úspěšnosti a realizaci zamýšlených činností musí být konkurenceschopnou zejména v oblasti nákladů na provedení požadované práce. Dalším problémem v tomto odvětví je nedostatek kvalifikované pracovní síly a značná fluktuace. Otázkou zůstává, co udělá s trhem a dosavadním kladným vývojem nastupující recese a současný hospodářský celosvětový vývoj.

Pokud by došlo k nasycení trhu a nedostatku zakázek, nabízejí se jisté rezervy a nové možnosti uplatnění této elektromonážní firmy v rozvíjející se oblasti fotovoltaických systémů, alternativních zdrojů energie nebo ve vstupu do jiného segmentu trhu.

Pokud budeme předpokládat, že by tento podnikatelský záměr skutečně využil člověk s dosavadní praxí, zkušenostmi v oboru a s potřebným počátečním kapitálem, mohla by firma usilovat o vybudování svého místa na trhu. Je to však běh na dlouhou trať,

při kterém dochází k pomalé návratnosti investovaného kapitálu a neustávajícímu konkurenčnímu boji o získání zakázky s často silnějším protivníkem.

7. Závěr

V současném tržním prostředí má možnost uspět jen pečlivě připravený podnikatel, který je schopen se v něm zorientovat. Dříve než podnikatel přistoupí k myšlence založit vlastní podnik, měl by zhodnotit své šance na úspěch. Prvním krokem by mělo být samotné prozkoumání tržního prostředí a na základě zjištěných výsledků sestavení podnikatelského záměru, který pomáhá odkrýt další rizika spojená se začínajícím podnikáním.

Cílem práce bylo provést analýzu trhu ve vztahu k zakládanému podniku, která by začínajícímu podnikateli pomohla zvážit nebezpečí i možnosti, se kterými se na daném trhu může setkat. Dílčími cíli bylo vytvoření podnikatelského záměru a zhodnocení jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Pro vypracování podnikatelského záměru byla zvolena firma EM WORKS s.r.o., která směřuje svou činnost na poskytování elektromontážních prací. Nejprve byla provedena analýza vnějšího prostředí, ve které jsou také charakterizováni zákazníci, dodavatelé a konkurenti společnosti.

Ta mimo jiné přiblížila změny v oblasti legislativy. Jednalo se především o změny v daňových zákonech, kde kladně působila snížená sazba z příjmu právnických osob a záporně změna snížené sazby DPH, jež vzrostla. Z ekonomických vlivů negativně působila rostoucí inflace, která se promítla zvýšením cen materiálových vstupů i rostoucí zaměstnanost, snižující dostupnost kvalifikované pracovní síly. Působení technologických změn sice není zanedbatelné, ale v porovnání s jinými odvětvími k nim dochází pomaleji.

Konkurenční pozici zakládané společnosti EM WORKS s.r.o. pomohl ujasnit Porterův model pěti sil. Z něho vyplynulo, že síla dodavatelů nepředstavuje pro podnik reálnou hrozbu díky dostatečné konkurenci. Ještě menší vliv představuje možnost substitutů, která je pro podnik zanedbatelná. Vyjednávací síla zákazníků vychází ze situace na trhu, tedy poměru aktuální nabídky a poptávky. Lze konstatovat, že v poslední době roste. Možnost vstupu nových konkurentů ovlivňuje atraktivita a růst trhu, který byl v posledních letech značný.

Analýza vnitřního prostředí se soustředila na cílový trh společnosti, její umístění, organizaci, potřebu materiálu a finanční plán. Jako pozitivní výsledek analýzy trhu lze hodnotit jeho několikaletý, nepřetržitý růst umožňující vstup novým subjektům. V poslední době jej bohužel střídá hospodářský útlum.

Sídlem společnosti se staly Jižní Čechy, konkrétně město České Budějovice. Podnik byl umístěn do průmyslové části, kde se nachází kanceláře společnosti i přidružený sklad.

Jednou z vlastností tohoto odvětví je velká potřeba materiálu, jehož objem a složení vychází z konkrétních požadavků a velikosti prováděné zakázky. Obecně platí, že více než polovina přijatých tržeb slouží k úhradě použitého materiálu.

Ze specializovaného zaměření podniku plynou i zvláštní nároky na znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Na začátku podnikání se uvažuje s jedenácti zaměstnanci, během tří let by jejich počet vzrostl na osmnáct. Je tedy patrné, že se jedná o menší podnik. Problém, se kterým se musí počítat je nedostatečný počet kvalifikované pracovní síly na trhu, jež může založení i fungování podniku komplikovat.

Součástí analýzy vnitřního prostředí je finanční plán, naznačující realizovatelnost podnikatelského záměru. Obsahuje důležité účetní výkazy, ke kterým patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Na pořízení dlouhodobého majetku společnosti EM WORKS s.r.o. bylo potřeba 900 000 Kč. I když se nejedná o enormní sumu, nebylo v silách společnosti jej financovat vlastními zdroji. Došlo tedy k zadlužení společnosti, které ji dočasně činí finančně nestabilní a předluženou. Vlastní kapitál vložený společníky sloužil k realizaci prvních zakázek a udržení likvidity společnosti. V prvních dvou letech se společnost nacházela ve ztrátě, neboť všechny získané finanční prostředky použila ke splacení úvěru. Třetí rok se podařilo především díky růstu tržeb poprvé vytvořit zisk.

Na základě analýz prostředí byl navrhnout stručný podnikatelský záměr zpracovávající výsledky dosavadní práce. Podnikatelský záměr charakterizuje činnost společnosti, hlavní cíle, organizační strukturu a tržní prostředí, do kterého se snaží proniknout. Součástí záměru je finanční analýza hodnotící ekonomický vývoj společnosti v prvních třech letech fungování.

SWOT analýza prováděná v závěru práce přináší informace o přednostech a nedostatcích společnosti a také o příležitostech a hrozbách plynoucích z okolí.

Hlavními přednostmi zakládané společnosti jsou zkušené vedení, znalost trhu a vybudované kontakty, naopak nedostatky lze spatřovat v omezeném přístupu ke kapitálu a existující konkurenci na trhu. Mezi hlavní příležitosti patří vybudování nových obchodních kontaktů a nově se otevírající možnosti v oblasti fotovoltaických systémů, hrozbu znamená zesilující konkurenční tlak a opožděné platby faktur s následkem insolventnosti firmy.

O možném uskutečnění tohoto záměru vypovídají analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Na začátku podnikání nesmí zakladatele překvapit záporný výsledek z hospodářské činnosti, téměř žádnou firmu nelze založit bez počátečního zadlužení.

Hlavní překážku v založení podniku představuje získání dostatečného kapitálu, protože v současné době s nastávajícím hospodářským útlumem banky zpřísňují podmínky poskytování úvěru.

Věřím, že realizace tohoto podnikového záměru by přinesla zajímavé výsledky, avšak zakladatel by se neobešel bez předchozích zkušeností a potřebného vzdělání elektrotechnického směru.

8. Summary

Enterpreneurial activities provide an opportunity to realize one's creative ideas and abilities to do things by oneself. A thorough study of the environment where a business is to operate should always precede before a decision on establishing a new business is made.

The main aim of this thesis was to carry out an analysis of a market environment that would lead to creation of a business plan. As a sample, EM WORKS Ltd, a company providing electro installation services, was used.

The analysis of external environment has provided information concerning its customers, suppliers and competitors, and more general information about its environment. The main influence was found at customers and competitors.

The analysis of internal environment was focused on market area, right location, human resources, profession prerequisites and material requirements. With its activities the company can be considered as a part of building industry, which has been growing steadily in recent years. This analysis continues with a financial plan for the following years.

On the basis of the above mentioned analyses, a business plan for EM WORKS Ltd was created. In it some particular steps leading to its fulfilment and financial evaluation are being solved. Realisation of this plan would require an experienced person disposing of a reasonable capital. Main difficulties can be seen especially in taking credit, hiring qualified employees and negative economic result in the beginning.

Key words: business plan
EM WORKS Ltd
SWOT analysis
PEST analysis
Porter's five forces model

9. Přehled použité literatury

- Eliš K.** *Společnost s ručením omezeným*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. 254 s. ISBN 80-7175-047-6
- Forejt A.** *Obchodní společnosti*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1992. 206 s. ISBN 80-85431-54-8
- Fotr, J.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- Havlíček, K., Kašík, M.** *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M.** *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 504s. ISBN 80-85865-07-6.
- Kincl, J.** *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- Koráb, V., Mihalisko M.** *Založení a řízení společnosti : společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- Kotler, P.** *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- Porter, M. E.** *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.
- Příbová, M.** *Analýza konkurence a trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- Růčková, P.** *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- Sedláčková, H.** *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- Suchá, J.** *Podnikatelský záměr – ekonomika a finance*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 54 s. ISBN 80-85856-11-5.
- Světlík, J.** *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1996. 253 s.

Synek, M. *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

Synek, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

Tichá, I. a Hron, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

Wupperfeld, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Elektronické zdroje:

Česká národní banka [online]. 2003-2009 [cit. 2008-01-10]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/>

Český statistický úřad [online]. 2009 [cit. 2008-08-19]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc080808.doc>>

DELNET s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2008-09-23]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.delnet.cz/>>

Domanská, L. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza [online]. 2007-2009 [cit. 2008-04-15]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>. ISSN 1802-8012.

ELINT-CK s.r.o. [online]. 2000 [cit. 2008-09-23]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.elint.cz/>>

Hospodářská komora ČR [online]. 2006 [cit. 2008-01-03]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap_11462/art_25909/2-2-podnikatelsky-zamer.aspx>

KLS ELEKTRO spol. s.r.o. [online]. 2005 [cit. 2008-09-23]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.kls.cz/cs/cs/Main.aspx>>

Lumen, a.s. [online]. 2009 [cit. 2008-09-23]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.lumen.cz/>>

Šmejkal, V. Firemní strategie pro jednotný trh – analýza vnějšího prostředí [online]. 1997-2009 [cit. 2008-05-09]. Dostupný na World Wide Web: <<http://businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6641/>>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Potencionální rozhodnutí začít podnikat

Obrázek 2: Základní kameny úspěšného podnikatelství

Obrázek 3: Vlivy vnějšího prostředí

Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Obrázek 5: Diagram SWOT analýzy

Obrázek 6: Grafické znázornění vývoje inflace v letech 2007 - 2008

Obrázek 7: Grafické znázornění kurzovních změn v roce 2008

Obrázek 8: Struktura stavebních prací

Obrázek 9: Vývoj stavební produkce od roku 1994 do roku 2008

Obrázek 10: Umístění podniku

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti

Obrázek 12: Uspořádání vedoucích a podřízených pracovníků

Obrázek 13: Vývoj ukazatelů likvidity

Obrázek 14: Vývoj ukazatelů rentability

Obrázek 15: Vývoj ukazatelů aktivity

Obrázek 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

Tabulka 2: Vývoj mezd v ČR v letech 2007 - 2008

Tabulka 3: Vývoj stavební produkce od roku 1994 do roku 2008

Tabulka 4: Průměrná měsíční mzda – fyzické osoby

Tabulka 5: Přehled mzdového ohodnocení dle pracovní pozice

Tabulka 6: Vybrané ukazatele finančního plánu

Tabulka 7: Plánované náklady a výnosy

Tabulka 8: Přehled vývoje likvidity

Tabulka 9: Přehled vývoje rentability

Tabulka 10: Přehled vývoje aktivity

Tabulka 11: Přehled vývoje zadluženosti

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

Příloha 3: Výkaz cash flow

Příloha 4: Splátkový kalendář

Příloha 5: Mzdové náklady (vč. pojištění)

Příloha 6: Odpisový plán

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha

ROZVAHA (v Kč)		2010 I.	2010 XII.	2011 XII.	2012 XII.
	AKTIVA CELKEM	1 400 000	1 928 091	1 832 137	2 708 622
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	900 000	744 740	520 555	700 370
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	36 000	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	864 000	744 740	520 555	700 370
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	500 000	1 183 351	1 311 582	2 008 252
C. I.	Zásoby	0	80 000	130 000	190 000
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	0	1 000 000	1 150 000	1 700 000
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	500 000	103 351	31 582	118 252
D. I.	Časové rozlišení				
	PASIVA CELKEM	1 400 000	1 928 091	1 832 137	2 708 622
A.	Vlastní kapitál	500 000	482 228	452 377	1 049 208
A. I.	Základní kapitál	500 000	500 000	500 000	500 000
A. II.	Kapitálové fondy				
A. III.	Rezervní fondy a fondy ze zisku	0	0	0	25 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	-17 772	-47 623
A. V.	Výsledek hospodaření účetního období	0	-17 772	-29 851	571 831
B.	Cizí zdroje	900 000	1 445 863	1 379 760	1 659 414
B. I.	Rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky				
B. III.	Krátkodobé závazky	0	700 000	800 000	1 258 651
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	900 000	745 863	579 760	400 763
C. I.	Časové rozlišení				

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKŮ / ZTRÁT (v Kč)		rok 2010	rok 2011	rok 2012
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
+	Obchodní marže			
II.	Výkony	12 000 000	14 000 000	18 000 000
B.	Výkonová spotřeba	7 740 000	8 980 000	11 660 000
+	Přidaná hodnota	4 260 000	5 020 000	6 340 000
C.	Osobní náklady	3 810 240	4 500 360	4 966 920
D.	Daně a poplatky			
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	155 260	224 185	280 185
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek			
IV.	Ostatní provozní výnosy			
H.	Ostatní provozní náklady	250 000	275 000	300 000
*	Provozní výsledek hospodaření	44 500	20 455	792 895
K.	Náklady z finančního majetku			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. obl.			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky	-62 272	-50 306	-37 413
XI.	Ostatní finanční výnosy			
O.	Ostatní finanční náklady			
*	Finanční výsledek hospodaření	-62 272	-50 306	-37 413
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	158 651
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-17 772	-29 851	596 831
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady			
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti			
	Mimořádný výsledek hospodaření			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-17 772	-29 851	596 831
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-17 772	-29 851	755 482

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 3: Výkaz cash flow

CASH FLOW (v Kč)		rok 2010	rok 2011	rok 2012
P.	Stav PP na začátku	500 000	103 351	31 582
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-17 772	-29 851	755 482
A.1	Úprava o nepeněžní operace	217 532	274 491	317 598
A.1.1	Odpisy stálých aktiv (+)	155 260	224 185	280 185
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv			
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv			
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)			
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+)	62 272	50 306	37 413
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-380 000	-100 000	-310 000
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	-1 000 000	-150 000	-550 000
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	700 000	100 000	300 000
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-80 000	-50 000	-60 000
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku			
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-180 240	144 640	763 080
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-900 000		-460 000
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-900 000	0	-460 000
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků	900 000		
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu			
C.2.1.	Zvýšení PP z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)			
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	-216 408	-216 408	-216 408
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů			
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)			
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)			
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku			
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	683 592	-216 408	-216 408
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků			
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	103 351	31 582	118 252

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 4: Splátkový kalendář

výše úvěru: 900 000
 doba splácení: 5 let

perioda splácení: měsíčně
 úroková sazba: 7,5% p.a.

splátka	počáteční stav úvěru	anuitní splátka	úrok	úmor	konečný stav úvěru
1	900 000	18 034	5 625	12 409	887 591
2	887 591	18 034	5 547	12 487	875 104
3	875 104	18 034	5 469	12 565	862 539
4	862 539	18 034	5 391	12 643	849 896
5	849 896	18 034	5 312	12 722	837 174
6	837 174	18 034	5 232	12 802	824 372
7	824 372	18 034	5 152	12 882	811 490
8	811 490	18 034	5 072	12 962	798 528
9	798 528	18 034	4 991	13 043	785 484
10	785 484	18 034	4 909	13 125	772 360
11	772 360	18 034	4 827	13 207	759 153
12	759 153	18 034	4 745	13 289	745 863
13	745 863	18 034	4 662	13 373	732 491
14	732 491	18 034	4 578	13 456	719 035
15	719 035	18 034	4 494	13 540	705 494
16	705 494	18 034	4 409	13 625	691 870
17	691 870	18 034	4 324	13 710	678 160
18	678 160	18 034	4 238	13 796	664 364
19	664 364	18 034	4 152	13 882	650 482
20	650 482	18 034	4 066	13 969	636 513
21	636 513	18 034	3 978	14 056	622 458
22	622 458	18 034	3 890	14 144	608 314
23	608 314	18 034	3 802	14 232	594 082
24	594 082	18 034	3 713	14 321	579 760
25	579 760	18 034	3 624	14 411	565 350
26	565 350	18 034	3 533	14 501	550 849
27	550 849	18 034	3 443	14 591	536 258
28	536 258	18 034	3 352	14 683	521 575
29	521 575	18 034	3 260	14 774	506 801
30	506 801	18 034	3 168	14 867	491 934
31	491 934	18 034	3 075	14 960	476 975
32	476 975	18 034	2 981	15 053	461 922
33	461 922	18 034	2 887	15 147	446 774
34	446 774	18 034	2 792	15 242	431 533
35	431 533	18 034	2 697	15 337	416 196
36	416 196	18 034	2 601	15 433	400 763

splátka	počáteční stav úvěru	anuitní splátka	úrok	úmor	konečný stav úvěru
37	400 763	18 034	2 505	15 529	385 233
38	385 233	18 034	2 408	15 626	369 607
39	369 607	18 034	2 310	15 724	353 883
40	353 883	18 034	2 212	15 822	338 060
41	338 060	18 034	2 113	15 921	322 139
42	322 139	18 034	2 013	16 021	306 118
43	306 118	18 034	1 913	16 121	289 997
44	289 997	18 034	1 812	16 222	273 776
45	273 776	18 034	1 711	16 323	257 453
46	257 453	18 034	1 609	16 425	241 027
47	241 027	18 034	1 506	16 528	224 500
48	224 500	18 034	1 403	16 631	207 869
49	207 869	18 034	1 299	16 735	191 134
50	191 134	18 034	1 195	16 840	174 294
51	174 294	18 034	1 089	16 945	157 349
52	157 349	18 034	983	17 051	140 299
53	140 299	18 034	877	17 157	123 141
54	123 141	18 034	770	17 265	105 877
55	105 877	18 034	662	17 372	88 504
56	88 504	18 034	553	17 481	71 023
57	71 023	18 034	444	17 590	53 433
58	53 433	18 034	334	17 700	35 733
59	35 733	18 034	223	17 811	17 922
60	17 922	18 034	112	17 922	0
Celkem		1 082 049	182 049	900 000	

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 5: Mzdové náklady (vč. pojištění)

<i>Pracovní pozice</i>	<i>rok 2010 I. polovina 11 lidí</i>	<i>rok 2010 II. polovina 16 lidí</i>	<i>rok 2011 16 lidí</i>	<i>rok 2012 18 lidí</i>
Jednatel	272 160	272 160	544 320	544 320
Účetní	116 640	116 640	233 280	233 280
Kalkulant zakázek	131 220	131 220	262 440	262 440
Projektový manažer (1)	194 400	194 400	388 800	388 800
Projektový manažer (2)	0	194 400	388 800	388 800
Logistik	0	116 640	233 280	233 280
Šéfmontér (1)	131 220	131 220	262 440	262 440
Šéfmontér (2)	131 220	131 220	262 440	262 440
Šéfmontér (3)	0	131 220	262 440	262 440
Šéfmontér (4)	0	131 220	262 440	262 440
Elektromontér (1)	116 640	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (2)	116 640	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (3)	116 640	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (4)	116 640	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (5)	116 640	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (6)	0	116 640	233 280	233 280
Elektromontér (7)	0	0	0	233 280
Elektromontér (8)	0	0	0	233 280
CELKEM za období	3 810 240	4 500 360	4 500 360	4 966 920

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 6: Odpisový plán

odpisová skupina	MAJETEK	pořizovací cena	rok 2010	rok 2011	rok * 2012
2	automobily	600 000	66 000	133 500	177 500
1	počítače	90 000	18 000	36 000	36 000
2	nábytek	66 000	7 260	14 685	14 685
1	pracovní nářadí	100 000	20 000	40 000	52 000
-	drobný majetek	8 000	8 000	0	0
-	drobný nehmotný majetek	36 000	36 000	0	0
	odpisy celkem	-	155 260	224 185	280 185

Zdroj: zpracováno autorem

** v roce 2012 dochází k nákupu automobilů v hodnotě 400 000 Kč a nářadí v hodnotě 60 000 Kč. Z tohoto důvodu se zvyšují odpisy.*