Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: N6208/Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení zvoleného podniku dle fáze jeho životního cyklu

Vedoucí diplomové práce

Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autorka

Bc. Gabriela Čadová

2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Gabriela ČADOVÁ**
Osobní číslo:	**E12570**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Řízení zvoleného podniku dle fáze jeho životního cyklu**
Zadávající katedra:	**Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace podnikatelského záměru pro konkrétní zařízení dle aktuálních trendů v managementu. Diplomová práce je zaměřena na analýzu podmínek a podpor pro podnikatele při zohlednění jednotlivých fází životního cyklu podniku.

Metodika práce:
V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Podnikatelský záměr bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního podnikatelského záměru pro zvolené zařízení zaměřené na aktuální poznatky o řízení vzhledem k životnímu cyklu podniku.

Rámcová osnova:
1.Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**50-70 stran, dle možností**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
2. BARROW, C., P. BARROW a R. BROWN. *The Business Plan Workbook.* USA: Kogan Page Publishers, 2012. 352 s. ISBN 978-0-7494-6461-5.
3. BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace.* Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-726-1137-2.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura.* Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
6. DYTRT, Zdeněk a kol. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě.* Žilina: GEORG, 2012. 205 s. ISBN 978-80-89401-75-8.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management.* 12. vyd. New Jersey: Prentice-Hall, 2006. 816 s. ISBN 978-0131457577.
8. KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management.* Praha: Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7.
9. ROLÍNEK, L., D. BEDNÁŘOVÁ, R. KRNINSKÁ, D. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, P. ŘEHOŘ, M. PECH, V. ŠTÍPEK a R. TOUŠEK. *Procesní řízení (vybrané aspekty).* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
10. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.

Vedoucí diplomové práce:	**doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová** Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova
Datum zadání diplomové práce:	**30. listopadu 2012**
Termín odevzdání diplomové práce:	**30. dubna 2014**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašují, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení zvoleného podniku dle fáze jeho životního cyklu“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 25. dubna 2014

.....

Gabriela Čadová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji **Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové** za její ochotu a odborné rady při vypracování mojí diplomové práce. Dále mé poděkování patří **Bc. Oldřichu Saikovi** za spolupráci a poskytnuté informace nezbytné pro dokončení této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod ... **9**

2. Cíle a metodika ... **11**

2. 1. SWOT analýza ... 11

2. 1. 1. Analýza OT – makroprostředí ... 14

2. 1. 2. Analýza OT – mikroprostředí ... 15

2. 2. Analýza sledovaného podniku ... 16

2. 3. Řízený rozhovor ... 17

2. 4. Greinerův model ... 17

3. Literární přehled ... **22**

3.1. Podnik ... 22

3.1.1. Členění na malé, střední a velké podniky ... 23

3.2. Život podniku ... 25

3.2.1. Přístupy k životnímu cyklu podniku ... 26

3.2.2. Založení podniku ... 31

3.2.3. Růst a stabilizace podniku ... 33

3.2.4. Krize a sanace podniku ... 34

3.2.5. Zánik podniku ... 35

3.3. Podnikatelský plán ... 35

3.3.1. Příprava podnikatelského plánu ... 37

3.3.1.1. Kdy plánovat ... 39

3.3.2. Struktura podnikatelského plánu ... 40

3.3.2.1. Titulní strana ... 40

3.3.2.2. Obsah ... 41

3.3.2.3. Exekutivní souhrn 41

3.3.2.4. Popis podniku 42

3.3.2.5. Produkty podniku 43

*3.3.2.6. Klíčové osobnosti podniku a organizační struktur*a 44

3.3.2.7. Analýza trhu a okolí podniku 44

3.3.2.8. Výrobní - obchodní plán 45

3.3.2.9. Marketingový plán 45

3.3.2.10. Hodnocení rizik 47

3.3.2.11. Finanční plán 48

3.3.2.12. Přílohy 50

3.3.3. Druhy prezentace podnikatelských plánů 51

4. Řešení problematiky **54**

4.1. Charakteristika zvoleného podniku SAIKO – servis 54

4.1.1. Služby podniku SAIKO – servis 55

4. 2. Organizační struktura SAIKO – servis 57

4. 3. Aktuální trendy v managementu 58

4. 4. Podpory pro podnikatele 64

5. Provedení analýzy **69**

5.1. Analýza OT – DESTEP analýza (makroprostředí) 69

5. 1. 1. Faktory působící na podnik 69

5. 1. 2. Rozdělení faktorů do skupin 80

5.2. Analýza OT – Porterův model pěti sil (mikroprostředí) 81

5. 3. Analýza SW – Analýza marketingového mixu 87

5. 4. SWOT analýza 92

5. 4. 1. Výstup analýzy OT 92

5. 4. 2. Výstup analýzy SW 94

5. 4. 3. Závěrečná tabulka SWOT analýzy 96

5. 5. Řízený rozhovor 97

5. 6. Dotazník - Umístění podniku v rámci Greinerova modelu 100

6. Navrhovaná část **102**

6. 1. Titulní strana 102

6. 2. Obsah 103

6. 3. Exekutivní souhrn 104

6. 4. Popis podniku 105

6. 5. Produkty podniku 106

6. 6. Klíčové osobnosti podniku a organizační struktura 106

6. 7. Analýza trhu a okolí podniku 108

6. 8. Obchodní plán 108

6. 9. Marketingový plán 110

*6. 9. 1. Produk*t 110

6. 9. 2. Cena 110

6. 9. 3. Distribuce 111

6. 9. 4. Marketingová komunikace 111

6. 10. Hodnocení rizik 112

6. 11. Finanční plán 114

7. Závěr **119**

8. Resumé **121**

9. Použitá literatura **123**

10. Přílohy **127**

1. Úvod

Pojem životní cyklus se původně používal v souvislosti s organismy. Dnes ho přejalo několik dalších oborů, například ekonomie nebo sociologie. Důvodem, proč našel pojem životní cyklus tak široké uplatnění, je určitá analogie, kterou lze najít ve vývoji jednotlivých jevů. Slovo cyklus pochází z latinského slova *cyklos*, které se dá přeložit jako kruh nebo koloběh. Není pochyb o tom, že svět kolem nás stejně jako jeho prvky podléhají určitým cyklům – opakujícím se jevům. Od těch elementárních jako je střídání dne a noci nebo ročních období až k těm složitějším, jako jsou například různé přístupy k životnímu cyklu podniku.

Lze si jen těžko představit podnik, který by nebyl řízen. V každém podniku musí být osoba nebo skupina osob, které koordinují činnosti a zdroje, aby bylo co nejefektivněji dosaženo stanovených cílů. Způsob řízení daného podniku, kromě jiného, velmi ovlivňuje fáze jeho vývoje. Určitou přehlednost se do této problematiky snaží vnést autoři modelů, které na teorii životního cyklu podniku navazují. Ikdyž za posledních desítek let vzniklo několik takových modelů, nejčastěji se setkáváme s modelem dr. Greinera nebo Millera a Friesena.

Největší podíl v podnikatelské struktuře České republiky patří malým a středním podnikům (MSP). Nejen, že mají více jak 50% podíl na exportu a importu země, zaměstnávají téměř dva miliony lidí, ale díky tomu, že jsou podnikatelsky a společensky spjaté s určitým regionem, jsou také nezbytné pro rozvoj potenciálu a konkurenceschopnosti krajů České republiky. I přes svoje dominantní postavení a jedinečný význam, musí MSP čelit nejrůznějším omezením, jako je například vysoká administrativní zátěž, obtížnější přístup ke kapitálu nebo menší odolnost vůči výraznému kolísání trhu. Nejzranitelnější jsou podniky v prvních pár letech po jejich vzniku. Právě tehdy se začínají projevovat důsledky špatně zvoleného předmětu podnikání, nevhodně formulovaných strategií, nedostatku finančních prostředků, podcenění síly konkurence nebo mylného odhadu budoucího vývoje. Možnost, jak snížit nebo vyloučit rizika plynoucí ze špatných rozhodnutí a odhadů, je vytvořit si podnikatelský plán. Pečlivě zpracovaný podnikatelský plán umožní podnikateli

posoudit životaschopnost jeho nápadu a podniku jako celku. Podnikatelský plán se nesestavuje jen při zahájení podnikání, ale i při plánovaném rozšíření podnikatelských aktivit.

Tato práce se zaměřuje na podnik SAIKO-servis, na který je konkrétně aplikována teorie životního cyklu a tvorba podnikatelského plánu. SAIKO-servis byl založen v roce 2000. Zabývá se primárně prodejem a servisem kancelářské techniky a kopírovacími službami. Předmětem podnikatelského plánu je zakoupení nového stroje na zlacení, především pro tvorbu vazby absolventských prací.

2. Cíle a metodika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podmínek a podpor pro podnikatele při zohlednění jednotlivých fází životního cyklu podniku. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního podnikatelského záměru pro zvolené zařízení zaměřené na aktuální poznatky o řízení vzhledem k životnímu cyklu podniku.

Cílem práce je zanalyzovat tržní podmínky, vnitřní prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace podnikatelského záměru pro konkrétní zařízení dle aktuálních trendů v managementu.

2. 1. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy identifikujeme současný stav podniku. Touto metodou hodnotíme a analyzujeme:

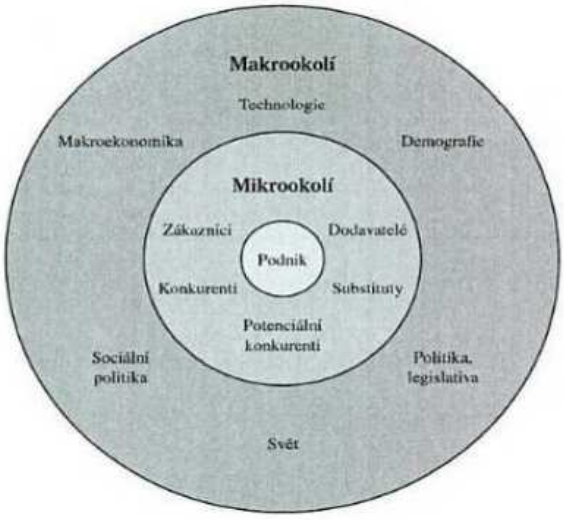
- **S**trenghts (silné stránky);
- **W**eaknesses (slabé stránky);
- **O**pportunities (příležitosti);
- **T**hreats (ohrožení).

Podle Horákové (2003) je SWOT analýza analytický nástroj, který pomáhá podniku určit jeho místo v prostředí, charakterizovat možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenajících realizaci strategických cílů.

SWOT analýza se skládá z dvou analýz – **analýzy S/W** a **analýzy O/T**. Doporučuje se začít analýzou O/T – analýza makroprostředí a mikroprostředí. Pak následuje S/W analýza, která se týká sledovaného podniku, který je základním prvkem mikroprostředí.

Okolí podniku velmi přehledně zachycuje následující obrázek, kde máme okolí podniku rozdělené na mikrookolí (mikroprostředí) a makrookolí (makroprostředí).

Obrázek 1: Okolí podniku



(Zdroj: Dedouchová, 2001)

Při hodnocení příležitostí a ohrožení sledujeme oba faktory zvlášť. Výsledná tabulka pro hodnocení příležitostí vypadá následovně:

Tabulka 1: Tabulka pro hodnocení příležitostí

Hodnocené faktory	**Pravděpodobnost úspěchu**					**Přitažlivost**		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

(Zdroj: Horáková, 2003)

Pro zhodnocení hrozeb je použita tato tabulka.

Tabulka 2: Tabulka pro hodnocení hrozeb

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

(Zdroj: Horáková, 2003)

Silné a slabé stránky posuzujeme dohromady, přičemž výsledná tabulka je uvedena níže.

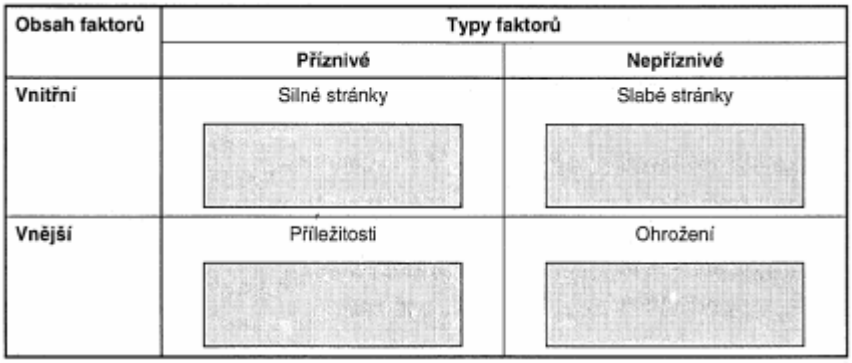
Tabulka 3: Tabulka pro hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

(Zdroj: Horáková, 2003)

Závěrečná tabulka, která stručně a přehledně shrnuje všechny faktory, může vypadat následovně:

Obrázek 2: Závěrečná tabulka SWOT analýzy



Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější	Příležitosti	Ohrožení

(Zdroj: Horáková, 2003)

Podle Horákové (2003) by měla být tabulka sestavena pro konkrétní časový horizont a doplněna o komentář, týkající se například vzájemné souvislosti faktorů nebo toho, jak které elementy využít a které eliminovat.

2. 1. 1. Analýza OT – makroprostředí

Jak z názvu vyplývá, jde o analýzu příležitostí (**O**portunities) a ohrožení (**T**hreats) podniku vyplývající ze širšího okolí podniku. Hlavním charakteristikou těchto faktorů je, že podnik je nemůže svými aktivitami ovlivnit. Vnější prostředí může sledovat, hodnotit a snažit se tak maximálně využít příležitostí a minimalizovat ohrožení.

Abychom mohli zanalyzovat makroprostředí, musíme si uvědomit, jaké faktory na podnik působí. Nejpoužívanějším nástrojem je STEP analýza (popřípadě PEST, DESTEP, PESTE atd.), záleží na kategorizaci faktorů. Přičemž název této analýzy vyplývá z počátečních písmen jednotlivých kategorií faktorů, v našem případě použijeme **DESTEP analýzu**:

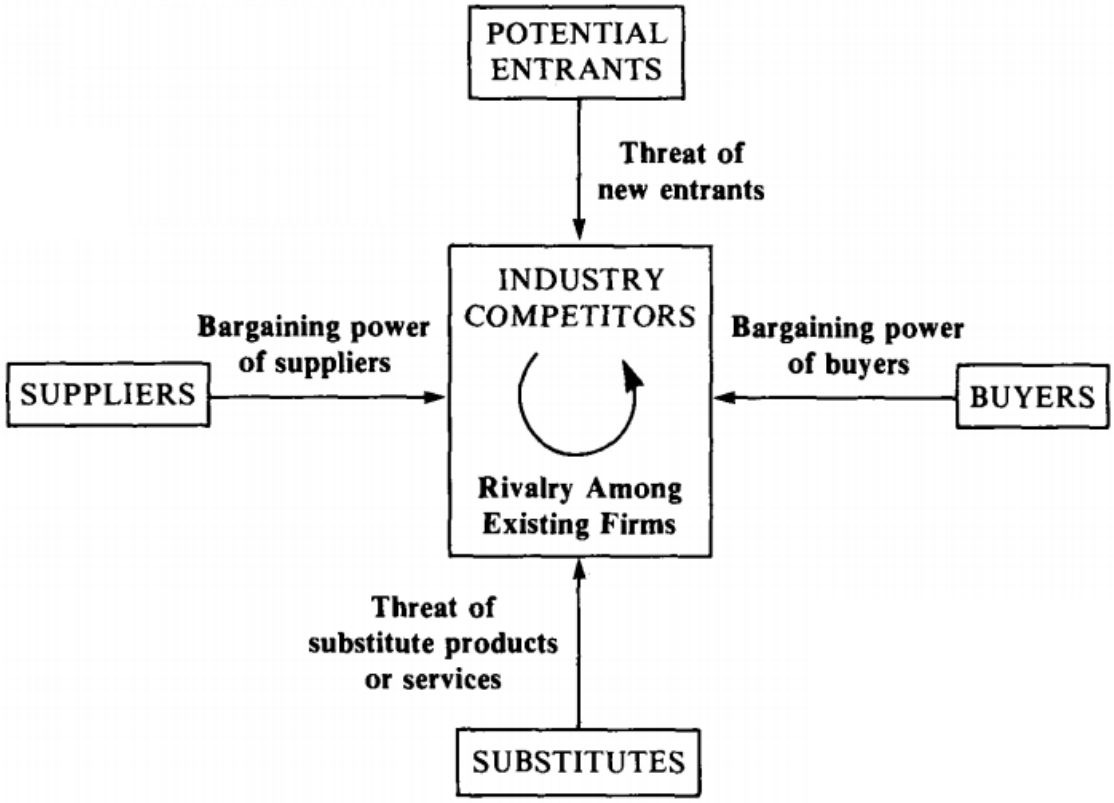
- **D**emografické faktory;
- **E**konomické faktory;
- **S**polečenské faktory;
- **T**echnologické faktory;
- **E**kologické faktory.
- **P**olitické faktory.

2. 1. 2. Analýza OT – mikroprostředí

Analýza se týká silných (**S**trenghts) a slabých (**W**eaknesses) stránek podniku čili vnitřního prostředí. Mikroprostředí lze do jisté míry ovlivňovat a kontrolovat, na rozdíl od makroprostředí.

Jedná se o nejbližší okolí podniku. Pro analýzu mikroprostředí lze použít **Porterův model pěti sil** (viz Obrázek 3). Podle Portera (Porter, 1998) závisí stav konkurence v odvětví na působení pěti základních sil (potenciální nově vstupující podniky, odběratelé, substituty, dodavatelé a konkurenti v odvětví) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Tento potenciál se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil



(Zdroj: Porter, 1998)

2. 2. Analýza sledovaného podniku

Jak je již uvedeno výše, samotný podnik je základním prvkem mikroprostředí.

Hodnocení vlastních schopností, dovedností, zdrojů, vlastní výkonnosti a úrovně managementu, je na podniku samotném. Žádoucí je kvalifikované a především nestranné hodnocení těchto aspektů. Zjištěné silné stránky je třeba co nejlépe využít a slabé stránky odstranit, popřípadě zmírnit jejich dopady.

Existují určité technické, technologické, finanční, výrobní a další podmínky, ve kterých se může činnost podniku pohybovat. Podstatou pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku je jeho realizovaná marketingová činnost, která se navenek projevuje jednotlivými prvky marketingového mixu (4P).

Součástí analýzy interního mikroprostředí podniku může být i finanční analýza.

2. 3. Řízený rozhovor

Kozel et al. (2011) rozlišují rozhovory podle:

- Míry závaznosti pokynů rozhovoru;
- Počtu účastníků rozhovoru.

Nejméně standardizovaný je **nestrukturovaný** rozhovor, který vychází z přirozené komunikace tazatele a respondenta a ze zadaného tématu. Výhodou je, že respondent není omezen při projevu svých názorů, postojů a pocitů.

Při **polostrukturovaném** rozhovoru má tazatel seznam otázek, které musí položit respondentovi ve stanoveném pořadí. Samotná formulace či další otázky jsou dle potřeby respondenta a tazatele.

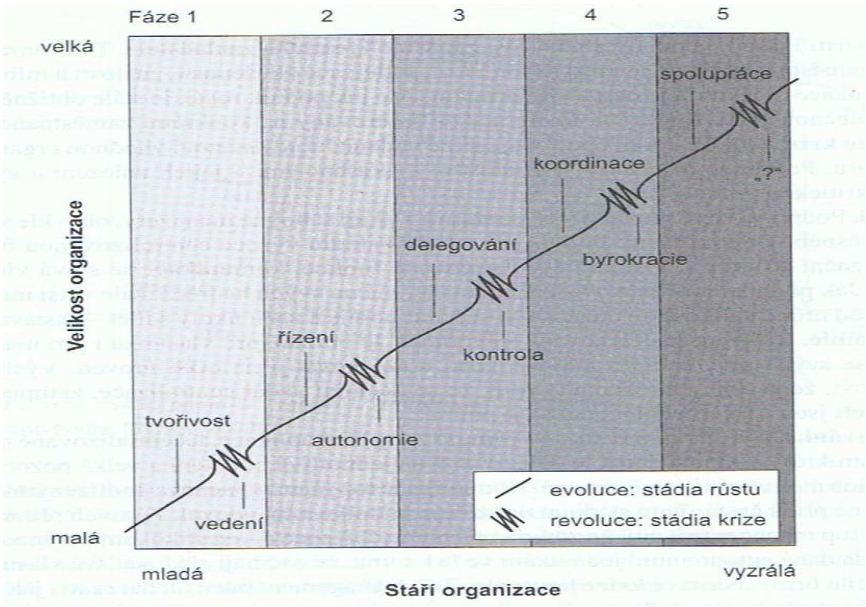
Nejméně používaným typem rozhovoru v kvalitativním výzkumu je **strukturovaný** rozhovor. Ten přesně dodržuje stanovené postupy, znění a pořadí otázek.

2. 4. Greinerův model

Model růstu podniku neboli Greinerův model (viz Obrázek 4) vývoje podniku se v literatuře velmi často objevuje. Podle Greinera (Greiner, 1972) každý rostoucí podnik prochází pěti odlišnými fázemi růstu. Fáze zahrnují relativně klidné období růstu a každá fáze je zakončena krizí. Greiner zpracoval model typického vývoje, kde popsal pět fází růstu oddělených krizemi.

Dědina a Malý (2005) shrnují, že tento model není založen na teorii životního cyklu, ale vývoj chápe jako střídání evolučních a revolučních etap. Na rozdíl od životního cyklu, je zde uvažována hypotéza, že budoucnost organizace je více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy.

Obrázek 4: Greinerův model růstu



(Zdroj: Greiner, převzato ze: Srpová a Řehoř et al., 2010)

V modelu je jasně odděleno pět fází:

1) Kreativita/tvořivost

2) Řízení

3) Delegování

4) Koordinace

5) Spolupráce

Jak je zmíněno výše, každá fáze je odlišná. Greiner sestavil přehled, který ukazuje specifické manažerské praktiky charakterizující jednotlivé fáze (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Manažerské praktiky během evoluce v pěti fázích růstu

	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5
Zaměření managementu	*vyrobit a prodat*	*efektivita činností*	*růst trhu*	*konsolidace organizace*	*řešení problémů a inovace*
Organizační struktura	*neformální*	*centralizovaná a funkcionální*	*decentralizovaná a geografická*	*liniově-štábní a výrobní složky*	*týmové matice*
Styl řízení top managementu	*individualistický a podnikatelský*	*direktivní*	*delegující*	*hlídací pes*	*participativní*
Systém kontrol	*tržní výsledky*	*standardy a nákladová střediska*	*reporty a profit centra*	*plánovací a investiční střediska*	*stanovení společných cílů*
Hmotná zainteresovanost	*vlastnictví*	*zvyšování platů a odměn*	*prémie pro jednotlivce*	*podíl na zisku vlastní akcie*	*týmové prémie*

(Zdroj: přeloženo z originálu: Greiner, 1972)

Podle Srpové a Řehoře et al. (2010) začíná každé stádium evolucí, která je spojená s trvalým růstem a stabilitou, a končí revolucí, která je naopak charakteristická organizačním rozruchem a změnami.

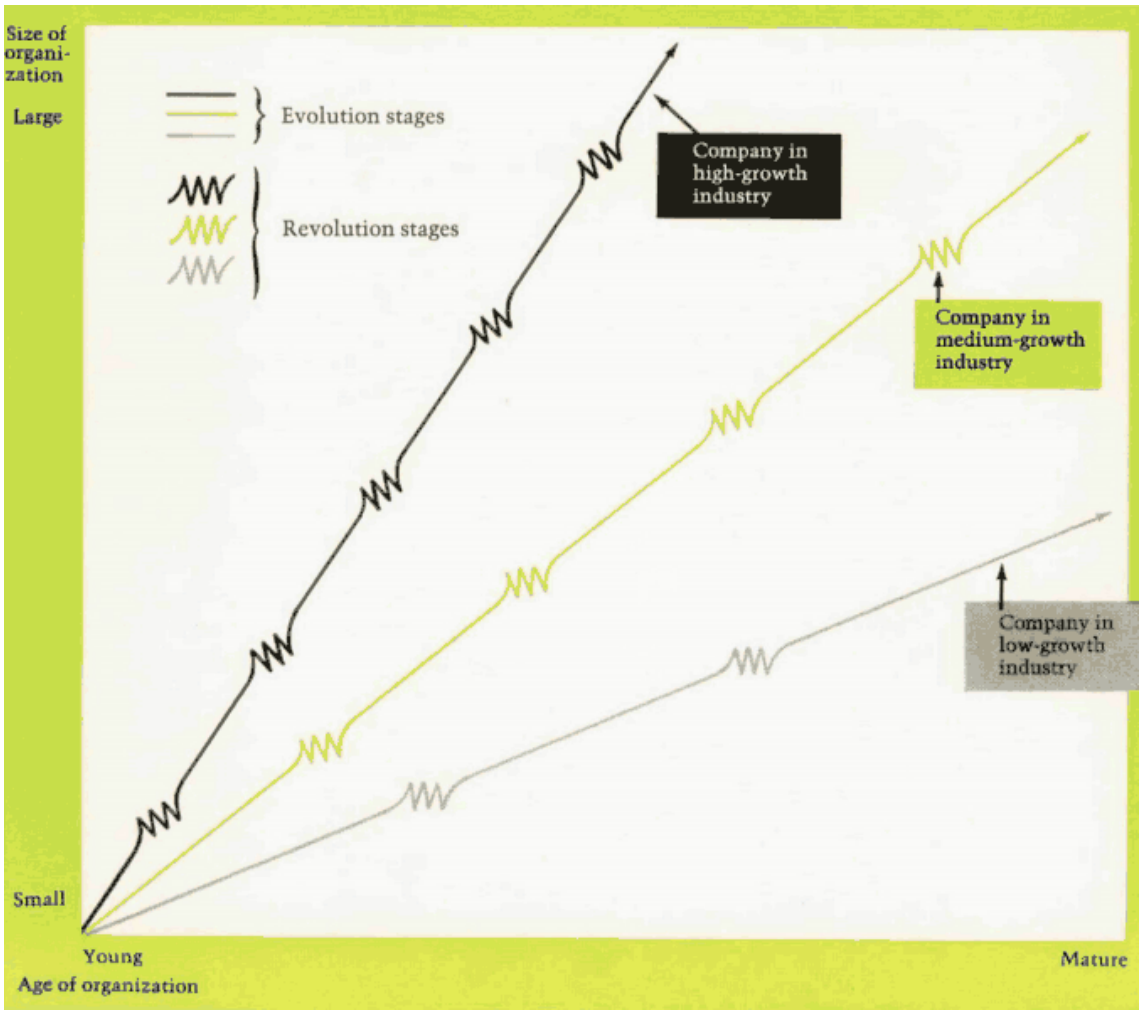
Podle Greinera (Greiner, 1972) má na růst podniku vliv pět klíčových dimenzí:

- věk podniku;
- velikost podniku;
- stádium evoluce;
- stádium revoluce;
- tempo růstu odvětví.

Výše zmíněné dimenze a jejich vztah je znázorněn v následujícím obrázku. Kde je na vertikální ose velikost podniku, na horizontální ose věk podniku. Jednotlivé přímky vycházející z počátku osy reprezentují tempo růstu odvětví (černá přímka – vysoce rostoucí odvětví, žlutá přímka – středně rostoucí odvětví, šedá přímka – málo rostoucí odvětví). A na každé z přímek nalezneme stádia evoluce a revoluce.

Dědina a Malý (2005) popisují evoluci jako delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti organizace. A revoluce jsou období, která se vyznačují podstatnými změnami v životě organizace.

Obrázek 5: Model růstu podniku



(Zdroj: Greiner, 1972)

Při zkoumání, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází, doporučuje Hill (Hill, Nancarrow, Wright, 2002) směřovat otázky k následujícím tématům:

- prodej a prodejní funkce;
- nástroje marketingového mixu;
- zajišťování zdrojů a nákup;
- osobní silné stránky a slabé stránky;
- znalost trhu;
- konkurence;
- služby a kvalita;
- marketingové plánování;
- zákazníci;
- získávání a využívání informací;
- porozumění prostředí podniku;
- problémy v rozvoji daného podnikání;
- překonávání překážek
- identifikace překážek růstu a krize.

Témata jsou pouze doporučeným rámcem. Podle Hilla (Hill, Nancarrow, Wright, 2002) platí jednoduchý předpoklad, že ze specifik získáme zobecnění a ne naopak.

Odborníci na management se shodují, že je tento model jedinečný, ale v praxi ho malé a střední podniky na našem území zatím nepoužívají.

3. Literární přehled

3.1. Podnik

Obchodní zákoník (§ 5) definuje **podnik** jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.

V literatuře je uváděna i nejobecnější definice podniku, kde podnik je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Srpová a Řehoř et al. (2010) vymezují podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

S pojmem podnik úzce souvisí **pojem podnikání a podnikatel.** Dle obchodního zákoníku (§ 2) se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem podle tohoto zákona je:

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

Barrow et al. (2012) definuje osobu podnikatele jako někoho, kdo přesouvá zdroje z nižší úrovně na vyšší úroveň s přidanou hodnotou, což je téměř každý kdo sestavuje podnikatelský plán bez ohledu na povahu organizace.

E. Gutenberg (Srpová a Řehoř et al., 2010) podstatu podniku charakterizoval třemi všeobecnými (nezávislými) znaky a třemi specifickými znaky.

Všeobecné znaky podniku:

- *Kombinace výrobních faktorů* (účelně kombinuje vstupy vzhledem k požadovanému výstupu podniku);
- *Princip hospodárnosti* (snaha podniku maximalizovat výstup, minimalizovat vstup a optimalizovat vztah vstupu a výstupu);
- *Princip finanční rovnováhy* (schopnost podniku plnit své platební povinnosti).

Specifické znaky podniku:

- *Princip soukromého vlastnictví* (majitel – vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat na řízení podniku);
- *Princip autonomie* (svoboda a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez zásahů státu);
- *Princip ziskovosti* (nutnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň tendence k maximalizaci zisku ve vztahu k vloženému kapitálu).

3.1.1. Členění na malé, střední a velké podniky

Srpová a Řehoř et al. (2010) uvádí tři různá členění velikostí podniků:

a) Podle doporučení Evropské komise;

b) Podle statistického úřadu Evropské unie;

c) Podle České správy sociálního zabezpečení.

Ad a) *Podle doporučení Evropské komise;*

Jedná se o doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003.

- *Mikropodniky* (do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR);
- *Malé podniky* (do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR);
- *Střední podniky* (do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR);
- *Velké podniky* (nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR).

Toto členění je důležité z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům a vychází z něj i zákon č. 47/2002 Sb. O podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění. Podniky ucházející se o podporu podnikání musí splnit následující čtyři kritéria:

- Počet zaměstnanců;
- Roční obrat;
- Výše aktiv;
- Nezávislost.

Nezávislost v této souvislosti znamená, že podnik není klasifikovaný jako malý nebo střední, pokud 25% nebo více procent kapitálu (popř. hlasovacích práv) je přímo nebo nepřímo ovládáno subjektem, který není klasifikován jako malý nebo střední podnik.

Ad b) *Podle statistického úřadu Evropské unie;*

Od roku 1997 je harmonizována s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu.

- *Malé* (do 20 zaměstnanců);
- *Střední* (do 100 zaměstnanců);
- *Velké* (100 a více zaměstnanců).

Ad c) *Podle České správy sociálního zabezpečení.*

- *Malé organizace* (do 25 zaměstnanců);
- *Organizace* (25 a více zaměstnanců).

Dále se uvádí *členění podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* (OECD):

- *Mikropodniky* (1 až 4 zaměstnanci);
- *Velmi malé podniky* (5 až 19 zaměstnanců);
- *Malé podniky* (20 až 99 zaměstnanců);
- *Střední podniky* (100 až 500 zaměstnanců).

3.2. Život podniku

Celý svět kolem nás včetně lidského života prochází určitými fázemi vývoje, které se neustále opakují. Ať jsou to roční období, hospodářský cyklus, životní cyklus produktu či podniku.

Synek a Kislingerová et al. (2010) srovnávají život podniku s lidským životem. Během života si lidé postupně „prodělají“ různé nemoci, které když nejsou léčeny, tak mohou ohrozit existenci jedince. Stejně tak i podnik, který když nebude dostatečně flexibilní a nedokáže se se změnami prostředí úspěšně vyrovnat, může zaniknout.

Podle Synka a Kislingerové et al. (2010) jsou jednotlivé fáze životního cyklu podniku odrazem vývoje vnějšího makroekonomického prostředí. Dále záleží na příslušnosti k odvětví či sektoru a především vlastní výkonností podniku. Důležité je, aby manažeři včas reagovali na změny, jen tak bude jejich podnik trvale úspěšný.

Bridges (2006) tvrdí, že je nezbytné porozumět základním etapám růstu organizace (podniku) a zaměřit některé její rozvojové aktivity tak, aby mohla přejít z etapy, kterou prochází, do etapy, která je před ní. A dále pak poznat, jak jednotlivé fáze životního cyklu ovlivňují charakter organizace (podniku).

Odvětví z hlediska toho jaký vliv na ně má fáze hospodářského cyklu Synek a Kislingerová et al. (2010) dělí na:

a) *cyklická odvětví;*

b) *neutrální odvětví*;

c) *anticyklická odvětví.*

ad a) *Cyklická odvětví;*

Pro tato odvětví je charakteristické, že během své existence zcela kopírují hospodářský cyklus ekonomiky. Jako typický příklad je uváděno odvětví stavebnictví a automobilový průmysl.

ad b) *Neutrální odvětví;*

Z názvu lze logicky odvodit, že neutrální odvětví nebude bezprostředně souviset s hospodářským cyklem. Do této skupiny se řadí podniky vyrábějící nezbytné statky, jako jsou léky a základní potraviny a podniky s nízkou cenovou elasticitou, příkladem může být alkohol, tabák nebo noviny.

ad c) *Anticyklická odvětví.*

Anticyklická odvětví jsou protipólem odvětví cyklických. V praxi to znamená, že takové podniky v období recese dosahují velmi dobrých výsledků a naopak. Příkladem jsou různé formy zábavy a odpočinku.

3.2.1. Přístupy k životnímu cyklu podniku

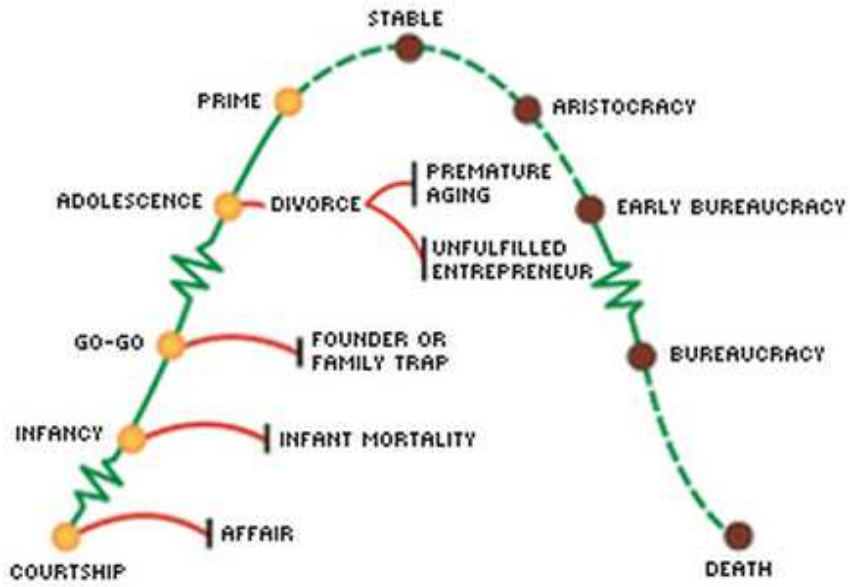
Bridges (2006) popisuje životní cyklus podniku jinak než jiný autoři, sedmi fázemi:

- První fáze: Sen;
- Druhá fáze: Odvážný podnik;
- Třetí fáze: Organizující se podnik;
- Čtvrtá fáze: Úspěšný podnik;
- Pátá fáze: Podnik se stává institucí;
- Šestá fáze: Uzavření se;
- Sedmá fáze: Smrt.

Další pohled na životní cyklus podniku má doktor **Adizes**, který je jedním z předních světových odborníků na zvyšování výkonnosti podniků. Ten definuje životní cyklu podniku pomocí vzájemného vztahu flexibility a kontroly. A ne podle stáří podniku, počtu zaměstnanců nebo výše prodejů a aktiv. Adizes (Adizes, 2006) přirovnává všechny organizace – podniky k živým organismům, které mají určitou životnost a při

tom jak rostou a rozvíjejí se, jednají podle předvídatelných a opakujících se vzorců chování. A při přechodu z jedné etapy vývoje do druhé musí zvládnout určitý druh problémů. Adizes na problémy nahlíží jako na pozitivní věc, díky které může podnik růst. Doslova říká: *„Bez problémů bychom byli mrtví.“* Jak ovšem přiznává, jsou normální problémy a abnormální problémy. Abnormální problém je popsán jako problém normální, který je jen špatně načasovaný. Podle Adizese (Adizes, 2006) vypadá model životního cyklu následovně:

Obrázek 6: Životní cyklus podniku podle Adizese



(Zdroj: Adizes, 2006)

Z Obrázku 6 vyčteme 10 fází:

- Courtship (námluvy);
- Infancy (rané dětství);
- Go-Go;
- Adolescence (dospívání);
- Prime (mládí);
- Stable (stabilita);
- Aristocracy (aristokracie);
- Early bureaucracy (raná byrokracie);
- Bureaucracy (byrokracie);
- Death (smrt).

Tabulka 5: Charakteristika jednotlivých fází ŽC podle Adizese

Fáze	Charakteristika
Courtship	„Zakladatelé“ mají své plány, o kterých zatím přemýšlí. Jakmile přijmou riziko, které s sebou založení podniku nese, začíná další fáze.
Infancy	Pozornost zakladatelů se přesouvá od představ k výsledkům – potřeba prodat. Nehledí se příliš na papírování, zavedení systému nebo kontroly. Velké pracovní nasazení zakladatelů, kteří se snaží si vše dělat sami.
Go-Go	Podnik rychle roste, zakladatelé si věří, vidí příležitosti všude.
Adolescence	Mění se forma řízení podniku, zakladatelé najímají provozní pracovníky. A pro zakladatele je těžké se s tím smířit. Dochází k vnitřním konfliktům, podniky trpí dočasnou ztrátou vize.
Prime	Došlo k obnovení srozumitelnosti vize a vzniku rovnováhy mezi kontrolou a flexibilitou. Disciplinované a zároveň inovativní podniky soustavně uspokojují potřeby svých zákazníků. V rámci stávajícího podniku mohou vzniknout další podniky, což dává nové příležitosti životního cyklu.
Stable	Podnik je stále silný, ale slevil ze svých dřívějších představ. Klesá důraz na marketing, výzkum a vývoj.
Aristocracy	Silné vnější znaky seriózności – oblečení, interiér kanceláří, tituly, mají velký význam. Podnik kupuje stávající podniky místo toho, aby založil vlastní. Firemní kultura zdůrazňuje, jak se věci dělají než to co se dělá a kdo to dělá. Leadeři firmy spoléhají na minulé úspěchy podniku.
Early bureaucracy	Nese se ve znamení svalování viny. Hledá se viník, kdo co udělal špatně místo toho, aby se hledala příčina problému a možnosti řešení. Preferuje se snižování nákladů před hledáním způsobu jak zvýšit příjmy. Normálním se stává podlé chování a rivalita mezi pracovníky.

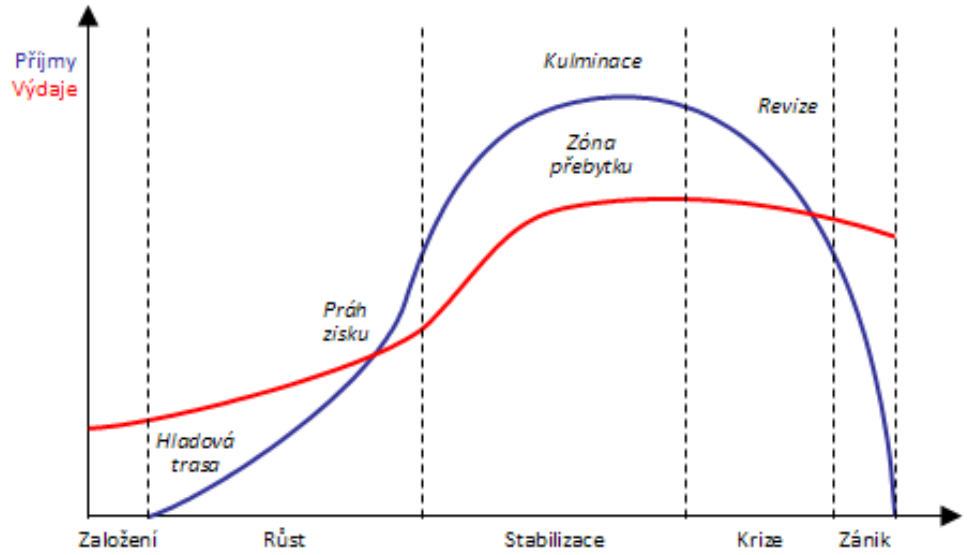
Fáze	Charakteristika
Bureaucracy	Nezanikne-li podnik již v předchozí fázi, je to možná z toho důvodu, že se nachází v regulovaném prostředí. Postupy, příručky, papírování, to vše brzdí kreativitu a inovace.
Death	Smrt může přicházet několik let, ale může přijít i náhle. Pokud podnik není schopen vydělat peníze, které potřebuje, tak zaniká.

(Zdroj: přeloženo z originálu od Adizese, 2006)

Cílem je dosáhnout a zůstat ve fázi „Prime“.

V mnoha publikacích je pod pojmem životní cyklus podniku uveden model **Millera a Friesena** z roku 1984. Model byl zpracován na základě empirických studií ve Spojených státech, které sledovaly křivku životního cyklu reprezentativního vzorku podniků.

Obrázek 7: Životní cyklus podniku podle Millera a Friesena



(Zdroj: D. Miller a P. Friesen, převzato ze: (Synek a Kislingerová et al., 2010)

Na Obrázku 7 máme fáze založení, růstu, stabilizace, krize a zániku. Dále můžeme vidět dvě křivky, křivku příjmů a výdajů. Není ovšem pravidlem, že všechny podniky projdou danými fázemi, protože cílem manažerů je dosáhnout dlouhodobého fungování podniku na trhu. Podnik v jednotlivých fázích cyklu vyžaduje různé přístupy v řízení.

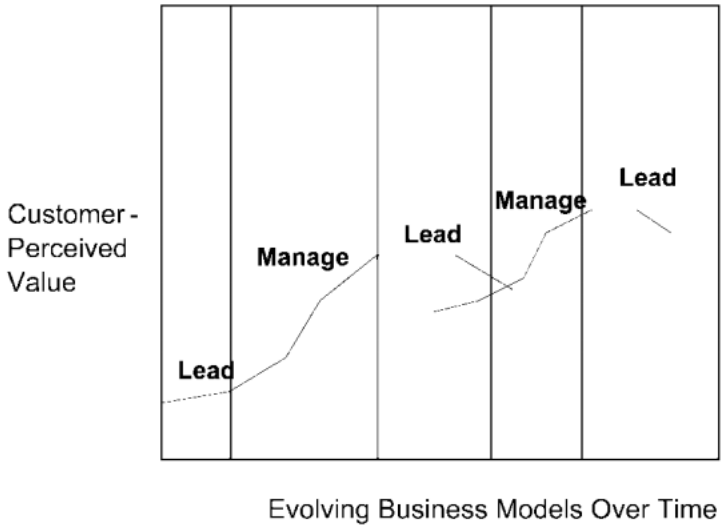
Model Millera a Friesena je jedním z nejznámnějších modelů životního cyklu podniku, ale kromě tohoto a výše zmíněného modelu dr. Adizese existují další přístupy k tomuto

tématu. Phelps (Phelps, Adams, Bessant, 2007) ve svém článku shrnuje autory, kteří se zabývají problematikou životního cyklu podniku. Studie jsou z let 1967 až 2003. Přehled je zpracován dle toho článku, kde jsou jednotliví autoři seřazení chronologicky dle roku vydání jejich studie, viz Příloha 1.

Zajímavé zjištění v oblasti životního cyklu podniku přinesl **Roberts** (Roberts, Hirsch, 2005), který se zabývá odlišnými požadavky na individuální schopnosti vedení v jednotlivých fází vývoje podniku. Ve fázi založení a na počátku růstu je pro úspěch podniku klíčové silné podnikatelské myšlení a chování. A jak se podnik postupně vyvíjí, spolu s tím se mění požadavky na vůdčí schopnosti. Ikdyž kvalifikovaných a zkušených manažerů je dostatek, organizace zoufale potřebují vizionářské, zapálené, odvážné a schopné vůdce.

V následujícím obrázku je zachyceno, jak se mění požadavky na manažerské a vůdcovské schopnosti podle fáze vývoje podniku.

Obrázek 8: Vedení nebo řízení dle vývoje podniku



(Zdroj: Roberts, Hirsch, 2005)

Obrázek je rozdělen do pěti fází, kdy každá fáze vyžaduje buď vedení (lead) nebo řízení (manage). Na horizontální ose máme rozvíjející se obchodní modely v čase. Na vertikální ose máme hodnotu vnímanou zákazníkem.

Problematikou řízení lidských zdrojů během celého životního cyklu malých a středních podniků, se zabývá doktor **Rutherford** (Rutherford, Buller, McMullen, 2004). Na vzorku 2 903 malých a středních podniků byl zkoumán způsob, jakým se mění problémy spojené s řízením lidských zdrojů během životního cyklu podniku. Z výzkumu vyplynulo, že nejvhodnější je čtyřstupňový model životního cyklu podniku (zavedení, růst, zralost, úpadek). Zajímavým zjištěním bylo, že stáří podniku není významným indikátorem vývoje podniku. Problémy s řízením lidských zdrojů podniků se měnily v závislosti na růstu podniku. Problémy se zaškolováním zaměstnanců byly největší ve vysoce rostoucích podnicích a nejmenší problémy měly málo rostoucí podniky. Co se týká samotného náboru zaměstnanců, tak největší problémy měly podniky, které nezaznamenávaly žádný růst a nejmenší problémy byly v podnicích s malým růstem.

Modelů zabývajících se fázemi životního cyklu podniku je mnoho (viz Příloha 1). Podle **Hilla** (Hill, Nancarrow, Wright, 2002) tyto modely přináší určitý rámec pro pochopení možností, kterým podnik v daném čase čelí.

Dále se budeme zabývat fázemi životního cyklu podle modelu Millera a Friesena.

3.2.2. Založení podniku

Na začátku každého podnikání je rozhodování o tom, jaký produkt bude podnik vyrábět a nabízet. V této fázi je klíčové získat zákazníky a dodržet závazky vůči nim. Nově vznikající podnik vyžaduje velké počáteční investice. Důležitý je dostatek kapitálu, protože jak je patrné z Obrázku 7, tak první příjmy z podnikání lze očekávat až ve fázi růstu. Stěžejním dokumentem je tzv. *zakladatelský projekt*, jehož součástí je *zakladatelský rozpočet*.

Synek a Kislingerová et al. (2010) pro úspěšné zahájení podnikání definují dvě skupiny předpokladů, které je nutné vytvořit:

a) *věcné předpoklady podnikatelské činnosti:*

- zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací;
- vytvoření majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu;
- pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby.

b) *řídící předpoklady:*

- vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku;
- zajištění výkonu základních funkcí managementu;
- vytvoření nástrojů řízení;
- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti;
- vytvoření adekvátní organizační struktury;
- kontroly.

Podle Srpové a Řehoře et al. (2010) existuje několik kroků a doporučení pro úspěch začínajícího podniku:

- získat motivaci a mít odhodlání podnikat;
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání;
- objevit podnikatelský nápad;
- připravit zakladatelský rozpočet;
- zpracovat podnikatelský plán;
- zvolit vhodnou právní formu podnikání.

Jak je výše zmíněno, volba vhodné právní formy podnikání je pro budoucí úspěch podniku velmi důležitá. Obchodní zákoník svou úpravou umožňuje podnikání fyzických nebo právnických osob.

Aby mohla podnikat fyzická osoba, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Živnostenské oprávnění získá, pokud splní všeobecné a zvláštní podmínky, které ukládá živnostenský zákon. Živnosti jsou dle zákona děleny do dvou velkých skupiny na:

a) *Ohlašovací živnosti*;

b) *Koncesované živnosti*.

ad a) *Ohlašovací živnosti*:

- řemeslné;
- vázané;
- volné.

Administrativně a často i finančně náročnější je začít podnikat jako právnická osoba. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující typy právnických osob:

a) *Osobní společnosti:*

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

b) *Kapitálové společnosti;*

- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost

c) *Družstvo.*

Česká legislativa umožňuje široké spektrum možností jak začít podnik, podle čeho ale správně vybrat právní formu podnikání? Obecně jsou uváděna následující kritéria:

- nároky na počáteční kapitál;
- počet zakladatelů;
- oprávnění k řízení;
- způsob a rozsah ručení;
- účast na zisku/ztrátě;
- finanční možnosti, především přístup k cizím zdrojům;
- daňové zatížení;
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů s tím spojených;
- zveřejňovací povinnost.

3.2.3. Růst a stabilizace podniku

Dostane-li se podnik do **fáze růstu**, znamená to, že byl úspěšně založen a prokázal dostatečnou životaschopnost. Podnik zaznamenává růst tržeb a obratu. S růstem obratu souvisí i zvýšená potřeba investic do budov, zařízení, strojů a také pracovního kapitálu. Co se týká samotného růstu podniku, tak je důležité, aby růst nebyl ani příliš rychlý a ani příliš pomalý. V této souvislosti existuje pojem trvale udržitelný růst, jehož klíčovým měřítkem je tempo růstu tržeb. Trvale udržitelný růst, který je pro podnik

žádoucí dosáhnout, definují Synek a Kislingerová et al. (2010) jako takový růst tržeb podniku, při kterém nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy.

Tichá a Hron (2003) uvádějí, že hlavním cílem podniku ve fázi růstu je přežití. Dále uvádějí, že některé podniky tuto fázi nepřekonají a setrvají v ní, aby společně s odchodem vlastníka zanikly.

Řada podniků právě období růstu nezvládne a zanikne. Synek a Kislingerová et al. (2010) uvádí tři doporučení, aby k zániku ve fázi růstu nedošlo:

- trvale dbát o inovaci produkce a její přiměřenou kvalitu;
- vhodně nastavit cenovou strategii;
- používat nástroje podpory prodeje.

Nezanikne-li podnik, ale naopak růstovou fázi zvládne, nastává **fáze stabilizace**. Fáze stabilizace je období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Fakt, že již nastala fáze stabilizace, podnik pozná z toho, že se odpisy rovnají investicím. Ve fázi růstu investice vždy rostou rychleji než odpisy.

3.2.4. Krize a sanace podniku

Pro dlouhodobou prosperitu podniku nestačí jen dosahovat úspěchů po finanční stránce. Základním kamenem úspěšného podniku je trvalá orientace na zákazníky, znalost jejich potřeb a těmto znalostem přizpůsobit podnikové cíle. Je nezbytné sledovat aktuální vývoj kolem podniku, protože trvale může existovat jen takový podnik, který permanentně reaguje na podněty a změny přicházející právě z vnějšího a vnitřního prostředí.

Synek a Kislingerová et al. (2010) pojmem **krize** podniku označují takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat. Krize svým charakterem může souviset jak s životní fází, tak i s velikostí podniku.

Trvá-li krize po delší dobu, je nutné ji začít řešit. V této souvislosti se hovoří o **sanaci** neboli restrukturalizaci podniku. Podle Synka a Kislingerové et al. (2010) se sanací rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. Aby mohl podnik formulovat odpovídající sanační strategii, musí nejprve identifikovat povahu, příčinu a stádium krize, tj. stanovit konkrétní diagnózu.

3.2.5. Zánik podniku

Pokud nebyla sanace úspěšná, dojde k zániku podniku. Samotnému zániku podniku předchází jeho zrušení. Podnik tedy zaniká výmazem z obchodního rejstříku. A podnik se ruší buď s likvidací (dobrovolné nebo nucené rozhodnutí o ukončení činnosti společnosti) nebo bez likvidace (obchodní jmění přechází na právního nástupce sloučením, splynutím nebo rozdělením).

3.3. Podnikatelský plán

Synek a Kislingerová et al. (2010) popisují podnikatelský plán jako základní dokument plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Často je podnikatelský plán označován anglickým termínem business plan nebo podnikatelský záměr či podnikatelský projekt. Podnikatelský plán je výrazem podnikatelské strategické volby, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie.

Barrow et al. (2012) uvádí, že podnikatelský plán je základem organizační a obchodní strategie, jehož tvorba předchází založení nového, rozšíření stávajícího podniku, získání finančních prostředků od investora nebo z dotací.

Hisrich a Peters (převzato z Koráb et al. 2007) definují podnikatelský plán jako písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.

Koráb et al. (2007) shrnuje podnikatelský plán následujícím způsobem. Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele podniku, jejich manažery, tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení činnosti, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.

Veber a Srpová et al. (2008) definují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.

Beránek a Kotek (2007) uvádí, že podnikatelský plán je výrazem podnikatelského záměru, který má za úkol definovat a kvantifikovat veškeré podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení.

Bednářová a Škodová – Parmová (2010) popisují, že podnikatelský plán je jednou z klíčových činností při zakládání podniku. Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům (banky, investoři, obchodní partneři, privátní či veřejnoprávní instituce) při posuzování životaschopnosti firmy.

Podle agentury CzechInvest (CzechInvest, 2005) podnikatelský plán přesně definuje v jaké fázi se myšlenka či podnik nachází a kolik peněz potřebuje. Podnikatelský plán je dokument, kterým podnikatel osloví finanční sektor v případě, že bude chtít zaujmout investora nebo si půjčit od banky za účelem rozvoje podnikatelské myšlenky. A nezáleží, zda se jedná o nově vznikající podnik nebo podnik, který již funguje několik let a potřebuje kapitál na další růst.

Server ipodnikatel.cz uvádí, že podnikatelský plán je dlouhodobá strategie podnikání, která přehledně zobrazuje záměry podnikání. Tento dokument přesně definuje v jaké fázi se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a kolik úsilí bude pro zahájení podnikání či jeho rozvoj potřeba.

A jak předchozí definice podnikatelského plánu naznačují, podnikatelský plán slouží jak k interním, tak k externím účelům.

Interní účely:

Uvnitř podniku podnikatelský plán slouží pro účely plánování, rozhodování před významnými změnami a jako nástroj kontroly. Výhodou podnikatelského plánu je, že umožní včas odhalit nedostatky či rizika zvolených záměrů lépe zjistit potřebu a tvorbu finančních prostředků a lépe poznat vnější prostředí.

Externí účely:

Podnikatelský plán zejména vyžadují externí subjekty, aby mohly zanalyzovat připravenost podniku ucházet se o určitý druh podnikatelské podpory.

3.3.1. Příprava podnikatelského plánu

Podnikatelské plány se liší rozsahem a propracovaností podle toho jak je daná firma velká a podle účelu, ke kterému je podnikatelský plán určen. Dalším faktorem, který ovlivňuje komplexnost podnikatelského plánu je konkurence, velikost trhu a to, zda plán sestavujeme pro interní nebo externí účely.

Podle Vebera a Srpové et al. (2008) by si měl podnikatel položit dvě základní otázky, předtím než začne sestavovat podnikatelský plán:

- *Co je skutečným cílem mého podnikání?*
- *Který moment mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?*

Při přípravě podnikatelského plánu je nezbytný, (Veber & Srpová et al., 2008):

a) *Sběr informací;*
b) *Formální úprava.*

Ad a) *Sběr informací*;

Od množství a kvality získaných informací se odráží kvalita rozhodnutí, protože učinit správné rozhodnutí na základě špatných informací je velmi obtížně. S problémem s nedostatkem informací se nejčastěji potýkají malé a začínající firmy. Díky rozvoji informačních technologií je dnes možné získat mnoho informací v elektronické podobě.

Ad b) *Formální úprava*.

Uvádí se, že rozsah podnikatelského plánu se pohybuje mezi 40 až 50 stranami plus přílohy.

Existují platné zásady pro zpracování podnikatelského plánu, který by měl být:

- *Srozumitelný* (vyjadřovat se jednoduše, tvrzení podložit čísly, přehledná úprava);
- *Logický* (návaznost myšlenek, fakticky podložené, harmonogram);
- *Uváženě stručný* (myšlenky uvést stručně, ale ne na úkor základních faktů);
- *Pravdivý a reálný* (pravdivé údaje a reálná předpověď vývoje je samozřejmostí);
- *Respektující rizika* (variantnost navrhovaných řešení v kritických situacích budoucího vývoje).

Agentura CzechInvest (CzechInvest, 2005) uvádí, že v praxi jsou většiny podnikatelských plánů jen nudné dokumenty plné grafů a tabulek. Ve výhodě jsou ty podnikatelské plány, které se vizuálně odlišují od ostatních, protože zaujmou na první pohled, který je mnohdy rozhodující. Jednoduchost a srozumitelnost jsou zde klíčová slova a gramatická správnost je samozřejmostí.

Dále je zde uvedeno, čemu se v podnikatelském plánu raději vyvarovat. Jedná o formulace, které jsou používané ve Spojených státech amerických a evropskými investory mohou být vnímány jako agresivní, ale není nijak zakázáno je použít i v evropském prostředí. Konkrétně jde o:

a) Mission Statement;

b) Testimonials.

Ad *a) Mission Statement*;

Doslovně přeloženo to znamená „naše mise“ či „naše poslání/smysl/účel“ a jedná se o podnikové cíle a vizi sepsané v pár větách. Téměř každá velká americká firma má svůj Mission Statement, ale u začínajícího malého či středního podniku nepůsobí tato formulace dobře.

Ad *b) Testimonials.*

Doslovný překlad je „doporučení“ nebo „reference“ a jedná se o odkaz na subjekt, který má s daným podnikem zkušenosti. Ve Spojených státech amerických je uvedení kontaktu na spokojené zákazníky téměř nutností, na rozdíl od evropského prostředí.

3.3.1.1. Kdy plánovat

Koráb et al. (2007) dělí důvody zpracování podnikatelského plánu podle jednotlivých skupin zainteresovaných osob:

- Majitelé;
  - *v období zahájení podnikání;*
  - *při nákupu nového podniku;*
  - *v období změny*.
- Manažeři;
  - *při uvádění výrobku na trh;*
  - *při realizaci změny;*
  - *v období získávání peněz;*
  - *v období zásadních rozhodnutí*.
- Investoři.
  - *v období přípravy úvěru;*
  - *v období přípravy investice*.

Dále je zde uvedeno, v jakém období se užije podnikatelský plán, která platí pro všechny zainteresované skupiny:

- **Start-up** (zahájení podniku);
  - soukromník
  - profesionálnější přístup
- **Růst podniku;**
  - přežívání
  - růst podniku (popřípadě rychlý růst)

- **Turnaround** (obrat k lepšímu);
    - začínající krize
    - shutdown (zastavení provozu)
- **Jiné příklady.**
    - feasibility study (studie proveditelnosti)

3.3.2. Struktura podnikatelského plánu

Na trhu funguje velké množství firem, které se liší velikostí, právní formou podnikání, předmětem podnikání, odvětím, způsobem řízení. Proto neexistuje obecný popis struktury podnikatelského plánu. Autoři odborných publikací uvádí různé struktury (viz Příloha 2).

Jelikož není struktura podnikatelského plánu přesně stanovena, pro další práci autorka vychází z příkladů uvedených výše, s následující strukturou:

I. Titulní strana; II. Obsah; III. Exekutivní souhrn; IV. Popis podniku; V. Produkty podniku; VI. Klíčové osobnosti podniku a organizační struktura; VII. Analýza trhu a okolí podniku; VIII. Výrobní – obchodní plán; IX. Marketingový plán; X. Hodnocení rizik; XI. Finanční plán; XII. Přílohy.

3.3.2.1. Titulní strana

Podle Beránka a Kotka (2007) by měly být na titulní straně uvedeny následující údaje:

- Jméno podnikatele nebo firmy;
- Adresa;
- Číslo telefonu, faxu;
- Jméno nejvyššího výkonného úředníka s jeho adresou, telefonním a faxovým číslem;
- Datum vyhotovení podnikatelského záměru.

Je nezbytné chránit informace uvedené v podnikatelském plánu, zejména proti možnému zneužití ve prospěch jiné osoby. Proto se doporučuje na výtisk podnikatelského plánu napsat, že se jedná o kopii a doplnit o číslo vyhotovení kopie. Doporučuje se také na titulní stranu uvést následující text:

„Tento podnikatelský plán obsahuje důvěrné informace, které nemohou být děleny, kopírovány, prezentovány nebo jinak rozšiřovány bez souhlasu (jméno podniku).“

3.3.2.2. Obsah

Veber a Srpová et al. (2008) správně poukazují, že obsah celý, často rozsáhlý, dokument zpřehlední. Obsah by měl shrnovat pouze první tři úrovně nadpisů, další podrobnost není nutná.

Beránek a Kotek (2007) doplňují, že obsah má být v rozsahu jedné až jedné a půl stránky formátu A4.

3.3.2.3. Exekutivní souhrn

Ze začátku je vhodné uvést, pro koho je podnikatelský plán určen. Souhrn by neměl být koncipován jako úvod. Exekutivní souhrn obsahuje zestručněnou podstatu konkrétního podnikatelského plánu.

Srpová a Řehoř et al. (2010) doporučují napsat shrnutí takovou formou, aby jeho přečtení vzbudilo ve čtenáři zájem přečíst i zbytek plánu se všemi podrobnostmi. Délka exekutivního shrnutí závisí na charakteru záměrů, ale nemělo by být kratší než dvě a delší než sedm stran formátu A4. Problémem je právě to zestručnění velkého množství důležitých informací do pár stran.

Na tom samém se shoduje i Veber a Srpová et al. (2008), kteří doplňují, že záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz cílech podniku a cestách k jejich dosažení.

Beránek a Kotek (2007) doplňují, že uváděné informace by měly být vyjádřeny v co nejpoutavější podobě. V této části by se mělo vyzdvihnout vše, co působit pozitivně (zkušenosti pracovníků, kladné hodnocení nezávislých osob, předpoklad růstu trhu atd.) Je vhodné projít kapitolu po kapitole podnikatelského plánu a z každé vypsat několik nejdůležitějších bodů. Proto se doporučuje psát tuto část podnikatelského plánu jako poslední.

Koráb et al. (2007) shrnuje, že exekutivní souhrn je miniatura celého podnikatelského plánu komprimovaná do jedné kapitoly, která stručně a výstižně popisuje:

- Zakladatele / manažera;
- Produkty a služby;
- Trh;
- Silné stránky;
- Strategii;
- Klíčová finanční data;
- Potřebné finanční zdroje.

3.3.2.4. Popis podniku

Beránek a Kotek (2007) rozdělují popis podniku na tři části:

a) Minulost;

b) Budoucnost;

c) Popis vlastnických poměrů.

Ad *a) Minulost;*

Uvádí se zde datum založení podniku a důvod proč byl založen. Popisují se produkty (výrobky a služby), konkurenční výhody, dohody s významnými partnery. Podniky fungující na trhu krátkou dobu bývají popsané na přibližně dvou stranách formátu A4, déle fungující podniky, na třech až čtyřech stranách. Cílem je čtenáři přiblížit, na jakých základech byl podnik vybudován, jaký byl jeho cíl, co vyrábí nebo poskytuje a kdo výrobky a služby kupuje.

Ad *b) Budoucnost;*

Podstatné je, popsat, jakých cílů by chtěl podnik dosáhnout. Všechny strategie a cíle musí být jasně definovány a vázány na určité osobnosti. Na začátku je myšlenka nebo vize a od ní se pak odvíjejí nové výrobky nebo služby a s nimi spojené tržní příležitosti. Všechny formulace cílů musí být krátké, jasné, výstižné a částečně reklamní.

Ad *c) Popis vlastnických poměrů.*

Uvádí se vlastnické poměry, právní forma a důležité smlouvy spojené s podnikem. Kopie smluv do podnikatelského plánu nepatří.

Srpová a Řehoř et al. (2010) a Veber a Srpová et al. (2008) se shodují, že podniky s historií by měly uvádět nějaké podstatné změny, ke kterým v průběhu existence došlo. Dále by zde neměly chybět významné úspěchy podniku (získání patentu, certifikace, vítězství v soutěži). To vše minimálně za tři roky zpět.

Koráb et al. (2007) shrnuje klíčové prvky, které by tato část podnikatelského plánu měla obsahovat:

- Výrobky nebo služby;
- Umístění / lokalita a velikost podniku;
- Přehled personálu podniku / organizační schéma;
- Veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení;
- Průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

3.3.2.5. Produkty podniku

Beránek a Kotek (2007) uvádí, že cílem této části je vytvořit představu, k čemu daný produkt slouží, jak vypadá a jak funguje. Při popisu produktu se zmiňují jen základní informace a je vhodné produkt popsat z pohledu zákazníka – proč budou zákazníci produkt kupovat. Uvádí se zde i nástin vývoje produktů v dalším časovém období, pomocí prospektů, nákresů, modelů nebo fotografií.

Srpová a Řehoř et al. (2010) doporučují popisovat jako první produkt, kterým se bude zajišťovat největší část obratu.

3.3.2.6. Klíčové osobnosti podniku a organizační struktura

Podle Vebera a Srpové et al. (2008) se do této kapitoly píše dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídících funkcích. Klíčové osobnosti je třeba představit v pozitivním duchu a není třeba se bát vyzdvihnout jejich úspěchy. Je vhodné zde uvést organizační schéma.

Beránek a Kotek (2007) uvádí, že tato část podnikatelského plánu je pro investory jednou z nejdůležitějších, protože schopnosti klíčových osobností mají největší vliv na úspěšnost plánu a zároveň i na návratnost vložených prostředků.

3.3.2.7. Analýza trhu a okolí podniku

Analýzu trhu by měl obsahovat každý podnikatelský plán. Netýká se jen začínajících podnikatelů, i fungující podniky by měly dělat analýzu trhu, jelikož situace na trhu není statická, ale naopak dynamická. Na trh je třeba se dívat jako na trh potenciální, cílový trh je daleko širší, než je počet zákazníků daného podniku.
Beránek a Kotek (2007) sepsali několik kroků analýzy trhu:

- Získávání informací;
- Analýza informací;
- Popis celkového trhu;
- Vymezení a popis tržních segmentů;
- Odhady objemu produkce;
- Analýza konkurence.

Koráb et al. (2007) uvádí, že by se zde měla objevit analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Je dobré nezapomenout na přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky atd. A patří sem i analýza zákazníků na základě provedené segmentace trhu.

3.3.2.8. Výrobní - obchodní plán

Podle Beránka a Kotka (2007) by zde měl být stručně uveden popis výrobního postupu, způsoby nákupu zboží a jeho převoz. Cílem je zde poukázat na skutečnosti, které mohou sloužit jako konkurenční výhoda v oblasti výroby a nákupu.

Veber a Srpová et al. (2008) uvádí body, o kterých, v této části, je dobré se zmínit:

- Výrobní postupy;
- Stroje a zařízení;
- Výrobní kapacity;
- Materiálové a surovinové zabezpečení;
- Prostorové umístění výroby.

Zabývá-li se podnikatel v popisu vztahy s dodavateli, je vhodné ukázat orientaci v těchto okruzích:

- Cenové výkyvy surovin a materiálů;
- Počet našich dodavatelů;
- Konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů;
- Dodržování termínů ze strany dodavatelů;
- Dostupnost surovin a materiálů do budoucna.

Podle Korába et al. (2007) v této části musí být uveden popis potřebných strojů a zařízení, používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, tato část se nazývá obchodní plán. A budou zde informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd.

3.3.2.9. Marketingový plán

Synek a Kislingerová et al. (2010) uvádí, že marketingový plán vyplývá z marketingové strategie a zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atd. Plánování vývoje cen je nutno vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat významnou pozornost. Dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atd.

Dle Srpové a Řehoře et al. (2010) je cílem této části, prokázat, jak dostat produkt k zákazníkovi. A marketing by měl být chápán spíše jako nástroj, který v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků. V podnikatelském plánu je nutné zdůraznit jaké má podnik cíle v oblasti marketingu, přičemž se doporučují následující body:

- *Jaké bude postavení podniku na trhu, o který usiluje?*
- *Jaké obraty a podíly na trhu bude podnik usilovat v příštích letech?*
- *Které růstové cíle podnik sleduje?*

Velmi důležitá je i správně nastavená cenová politika, jejíž součástí je:

- Stanovení ceny (s využitím kalkulace nákladů nebo cen konkurence);
- Politika cenové úrovně (vysoké, nízké ceny);
- Cenové strategie (cenová diferenciace);
- Politika slev a obchodních rabatů;
- Platební podmínky, dodavatelská politika.

V rámci marketingového plánu se zabýváme i nástroji marketingového mixu, tzv. 4 P:

- **P**roduct (výrobek, služba);
- **P**rice (cena);
- **P**lace (distribuce, umístění);
- **P**romotion (marketingová komunikace).

Beránek a Kotek (2007) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.

3.3.2.10. Hodnocení rizik

Beránek a Kotek (2007) poukazují, že na tento bod podnikatelé ve svých plánech, často zapomínají. Ale tím, že je podnikatel uvede, dokazuje potenciálnímu investorovi, že si riziko uvědomuje a je připraven na všechny nepředvídané události. Klíčová rizika by měla obsahovat:

- Nezdar při nedodržení termínů zahájení činnosti;
- Problémy s dodavateli služeb a surovin;
- Nedodržení plánovaných prodejů;
- Nepředvídaný ekonomický, politický, sociální, technický vývoj;
- Nedostatek kapitálu.

Nejčastěji se pro tuto část využívá SWOT analýza.

Srpová a Řehoř et al. (2010) chápe riziko jako negativní odchylku od cíle. Hodnocení rizik podnikateli umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán – nastínění pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů a vytvoření návrhu preventivních opatření. Mezi rizikové faktory patří například změny v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, obrat v chování a reakcích konkurentů, slabé stránky podniku, chyby manažerského týmu atd. Hodnocení rizika se provádí pomocí:

a) Expertního hodnocení;

b) Analýzy citlivosti.

Ad *a) Expertní hodnocení;*

Jak název naznačuje, jedná se o odborný odhad významnosti rizik vzhledem k plánovaným cílům podniku. Významnost faktorů rizika se posuzuje podle dvou hledisek – pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu.

Ad *b) Analýza citlivosti.*

Zjišťuje se citlivost hospodářského výsledku nebo jeho složek na faktory, které jej ovlivňují. Nejčastěji se analýza týká výše poptávky, realizované tržní ceny produktů s ohledem na konkurenci a změn vlastních fixních nebo variabilních nákladů. Tato analýza zpřesňuje výsledky expertního hodnocení.

3.3.2.11. Finanční plán

Beránek a Kotek (2007) tvrdí, že tato část podnikatelského plánu by se měla zaměřovat na analýzu současné a plánované finanční situace. Vhodné plánovací období je mezi třemi až pěti lety. Již fungující podnik musí předložit kromě budoucích výkazů také výkazy z minulých období opět za posledních tři až pět let. Finanční plán by měl obsahovat následující:

a) Analýza nákladů;

b) Očekávaný obrat;

c) Analýza výkazu zisků a ztrát;

d) Analýza rozvahy;

e) Analýza cash-flow.

Ad *a) Analýza nákladů;*

Řeší se zde, jaké jsou očekávané náklady na zavedení nebo rozšíření podnikání, například:

- Náklady a výdaje přímo závislé na vytváření společnosti;
- Náklady na pořízení technologie a vybavení;
- Technické zajištění pro zařízení a provoz;
- Dozor a koordinace různých činností;
- Personální náklady;
- Program spolupráce s dodavateli, pro marketing;
- Náklady ve vztahu k půjčkám.

Ad *b) Očekávaný obrat;*

Měl by být vypracován minimálně ve třech variantách:

- Pesimistická;
- Realistická;
- Optimistická.

Varianty se od sebe liší například objemem tržeb, přičemž se stanoví průměrná hodnota objemu tržeb jako realistická varianta a z ní se vychází pro určení pesimistické a optimistické varianty.

Ad *c) Analýza výkazu zisků a ztrát;*

Zkráceně se nazývá výsledovka. Výkaz má předem, zákonem stanovené schéma a zpracovává se jednou ročně. Cílem této analýzy je zjistit hospodářský výsledek podniku – jestli podnik dosahuje zisku nebo ztráty.

Ad *d) Analýza rozvahy;*

Rozvaha podává informace o majetkové struktuře podniku – o majetku a zdrojů jeho krytí. Rozvaha se skládá z aktiv a pasiv. Aktiva představují majetek podniku, dělí se na krátkodobá a dlouhodobá. Pasiva jsou zdroje, ze kterých byl majetek pořízen, dělí se na vlastní a cizí.

Ad *e) Analýza cash-flow.*

Pro podnik je naprosto zásadní, aby disponoval dostatkem hotovosti na pokrytí výdajů. Analýza cash-flow je důležitá nejen pro první rok činnosti, ale především pro druhý a třetí rok, které jsou často nejproblematičtější v životě podniku. Tato analýza propočítává rozdíly mezi příjmem hotovosti a výdaji v hotovosti. Existuje určité pravidlo, že celkové rezervy hotovosti by měly být přibližně ve výši ½ ročních nákladů.

Synek a Kislingerová et al. (2010) shrnují, že finanční plán, jakožto významná součást podnikatelského plánu, je základem pro hodnocení podnikatelský příležitostí.

Podle Srpové a Řehoře et al. (2010) finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Finanční plán by měl obsahovat:

- Finanční analýzu pomocí poměrových finančních ukazatelů (rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženosti);
- Bod zvratu;
- Hodnocení efektivnosti investic (doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento);
- Návrh financování projektu.

3.3.2.12. Přílohy

Bednářová a Škodová - Parmová (2010) stručně shrnují, co by měla přílohová část obsahovat:

- Projektová dokumentace včetně rozpočtu;
- Předběžné dohody s dodavateli a odběrateli;
- Vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika atd.;
- Osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků;
- Propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují.

Srpová a Řehoř et al. (2010) a Veber a Srpová et al. (2008) se shodují, že do přílohové části patří:

- Výpisy z obchodního rejstříku;
- Životopisy klíčových osobností firmy;
- Fotografie, výkresy produktů;
- Výsledky průzkumu trhu;
- Výsledky propagačních akcí;
- Zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu;
- Technologické schéma výroby;
- Výkazy zisků a ztrát, rozvahy a cash-flow za uplynulé období;
- Reference významných osobností;
- Důležité smlouvy a získané certifikáty.

Beránek a Kotek (2007) uvádí, že do příloh se dávají informace, které nejsou nutné pro srozumitelnost podnikatelského plánu, ale vhodně rozšiřují některé kapitoly pro lepší porozumění celému plánu. Dokumenty, které jsou vhodné uvést do přílohy:

- Dokumenty dokazující existenci podniku, členství v profesním sdružení;
- Zakladatelská smlouva (společenská smlouva);
- Výpis z obchodního rejstříku;
- Udělení profesní licence;
- Firemní prospekt s ročním přehledem hospodářského výsledku;
- Katalog produktů a ceník;
- Účetní rozvaha předchozího roku;
- Potvrzení o souhlasu zveřejnit hypotéční (zástavní) práva;
- Potvrzení grantů nebo bankovní garance;
- Analýzy trhu, studie od nezávislých institucí, expertní stanoviska, finanční plán.

3.3.3. Druhy prezentace podnikatelských plánů

Jednotlivé varianty se liší v detailnosti zpracování a vysvětlení záměrů. Uvádí je agentura CzechInvest (CzechInvest, 2005):

a) Prezentace ve výtahu;

b) Executive Summary;

c) Zkrácený podnikatelský plán;

d) Plný podnikatelský plán;

e) Internetová verze.

Ad a) ***Prezentace ve výtahu*;**

Prezentace ve výtahu neboli „Elevator Pitch“ doslova znamená výtahový prodej. Jedná se o jednoduchý popis podnikatelský záměrů. Každému začínajícímu podnikateli se doporučuje mít v hlavě připravenou přibližně minutovou „výtahovou prezentaci“. Pointou je, že podnikatel nikdy nemůže vědět, koho a kde potká. Proto je výhodné mít připravenou stručnou, jasnou, srozumitelnou a snadno zapamatovatelnou prezentaci, kterou lze rychle a kdekoli použít. Výtahová prezentace nenahrazuje podnikatelský plán, ale má za úkol pouze zaujmout potenciálního investora. Velmi důležitý je i styl prezentace, který by měl být pozitivně nadšený a zároveň věrohodný.

Existuje **deset bodů**, které by výtahová prezentace měla obsahovat:

1) Co je moje myšlenka; 2) Jak jsem s tou myšlenkou daleko; 3) Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky; 4) Jaké výhody na těchto trzích mám; 5) Jaké výhody mám oproti konkurenci; 6) Jak hodlám získat peníze; 7) Kolik budu potřebovat celkem; 8) Kolik z toho budu potřebovat financovat externě a co za to nabízím investorovi; 9) Kdo je součástí mého týmu; 10) Jaký je potenciální zisk pro investora.

Ad b) ***Executive Summary*;**

Přeloženo do češtiny „Executive Summary“ znamená výkonný plán nebo výkonný souhrn. A jedná se o krátkou verzi podnikatelského plánu. A na rozdíl od předchozího druhu prezentace, je tento druh písemný o rozsahu maximálně dvou stran A4.

V prvním odstavci je vhodné uvést, o jaký typ investice se jedná a kolik od investora podnikatel požaduje. Jelikož je klíčové zaujmout investora hned ze začátku, není třeba se bát superlativ. Následuje popis podstaty, hlavní myšlenky návrhu. Dále je nutné vybudovat důvěru investora, proto se doporučuje uvést několik slov o podnikateli (např. vzdělání, pracovní zkušenosti relevantní k projektu), popřípadě jeho týmu. Poté je vhodné detailně uvést popis produktu. Dále by se podnikatel měl věnovat popisu trhu, kdo jsou jeho koneční zákazníci a konkurenti. Hlavním cílem je chválit sebe, ale nehanit konkurenci. Dalším bodem je finanční stránka. Zde se neuvádí cash flow, ale je vhodné na tři roky dopředu nastínit předpokládaný obrat, náklady a zisk či ztrátu.

V neposlední řadě je nutné uvést, kolik podnikatel již do projektu investoval vlastních prostředků a času. V posledním odstavci se uvádí podnikatelova nabídka včetně kontaktu.

Ad c) ***Zkrácený podnikatelský plán;***

Zkrácený podnikatelský plán je komplexnější než předchozí dva druhy prezentace podnikatelského plánu. Zjednodušeně řečeno, tento druh prezentace obsahuje stejné body jako Executive Summary, ale každý z bodů jde více do hloubky. Zkrácený podnikatelský plán se používá v případě, že se podnikatel obává o svůj nápad, myšlenku, obchodní tajemství nebo citlivé informace, které by mohl potenciální investor zneužít, předtím než si podnikatel svůj nápad patentuje, zaregistruje ochrannou známku nebo než investor podepíše Non Disclosure Agreement (NDA). NDA je dohoda mezi podnikatelem a investorem, že veškeré informace, které investor od podnikatele obdrží, budou použity pouze pro účely zvažování dané investice. Za zkrácený podnikatelský plán podnikatel „schová“ své silné stránky než bude mít dostatečnou důvěru ve svého potenciálního partnera.

Ad d) ***Plný podnikatelský plán;***

Tento plán se dává z pravidla k dispozici pouze těm subjektům, které podepsali NDA. Jelikož jsou zde výrobní procesy, technologie či duševní vlastnictví vysvětlovány detailně. Jsou zde důležité tři body: CO DĚLÁM, CO POTŘEBUJI A CO NABÍZÍM. Při přípravě podnikatelského plánu je nutné se neustále ptát, zda si podnikatel dostatečně odpověděl na otázky: KDO, KDY, KDE, JAK, CO, PROČ A KOLIK?

Ad e) ***Internetová verze*.**

Některé firmy dávají Executive Summary, zkrácený podnikatelský plán nebo plný podnikatelský plán, k dispozici na internet. Přičemž plný podnikatelský plán je nutné chránit heslem, aby bylo zaručeno, že se k plánu dostane jen ten subjekt, který podepsal NDA. Jsou dva pohledy na zveřejnění internetové verze. Někteří investoři to považují za moderní formu komunikace, jiným tento způsob přijde zoufalý. V každém případě je stěžejní dbát na formát, ve kterém podnikatel dá svůj plán k dispozici.

4. Řešení problematiky

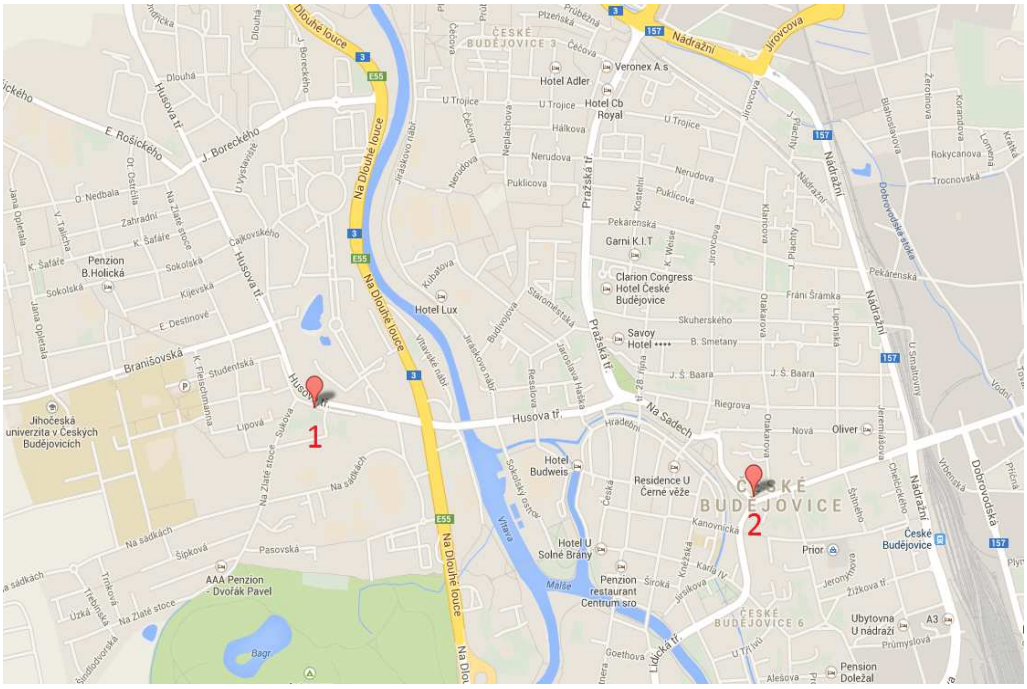
4.1. Charakteristika zvoleného podniku SAIKO – servis

Podnik SAIKO-servis byl založen v roce 2000. Zabývá se prodejem a servisem kopírovacích strojů, faxů, tiskáren, multifunkčních zařízení, skartovacích strojů, prodejem spotřebního materiálu a poskytováním kopírovacích služeb, zjednodušeně prodej a servis kancelářské techniky. Zakladatelem podniku byl pan Oldřich Saiko starší a v současné době podnik vlastní a vede pan Bc. Oldřich Saiko mladší. Pan Saiko podniká na základě živnostenského oprávnění s následujícím předmětem podnikání:

- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;*
- *Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.*

Od roku 2009 má podnik dvě provozovny se sídlem v Českých Budějovicích: kopírovací centrum Na Sadech 2011/7 (na obrázku pod číslem 2) a provozovna, která je zároveň sídlem společnosti Husova 642/29 (na obrázku pod číslem 1).

Obrázek 9: SAIKO-servis v Českých Budějovicích



(Zdroj: www.google.maps.cz, 2013)

V sídle společnosti je moderní showroom, kde si zákazníci mohou některé produkty prohlédnout. Zákazníkům jsou také k dispozici parkovací místa.

Základními hesly, kterými se podnik SAIKO-servis řídí, jsou: **kvalitní servis** a **spokojený zákazník**. Podnik si chce udržet zákazníky tím, že jim poskytne servis na profesionální úrovni a nabídne jim více, než očekávají. SAIKO-servis neprodává pouze stroje samotné, ale tím, že si zákazník koupí stroj, se mu dostane kvalitních a profesionálních služeb. Sledovaný podnik touto cestou usiluje o širokou zákaznickou základnu.

4.1.1. Služby podniku SAIKO – servis

Služby, které podnik poskytuje lze rozdělit na dvě skupiny:

a) *Servisní služby;*
b) *Kopírovací služby.*

Ad *a) Servisní služby;*

Již samotný název naznačuje, že servis je základem, na kterém je podnik postaven. Jak podnik na svých stránkách uvádí: *„Tvoříme protipól internetových obchodů a hypermarketů.“* Koupí-li si zákazník například kopírovací stroj, má jistotu, že o stroj bude odborně postaráno po celou dobu jeho životnosti. Servis zahrnuje:

- Servisní dispečink (poruchy, poradenství, pomoc při instalaci nebo objednávka);
- Zdarma identifikace závady;
- Před každou opravou konzultace ceny a rozsahu oprav;
- V záruční době profesionální servis zdarma přímo u zákazníka;
- Nadstandardní pozáruční servis;
- Doprava zakoupených produktů po Českých Budějovicích zdarma;
- Množstevní slevy při nákupu většího množství produktů;
- Odborné poradenství při výběru zařízení dle možností a potřeb zákazníka;
- Pronájem zařízení.

Hodně využívaným typem smluvního vztahu je tzv. *servisní materiálová smlouva*, jejíž hlavní výhodou je, že se zákazník jejím uzavřením nemusí starat o provoz, servis a případné opravy takových strojů. Dodávky veškerého spotřebního materiálu zajišťuje SAIKO-servis.

Dalším typem jsou *smlouvy o pronájmu stroje.* Pronájemní smlouva se uzavírá na 3 nebo 4 roky. Po skončení pronájemní smlouvy má zákazník předkupní právo na stroj za dohodnutou částku, předem stanovenou v nájemní smlouvě.

Ad *b) Kopírovací služby.*

V kopírovacím centru poskytují následující služby:

- Kopírování;
- Tisk;
- Absolventské práce – tisk a vazba;
- Skenování;
- Laminování;
- Výroba vizitek;
- Kalendáře, potisk triček atd.

Od roku 2009 lze využít internetových stránek, přes které lze zadat tisk a obratem se zákazník dozví cenu. Tato služba je bohužel již delší dobu mimo provoz.

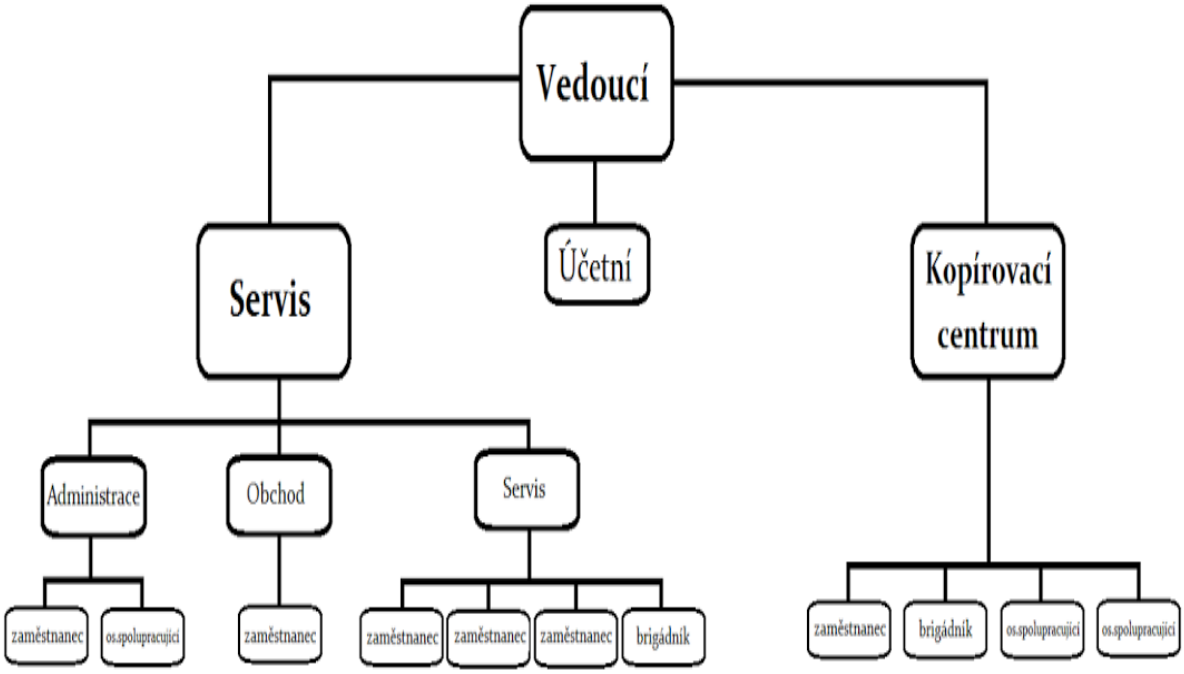
Při zhotovování absolventských prací je nejnáročnější příprava desek. Tisk je automatizovaný, ale nápis na deskách je komplikovaný, protože se jednotlivá písmena popisu desek skládají ručně. Díky tomu trvá zhotovení jedné absolventské práce průměrně 30 minut.

4. 2. Organizační struktura SAIKO – servis

V současné době v podniku pracuje 6 stálých zaměstnanců, 2 osoby spolupracující a 1 brigádník.

Organizační struktura by se dala charakterizovat jako liniová, která je vhodná pro podniky do 50 zaměstnanců.

Obrázek 10: Organizační struktura podniku SAIKO-servis



(Zdroj: Autorka, 2013)

Brigádník vypomáhá v kopírovacím centru a dle potřeby v servisu. Jedna osoba spolupracující je na pozici účetní a vypomáhá v kopírovacím centru. Druhá spolupracující osoba vypomáhá v administrativě a v kopírovacím centru. Vedoucí zároveň pracuje v servisu.

Provozní doba je od pondělí do čtvrtka od 6,30 do 16,30 hodin, v pátek je otevřeno do 14,00 hodin.

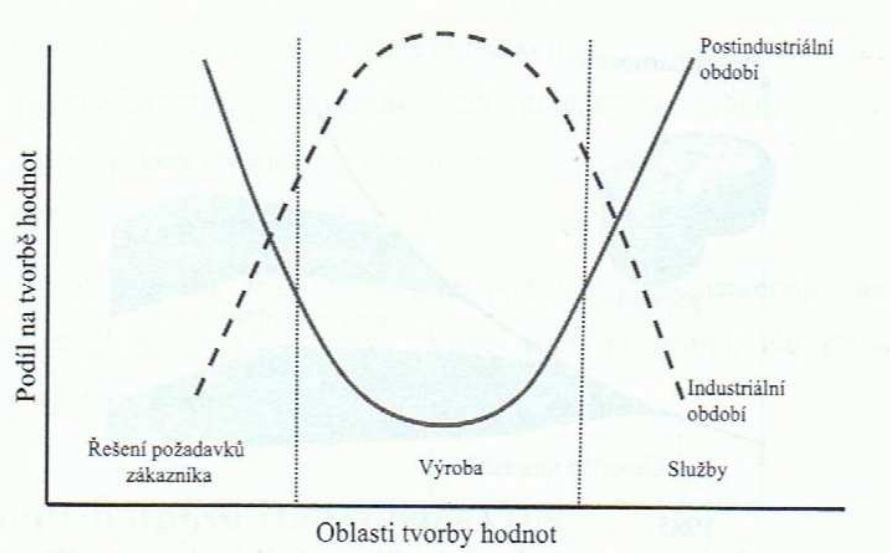
Velká pozornost je zde věnována budování týmu, tzv. teambuildingu. Několikrát ročně se všichni zaměstnanci účastní různých akcí, které napomáhají utužování kolektivu.

4. 3. Aktuální trendy v managementu

Jako vše ve světě, tak i management podléhá určitému vývoji. V posledních letech můžeme sledovat změny například v přístupu k hodnotovému řetězci, využívání partnerství mezi subjekty v mikroprostředí nebo ve snaze vytvořit si loajální zákazníky a zaměstnance.

Nový přístup k hodnocení **hodnotového řetězce**, ke kterému došlo díky přesunu procesu tvorby hodnot pro zákazníka z výrobní činnosti do přístupu založeném na poznání požadavků a potřeb zákazníka a jejich uspokojování prostřednictvím služeb. Tuto myšlenku zachycuje Obrázek 11.

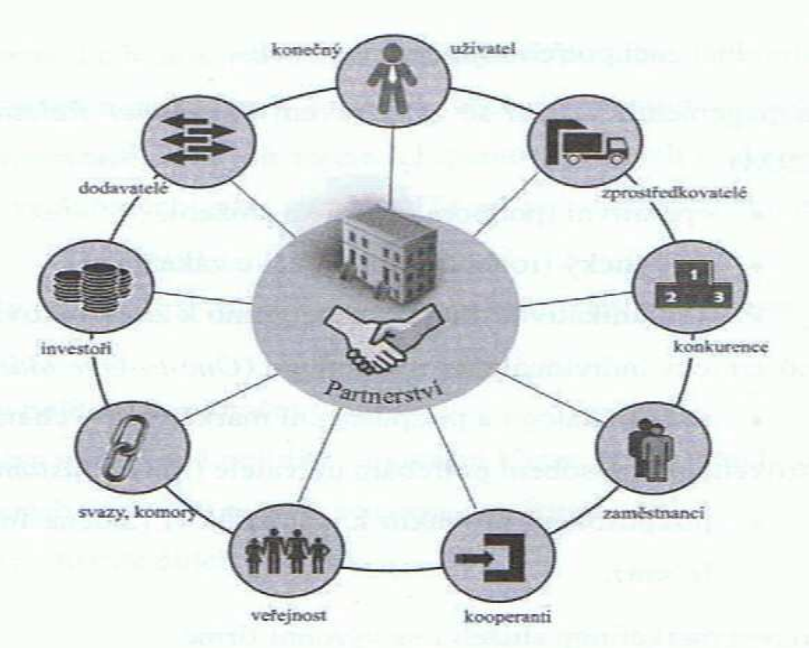
Obrázek 11: Nový přístup k hodnocení hodnototvorného řetězce



(Zdroj: Dytrt et al., 2012)

Změnil se také pohled na mikroprostředí (popřípadě makroprostředí), kde hlavní heslem je „partnerství.“ Jde o vybudování a následné využití partnerských vztahů ve prospěch postavení podniku, jeho rozvoje, popřípadě přežití. **Partnery v mikroprostředí** zachycuje Obrázek 12.

Obrázek 12: Partneři v mikroprostředí



(Zdroj: Dytrt et al., 2012)

Zákazník byl a bude středem zájmu každého podniku. Z hlediska nových trendů je budoucnost především v aktivní integraci zákazníka do inovačního procesu, přes získání nápadu na nový produkt, jeho testování, vývoj až po uvedení produktu na trh. Podílí-li se zákazník sám na tvorbě produktu, snižuje se tak nejistota a riziko, díky informacím, které podnik od zákazníků získá. Cílem je vytvořit **loajálního zákazníka**. Dytrt et al. (2012) charakterizuje loajalitu zákazníka pomocí těchto atributů:

- Spontánní věrnost podniku;
- Trvalé vazby s podnikem;
- Emocionální vztah k podniku;
- Rozhodnost při obraně podniku na veřejnosti.

S loajalitou zákazníka je úzce spojena loajalita zaměstnance, kdy **loajálního zaměstnance** Dytrt et al. (2012) charakterizuje podobně jako loajálního zákazníka:

- Trvalá věrnost podniku;
- Vysoká angažovanost pro podnik;
- Identifikace s podnikovými cíli a strategiemi;
- Prosazování dobrého jména firmy na veřejnosti.

Zaměstnanci se stávají spolupracovníky.

Kotler a Keller (2006) kladou otázku, kolik by měla společnost investovat do budování loajality zákazníků, aby náklady nepřevážily nad zisky. Řešení vidí v rozlišení pěti různých stupňů **investic do budování vztahu se zákazníky**:

I. **Základní marketing.** Prodávající pouze prodá produkt.

II. **Reaktivní marketing**. Prodávající prodá produkt a zákazník se má v případě otázek nebo stížností sám ozvat.

III. **Zodpovědný marketing**. Prodávající kontaktuje zákazníka, aby si ověřil jeho spokojenost, a zjišťuje jakékoli nápady na možná zlepšení.

IV. **Proaktivní marketing**. Prodávající občas kontaktuje zákazníka, aby ho informoval o nových produktech.

V. **Partnerský marketing**. Společnost nepřetržitě spolupracuje se svými velkými zákazníky s cílem zlepšit jejich výkony.

Většina společností praktikuje pouze základní marketing. Pravděpodobná úroveň vztahů závisí na počtu zákazníků a úrovni ziskové marže.

Trendy v managementu se zabývá i bostonská společnost Bain&Company, která každoročně dělá průzkum mapující právě aktuální trendy v manažerské praxi. V roce 2013 tato společnost vydala “Management Tools and Trends Survey,“ kterého se zúčastnilo 1208 manažerů z celého světa.

V následující Tabulce 6 jsou přehledně uvedené **trendy managementu**, které by měly vést k úspěchu podniku.

Tabulka 6: Trendy v managementu

Trend	Souhlasí	Nesouhlasí
Věříme, že existují zásadní možnosti jak zlepšit udržitelnost a rentabilitu	81%	5%
Naše schopnost přizpůsobit se změnám je významnou konkurenční výhodou	75%	10%
Pro dlouhodobý úspěch je důležitější inovovat než snižovat náklady	74%	10%
Preference mladších generací nás nutí změnit naši kulturu a procesy	69%	12%
Jsme velmi dobří v inovování	68%	14%
Zákazníci jsou méně věrní značce než bývali	67%	17%
V příštích třech letech naše výdaje na IT musí vzrůst o stejné procento jako prodeje	65%	13%
Naše vedení upřednostňuje dosahování dlouhodobých výsledků před krátkodobým ziskem	64%	19%
Nadmíra složitosti zvyšuje naše náklady a brání růstu	63%	17%
Zvýšená cenová transparentnost má velký vliv na naši cenovou strategii	61%	12%

(Zdroj: zpracováno dle Bain&Company Management Tools and Trends Survey, 2013)

Pro srovnání v roce 2011 byly tyto tři nejdůležitější trendy v managementu reprezentované následujícími výroky:

- **Firemní kultura** je stejně důležitá pro úspěch jako strategie (souhlasilo **89%** respondentů).
- Schopnost **změny** je podstatnou **konkurenční výhodou** (souhlasilo **81%** respondentů).
- **Inovace** jsou pro dlouhodobý úspěch **důležitější** než snižování nákladů (souhlasilo **80%** respondentů).

Dvacet let výzkumu ukázalo pětadvacet **nejoblíbenějších nástrojů managementu**:

- *Skórovací karty;*
- *Benchmarking;*
- *Business Process Reengineering;*
- *Programy řízení změn;*
- *Klíčové kompetence;*
- *Řízení vztahu se zákazníky (CRM);*
- *Segmentace zákazníků;*
- *Nástroje rozhodovacích práv;*
- *Downsizing (redukce);*
- *Fúze a akvizice;*
- *Poslání a vize podniku;*
- *Otevřené inovace;*
- *Outsourcing;*
- *Model optimalizace cen;*
- *Řízení spokojenosti a loajality;*
- *Tvorba scénářů a plánů;*
- *Programy společenských médií;*
- *Strategické aliance;*
- *Strategické plánování;*
- *Řízení dodavatelského řetězce;*
- *TQM.*

K těmto nástrojům od roku 2013 přibyly následující:

- *Analýza velkých dat;*
- *Komplexní redukce;*
- *Průzkum zapojení zaměstnanců;*
- *Nulový rozpočet.*

V roce 2013 bylo dle průzkumu těchto **pět nejpoužívanějších nástrojů managementu**:

Tabulka 7: Nejpoužívanější nástroje managementu v roce 2013

	Celosvětově	Severní Amerika	Evropa	Asie	Latinská Amerika
Strategické plánování	1.	2.	5.	9.	2.
Řízení vztahů se zákazníky (CRM)	1.	4.	2.	1.	7.
Průzkum zapojení zaměstnanců	1.	1.	7.	6.	10.
Benchmarking	4.	2.	2.	13.	19.
Skórovací karty	5.	6.	1.	7.	16.

(Zdroj: zpracováno dle Bain&Company Management Tools and Trends Survey, 2013)

Pro srovnání v roce 2011 mezi nejpoužívanější nástroje managementu patřil benchmarking, strategické plánování, stanovení mise a vize, CRM, outsourcing. V Evropě byl v roce 2011 na prvním místě benchmarking, na druhém místě CRM, na třetím místě strategické plánování a na čtvrtém a pátém místě shodně stanovení mise a vize a outsourcing.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) se v posledních letech zvýšil počet manažerů a spolu s tím se zvětšil i rozsah a rozmanitost požadavků na manažery. Došlo k rozbití tradiční hierarchie. Mnoho zásadních manažerských aktivit, jako je například organizování, komunikace nebo motivace, částečně přebírají pracovníci, jako jsou například techničtí odborníci, odborníci na řízení lidských zdrojů nebo poradci. Odpovědnost za řízení práce a stanovování cílů mají nyní ředitelé. Zastoupení „tradičních manažerů“ v podnicích, kteří rozdělují úkoly a kompetence, postupně ubývá.

4. 4. Podpory pro podnikatele

V lednu roku 2013 uveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) koncepci podpory malých a středních podnikatelů (MSP) na období 2014 až 2020. Důvodem proč je jednou z priorit vlády České republiky podpora právě MSP, je uvedeno v samotné preambuli této koncepce:

- MSP reprezentují více než **1 milion ekonomických subjektů v ČR** (99,84% všech podnikatelů);
- MSP zaměstnávají přes **1,8 milionu zaměstnanců**;
- MSP se podílí přibližně z **51%** na **exportu**;
- MSP se podílí přibližně z **56%** na **importu**;
- MSP hrají velkou roli pro **rozvoj potenciálu a konkurenceschopnosti jednotlivých krajů České republiky**, protože jsou podnikatelsky a společensky spjaty s daným regionem.

Koncepce má čtyři hlavní cíle:

I. Posílení **postavení** MSP v české ekonomice a **růst konkurenceschopnosti** MSP v evropském a světovém kontextu.
II. **Rozvoj a zkvalitňování** podnikatelského prostředí a **zvyšování kvality** poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
III. Posílení **inovační schopnosti** a **efektivního nakládání** s duševním vlastnictvím MSP a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
IV. **Snižování** energetické a materiálové **náročnosti** při podnikání MSP.

V koncepci jsou uvedené také čtyři strategické priority včetně oblastí podpory, kterých se dané priority týkají (viz Příloha 3)

Jak začínající, tak existující podnikatelé by se měli zajímat o možnosti podpory, které právě podnikatelům nabízí různé instituce působící jak na území České republiky, tak v celé Evropské unii.

Obecně se dělí podpory pro podnikatele do tří skupin:

- Informační podpora;
- Materiální podpora;
- Finanční podpora.

V České republice subjekty, které poskytují podporu pro podnikatele, dělí Srpová a Řehoř et al. (2010) a Veber a Srpová et al. (2008) do následujících čtyř skupin:

a) *Vládní organizace;*
b) *Nevládní organizace;*
c) *Komerční subjekty;*
d) *Finanční instituce.*

Ad *a) Vládní organizace;*

- CzechInvest;
- CzechTrade;
- Orgány státní správy (MPO ČR a MMR ČR);
- Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC);
- Národní vzdělávací fond (NVF);
- Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR);
- Enterprise Europe Network;
- Informační portály (Integrovaný systém informací pro podnikání a export, Euro Info Centrum).

Ad *b) Nevládní organizace;*

- Hospodářská komora ČR;
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR;
- Unie malých a středních podniků ČR;
- Svaz průmyslu a dopravy ČR;
- Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR;
- Asociace pro poradenství v podnikání;
- Centrum pro evropskou integraci (CEBRE);
- Asociace inovačního podnikání ČR (AIP ČR);
- Společnost vědecko-technických parků ČR.

Ad *c) Komerční subjekty;*

- Fondy rizikového kapitálu;
- Business angel;
- Podnikatelský inkubátor;
- Vědecko-technický park.

Ad *d) Finanční instituce.*

- Českomoravská záruční a rozvojová banka;
- Česká exportní banka (ČEB);
- Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP).

Jelikož je Česká republika součástí Evropské unie, mohou čeští podnikatelé využít také této podpory. Evropská unie má v rámci své politiky hospodářské a sociální soudržnosti tři prioritní cíle, kterým odpovídalo 26 operačních programů platných pro období 2007 – 2013:

Tabulka 8: Operační programy EU dle prioritních cílů

CÍL KONVERGENCE		CÍL KONKURENCE-SCHOPNOST A ZAMĚSTNANOST	CÍL EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE
Tematické operační programy	Regionální operační programy		
• OP Doprava • OP Životní prostředí • OP Podnikání a inovace • OP Výzkum a vývoj pro inovace • OP Lidské zdroje a zaměstnanost • OP Vzdělávání pro konkurence-schopnost • Integrovaný operační program • OP Technická pomoc	• ROP NUTS II Severozápad • ROP NUTS II Moravskoslezsko • ROP NUTS II Jihovýchod • ROP NUTS II Severovýchod • ROP NUTS II Střední Morava • ROP NUTS II Jihozápad • ROP NUTS II Střední Čechy	• OP Praha Konkurencesc hopnost • OP Praha Adaptabilita	• OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko • OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko • OP Přeshraniční spolupráce ČR Rakousko • OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko • OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko • OP Meziregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko) • OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny) • Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy členství v EU) • Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy)

(Zdroj: Příručka pro podnikání, 2010)

Nyní se nacházíme v novém **programovacím období 2014 – 2020**, ve kterém je místo 18 operačních programů (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014):

- **Cíl konvergence**
  - OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost;
  - OP Výzkum, vývoj a vzdělávání;
  - OP Zaměstnanost;
  - OP Doprava;
  - OP Životní prostředí;
  - OP Rybářství 2014-2020;
  - OP Technická pomoc;
  - Integrovaný regionální operační program;
  - Program rozvoje venkova.
- **Cíl konkurenceschopnost a zaměstnanost**
  - OP Praha – pól růstu ČR.
- **Cíl Evropská územní spolupráce**
  - OP přeshraniční spolupráce mezi Polskou republikou a ČR;
  - OP přeshraniční spolupráce mezi Slovenskou republikou a ČR;
  - OP přeshraniční spolupráce mezi Rakouskou republikou a ČR;
  - OP přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Bavorsko a ČR;
  - OP přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Sasko a ČR;
  - OP nadnárodní spolupráce Central Europe;
  - OP nadnárodní spolupráce Danube;
  - Operační programy meziregionální spolupráce.

5. Provedení analýzy

5.1. Analýza OT – DESTEP analýza (makroprostředí)

V makroprostředí působí mnoho různě silných faktorů, ale pro DESTEP analýzu musíme odhalit a ohodnotit pouze ty faktory, které již působí nebo mohou působit na sledovaný podnik.

5. 1. 1. Faktory působící na podnik

Zde jsou uvedené faktory, které působí na sledovaný podnik. Jak se dále ukáže, nejedná se pouze o výčet spolu nesouvisejících faktorů, naopak, některé z nich spolu velmi úzce souvisí.

a) *Pokles počtu obyvatel v České republice;*
b) *Finanční situace zákazníků;*
c) *Daňová politika;*
d) *Růst počtu nových podniků;*
e) *Velmi rychlé změny technologií;*
f) *Rostoucí tržby v terciárním sektoru;*
g) *Zpřísňování ekologický norem;*
h) *Dlouhodobá nestabilita v politice v České republice;*
i) *Inflace;*
j) *Náročnější zákazníci;*
k) *Spotřeba domácností;*
l) *Nezaměstnanost;*
m) *Růst ekologické odpovědnosti;*
n) *Kupní síla obyvatel;*
o) *Růstu počtu studentů vysokých škol.*

Ad a) *Pokles počtu obyvatel v České republice;*

Ikdyž je globálním trendem růst populace a hustoty obyvatel, Evropa včetně České republiky se potýká s opakem. Statistiky Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) ukazují, že za posledních 100 let žilo na území České republiky nejvíce obyvatel v roce 1940, celých 11 159 539 obyvatel a nejméně v roce 1947, 8 765 230 obyvatel. Za posledních pár let byl po úbytku obyvatel zaznamenán lehký přírůstek. Lidé se mohou stát zákazníky podniku, proto platí, že úbytek populace, z hlediska počtu potenciálních zákazníků, je pro podnik nevýhodný.

V následující tabulce jsou uvedené počty obyvatel České republiky a Jihočeského kraje od roku 2002 do roku 2012.

Tabulka 9: Počet obyvatel České republiky a Jihočeského kraje v letech 2002 - 2012

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ČR	10 200 774	10 201 651	10 206 923	10 234 092	10 266 646	10 322 689	10 429 692	10 491 492	10 517 247	10 496 672	10 509 286
Jihočeský kraj	624 778	624 958	625 421	626 766	628 831	631 387	634 614	637 015	637 910	635 907	636 381

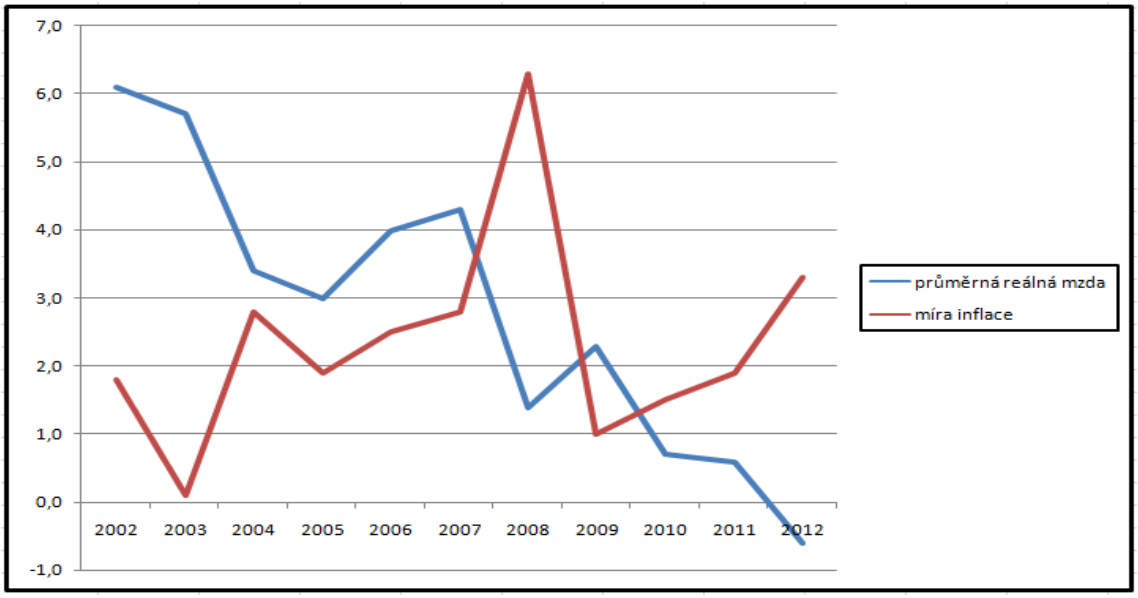
(Zdroj: Zpracováno dle údajů ČSÚ, 2013)

Ad b) *Finanční situace zákazníků;*

Finanční situace zákazníků je pro podnik klíčová, jelikož v dnešní době je jen zanedbatelné množství neplacených služeb. Prostou logikou lze odvodit, že pokud lidé – zákazníci nebudou mít dostatek finančních prostředků, omezí svou spotřebu na minimum. Finanční situace lze vyjádřit například pomocí důchodu obyvatelstva přes výši průměrné mzdy. Průměrná mzda v České republice každý rok roste, v roce 2012 byla průměrná hrubá měsíční mzda 25 112 Kč a za posledních 10 let vzrostla více jako 9 500 Kč, což se zdá být příznivé.

Ale jak vidíme v Grafu 1, od roku 2002 můžeme sledovat spíše klesající trend reálné průměrné mzdy (modrá křivka), což úzce souvisí i s výší inflace (červená křivka). Průběh červené a modré křivky lze popsat jako opačný, když modrá křivka roste, červená klesá a naopak.

Graf 1: Vztah průměrné reálné mzdy a míry inflace v letech 2002 - 2012



(Zdroj: Autorka, 2013)

Ad c) *Daňová politika;*

Tento vnější faktor souvisí s finanční situací zákazníků, protože sazba daně zvyšuje nebo naopak snižuje konečnou cenu. Podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty patří prodej a servis kopírovacích strojů a kopírovací služby do základní sazby daně, která od 1. 1. 2013 činí 21%. Ikdyž se v roce 2014 sazby nemění je tento rok rokem změn ve vazbě na nový Občanský zákoník a zákon o dani z přidané hodnoty nebude výjimkou. Od nového roku bude povinná elektronická forma všech podání v oblasti DPH s výjimkou pro fyzické osoby nedosahující obrat 6 mil. za 12 měsíců. Od roku 2015 vláda plánuje zavést třetí sazbu (hovoří se o 5%), do které by patřily knihy, dětská výživa a pleny. V úvahu prý připadá i možnost od roku 2016 sjednotit základní a sníženou sazbu DPH na 17,5%. Avšak v tuto chvíli se jedná pouze o možné varianty.

Ad d) *Růst počtu nových podniků;*

Nově vznikající podniky rovná se nové příležitosti obchodních partnerství. Je téměř jisté, že neexistuje podnik, který by nepotřeboval tisknout různé dokumenty, písemnosti, faktury atd. Podle nejnovějších statistik společnosti Bisnode, v prvním pololetí roku 2013 vzniklo 12 024 nových podniků, což je ve srovnání se stejným obdobím loňského roku nárůst o 5,3 %. Nejméně podniků na území České republiky vznikalo v letech 2011 až 2012. K 30. 6. 2013 bylo v ČR registrováno celkem 384 195 kapitálových společností, to je téměř o 11 000 více než na konci roku 2012.

V následující tabulce jsou uvedené počty nově vzniklých podniků dle krajů v roce 2012.

Tabulka 10: Nově vzniklé podniky* v roce 2012 podle krajů

Kraj	Počet společností	Podíl
Jihočeský kraj	733	3,26 %
Jihomoravský kraj	2 338	10,41 %
Karlovarský kraj	299	1,33 %
Královéhradecký kraj	564	2,51 %
Liberecký kraj	357	1,59 %
Moravskoslezský kraj	1 417	6,31 %
Olomoucký kraj	558	2,49 %
Pardubický kraj	483	2,15 %
Plzeňský kraj	576	2,57 %
Praha	10 378	46,22 %
Středočeský kraj	1 314	5,85 %
Ústecký kraj	610	2,72 %
Vysočina	330	1,47 %
Zlínský kraj	611	2,72 %
neurčeno	1 886	8,40 %
Celkem	**22 454**	**100,00**

**statistika zahrnuje jen kapitálové společnosti (s. r. o. a a. s.), nikoliv například komanditní společnosti nebo společenství vlastníků apod.*

(Zdroj: ČEKIA, databáze MagnusWeb, 2012)

Ad e) *Velmi rychlé změny technologií*;

Zaměříme-li se nejprve na informační technologie, tak zjistíme, že v poslední době velmi narůstá jejich využívání. Podle ČSÚ měly v roce 2012 dvě třetiny domácností počítač, z toho téměř čtvrtina vlastnila dva a více počítačů a téměř 40 % domácností mělo přenosný počítač. V České republice je přibližně 4500 domácností. Samozřejmě nelze tvrdit, že každá domácnost vlastnící počítač má také tiskárnu, ale pokud vlastní 3000 domácností počítač, lze předpokládat, že o něco málo domácností bude vlastnit i tiskárnu a bude současně s tím potřebovat spotřební materiál (papíry, barvy do tiskárny atd.)

Počet domácností připojených k internetu vzrostl za posledních pět let o 1,4 milionu (v roce 2010 mělo připojení k internetu 56% českých domácností). Dále ČSÚ uvádí, že 50% uživatelů používá internet k vyhledávání informací o zboží a službách. Pro podnikatele je v dnešní době zásadní být na internetu, tedy být vidět. I sledovaný podnik má své internetové stránky, přes které si zákazníci dokonce mohou objednat kopírovací služby.

Samotnému technologickému pokroku je třeba věnovat velkou pozornost. Sledovaný podnik pravidelně školí své zaměstnance a sleduje aktuální trendy v zájmové oblasti.

Ad f) *Rostoucí tržby v terciárním sektoru*;

Po velkém propadu v roce 2009 se reálné tržby v oblasti služeb jako odrazily ode „dna“ a každým rokem zaznamenáváme lehký nárůst. Takový jev je samozřejmě pro sledovaný podnik příznivý. Až další roky ukážou, zda reálné tržby ve službách překonají výsledek z roku 2007, kdy můžeme hovořit o „vrcholu“ za sledované období.

Ad g) *Zpřísňování ekologických norem;*

„Zelené myšlení“ se v posledních letech dostává stále více do popředí zájmu. A na názvy jako „ekologický“ slyší stále více zákazníků. A fakt, že podnik splňuje ekologické normy či jinak dbá na ochranu životního prostředí, je jedním ze způsobů jak si podnik může budovat dobré jméno. Výhodou je, že Evropská unie poskytuje dotace podnikům, které chtějí, abych jejich činnost splňovala ekologická kritéria. Sledovaný podnik nemá žádné certifikáty ISO a podobně. Začínají se recyklovat další a další předměty a pracuje se na tom, jak co nejefektivněji zrecyklovaný materiál využít.

Ad h) *Dlouhodobá nestabilita v politice v České republice*;

Česká politická scéna se stává synonymem nestability. V žádné jiné zemi EU se za posledních deset let nevystřídalo tolik ministrů. A vzhledem k pochybné podpoře vlády předsedy vlády Jiřího Rusnoka v parlamentu je možné, že se bude prostředí politické a právní nejistoty nadále prohlubovat. Problémem může být, jaký obraz si vytvoří Česká republika „v očích“ zahraničních států. Což dokazuje i článek New York Times, který uvedl: *„Vleklá bitva mezi prezidentem a parlamentem by se mohla vymstít podkopáním důvěry investorů v zemi, která je v recesi.“*

Ad i) *Inflace;*

Inflace se projevuje růstem cenové hladiny. Takže je logické, že při vysoké inflaci rostou ceny zboží a služeb. Podnikatelské subjekty na takový nárůst reagují zvyšováním cen, protože se zvyšují ceny jejich vstupů. Na takové navýšení cen mohou zákazníci reagovat negativně. Samozřejmě, že jen samotná inflace konečnou cenu produktů nezvyšuje, podstatnou část tvoří i DPH viz bod c).

V následující tabulce je pro přehlednost uvedena míra inflace v letech 2002 až 2013, kde kromě roku 2008 nenastal nějaký zásadní výkyv. A za poslední rok si lze všimnout poklesu inflace o více jako polovinu.

Tabulka 11: Míra inflace v letech 2002 - 2013

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

(Zdroj: ČSÚ, 2014)

Ad j) *Náročnější zákazníci;*

Je jasné, že nároky a očekávání zákazníků se v průběhu doby mění. A že lidé budou požadovat stále lepší produkty. Nutností je tedy zjišťovat, co zákazníci požadují a snažit se jim to nabídnout, protože když to neuděláme my, udělá to konkurence. Tento bod je spojen s technologickým pokrokem popsaným v bodě e).

Ad k) *Spotřeba domácností;*

To, do čeho domácnosti dávají svůj důchod, je propojeno s jejich finanční situací, viz bod b). Z následující tabulky je zřejmé kolik ročně domácnosti vydávají na spotřebu podle předmětu spotřeby. V tabulce je zaneseno domácí pojetí a údaje jsou v běžných cenách v milionech Kč.

Tabulka 12: Výdaje domácností na spotřebu dle předmětu spotřeby

Rok	Celkem	Předměty dlouhodobé spotřeby	Předměty střednědobé spotřeby	Předměty krátkodobé spotřeby	Služby
2002	*1 346 661*	*112 312*	*119 133*	*569 068*	*546 148*
2003	*1 415 508*	*121 223*	*122 847*	*581 477*	*589 961*
2004	*1 511 725*	*127 673*	*128 710*	*615 925*	*639 417*
2005	*1 589 399*	*138 669*	*135 383*	*636 872*	*678 475*
2006	*1 699 628*	*145 414*	*139 808*	*669 688*	*744 718*
2007	*1 815 972*	*159 043*	*144 883*	*710 897*	*801 149*
2008	*1 944 902*	*165 326*	*153 575*	*764 244*	*861 757*
2009	*1 959 804*	*160 153*	*133 470*	*778 150*	*888 031*
2010	*1 978 020*	*159 706*	*126 500*	*801 597*	*890 217*
2011	*1 997 891*	*157 278*	*127 853*	*827 245*	*885 515*
2012	*1 987 468*	*139 252*	*126 335*	*844 829*	*877 052*

(Zdroj: zpracováno dle údajů ČSÚ, 2013)

Obecně lze říci, že celkové výdaje domácností na spotřebu rostou, výjimkou jsou předměty střednědobé spotřeby, kde od roku 2009 zaznamenáváme pokles. Pro sledovaný podnik se jedná o příznivý vývoj, protože se dá říci, že svou činností pokrývá všechny oblasti.

Ad l) *Nezaměstnanost*;

Za poslední čtyři roky nezaměstnanost výrazně neklesá ani neroste. Nejnižší nezaměstnanost od roku 1993 do roku 2013 byla v roce 1996 (3,9%) a nejvyšší v roce 2000 (8,8%). Dá se říci, že nezaměstnanost úzce souvisí s finanční situací zákazníků, viz bod b). Nezaměstnaní lidé pobírají po určitou dobu podporu v nezaměstnanosti, která by měla pokrýt jen ty nejdůležitější potřeby.
V následující tabulce je uvedená obecná míra nezaměstnanosti mezi roky 2002 až 2013.

Tabulka 13: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2002 - 2013

Rok	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Obecná míra nezaměstnanosti	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	8,2

(Zdroj: ČSÚ, 2014)

Ad m) *Růst ekologické odpovědnosti;*

V tomto bodě navazujeme na bod g) Zpřísnění ekologických norem. Do kopírovacích strojů se nejčastěji používají **papíry.** A spotřeba papírů v České republice roste. Podle ČSÚ na jednoho obyvatele u nás připadá ročně spotřeba cca 130 - 150 kg papíru. Meziroční nárůst recyklace papíru je v průměru přibližně 10%. V celosvětovém měřítku se pak odhaduje nárůst spotřeby papíru o 25 milionů tun ročně. K recyklaci se odevzdává cca 43% papíru, a papírové vlákno je možné recyklovat 6-7x. Sběr papíru má již dlouholetou tradici.
Novinkou nedávné doby je i recyklace **inkoustových cartridgí a laserových tonerů**. V České republice ročně skončí zhruba 500 000 tonerových a inkoustových kazet bez užitku na skládkách a ve spalovnách. Celosvětově se hovoří o půlmiliardě ročně. Je to jak neekonomické, tak neekologické, Neekonomické pro, že některé tonery a cartridge lze znovu doplnit a použít (četnost opětovného použití je limitována technickými parametry a mechanickou kvalitou). A neekologické z důvodu, že pro výrobu jedné

tonerové/cartridgové kazety je potřeba až 3,5 litrů ropy. Tonerová/cartridgová kazeta není považována za nebezpečný odpad, se kterým se i tak nakládá, ale jde o velký omyl. Kazety uvnitř obsahují uhlíkový prášek, který po vdechnutí může způsobit alergické reakce, při dlouhodobém působení i karcinogenní onemocnění.
Recyklace pro spotřebitele je velmi jednoduchá, používá se systém zpětného odběru – vrátit prázdnou kazetu při nákupu nové. A obchodník by se měl postarat o recyklaci. Pro obchodníka je ekonomicky výhodné opětovné plnění a prodej kazet.

Ad n) *Kupní síla obyvatel.*

Na základě studie „ Kupní síla v okresech a obcích ČR 2012," kterou provedla INCOMA GfK, bylo v předchozích letech možné sledovat menší rozdíly v kupní síle jednotlivých sídel a regionů v České republice. V roce 2012 se tento trend zastavil. Není pochyb, že Praha stále je a bude nejbohatším městem z hlediska úrovně kupní síly na obyvatele, ale index poklesl z 132,2 % českého průměru na 131,3 %. Lze pozorovat i bohatnutí oblastí v okolí Prahy, hodnoty indexu nad 125% dosahují Říčany, Černošice, Průhonice a Čestlice. Obyvatelé Moravskoslezského či Ústeckého kraje dosahují úrovně kupní síly dokonce pod 3/4 českého průměru. Nejhůře na tom je Ústecký kraj (90,0 %) a mezi okresy Bruntál (85,5 %).

Česká republika se stále nachází výrazně pod celoevropským průměrem. V porovnání s průměrnými evropskými hodnotami má průměrný Čech disponibilní příjmy nižší o více než 42 % nižší.

Sledovaný podnik působí v Jihočeském kraji a v následující tabulce můžeme vidět, že největší město tohoto kraje – České Budějovice, se v kategorii sídel 50 000 až 100 000 obyvatel, umístilo na druhém místě.

Tabulka 14: města s nejvyšší úrovní kupní síly na obyvatele

Kategorie sídel	1. místo	2. místo	3. místo
nad 100.000 obyv.	Praha (131,3)	Plzeň (108,6)	Brno (105,9)
50-100.000 obyv.	Karlovy Vary (109,1)	České Budějovice (107,3)	Hradec Králové (105,3)
10-50.000 obyv.	Říčany (126,3)	Brandýs n.L.-St. Boleslav (124,7)	Čelákovice (119,6)
5-10.000 obyv	Černošice (125,0)	Roztoky (122,3)	Úvaly (120,1)
500-5.000 obyv	Cestlice (129,7)	Průhonice (129,5)	Dobřejovice (124,4)

(Zdroj: www.incoma.cz, 2012)

Ad o) *Růst počtu studentů vysokých škol.*

Pro úspěšné absolvování vysoké/vyšší odborné školy je nutné odevzdat absolventskou práci. Pro sledovaný podnik je pozitivní fakt, že roste počet studentů vysokých a vyšších odborných škol, kteří si každoročně nechávají tisknout a vázat své práce. A v průběhu studia využívají služeb kopírovacího centra. Dle údajů z ČSÚ bylo v Jihočeském kraji v akademickém roce 2008/2009 14 454 studentů vysokých škol, poslední údaje za rok 2012/2013 uvádí již 18 076 studentů vysokých škol. Lze zaznamenat rostoucí trend v počtu vysokoškolských studentů, což dokládá Tabulka 15.

Tabulka 15: Vzdělání obyvatel ČR od 15 let věku (v %)

Úroveň vzdělání	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bez vzdělání a ZŠ	21,4	20,9	20,0	19,4	19,1	18,7	17,5	16,6	16,1	15,6
SŠ bez maturity	38,2	38,3	37,7	37,2	36,7	35,8	35,8	35,4	35,2	34,8
SŠ s maturitou	30,7	30,9	31,9	32,6	33,2	33,8	33,9	34,2	33,8	33,7
VŠ	9,6	9,9	10,4	10,9	11,0	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7

(Zdroj: ČSÚ, 2012)

Dle průzkumu společnosti Copy General a Studenta Media, který probíhal od prosince 2013 do ledna 2014 za účasti přes 1500 studentů, bylo zjištěno následující (Studenta, 2014):

- **60%** studentů si závěrečné práce tiskne ve **specializovaných copy centrech**;
- **43%** studentů na službách copy centra oceňuje **profesionální výsledek** (kvalita tisku a správná barevnost);
- **25%** studentů oceňuje **rychlost** tisku a možnost **expresního vyhotovení**.

5. 1. 2. Rozdělení faktorů do skupin

Tabulka 16: Zařazení do skupin faktorů

Skupiny faktorů	Jednotlivé faktory
Demografické faktory	*a)Pokles počtu obyvatel v České republice;*
Ekonomické faktory	*b)Finanční situace zákazníků;* *f)Rostoucí tržby v terciárním sektoru;* *i)Inflace;* *k)Spotřeba domácností;* *l) Nezaměstnanost;* *n) Kupní síla obyvatel;*
Společenské faktory	*d)Růst počtu nových podniků;* *j) Náročnější zákazníci;* *o) Růst počtu studentů vysokých škol;*
Technologické faktory	*e)Velmi rychlé změny technologií;*
Ekologické faktory	*g)Zpřísňování ekologický norem;* *m)Růst ekologické odpovědnosti;*
Politické faktory	*c)Daňová politika;* *h)Dlouhodobá nestabilita v politice v České republice.*

(Zdroj: Autorka, 2014)

5.2. Analýza OT – Porterův model pěti sil (mikroprostředí)

Porterův model pěti sil je metoda, která vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Porter staví svůj model na následujících pěti faktorech:

a) Konkurence v odvětví;

b) Vyjednávací síla dodavatelů;

c) Vyjednávací síla odběratelů – zákazníků;

d) Ohrožení ze strany nových konkurentů;

e) Ohrožení ze strany nových substitutů.

Ad a) *Konkurence v odvětví*;

Sledovaný podnik se zabývá prodejem a servisem kopírovací techniky (kopírovacích strojů, faxů, tiskáren, multifunkčních zařízení, skartovacích strojů), prodejem spotřebního materiálu (papíry, tonery, cartridge) a poskytováním kopírovacích služeb (tisk, kopírování, laminování, výroba vizitek, potisk triček atd.). Podnik působí v regionu jižních Čech. V následující tabulce je počet konkurentů sledovaného podniku v Jihočeském kraji a Českých Budějovicích.

Tabulka 17: Konkurence podniku SAIKO-servis

Prodej a servis kopírovací techniky		**Kopírovací centra**	
Jihočeský kraj	*České Budějovice*	*Jihočeský kraj*	*České Budějovice*
17	12	28	5

(Zdroj: Interní data podniku, 2013)

SAIKO – servis je jedním ze tří **autorizovaných servisů** firmy Konica Minolta, kterými jsou:

- **MIN-servis, s. r. o.;**

Podnik je specializovaným poskytovatelem služeb v oblasti servisu kancelářské, tiskové a reprografické techniky, distributorem příslušné techniky a dodavatelem spotřebních materiálů pro kancelářské stroje a zařízení. Poskytuje služby v oblasti záručního a pozáručního servisu kancelářské techniky, konzultace, návrhů řešení a ekonomických rozborů. Dále se zabývá prodejem a instalací kopírovací techniky a prodejem a dodávkou spotřebního materiálu. Neposkytuje služby kopírovacího centra.

- **Z + M servis, s. r. o.;**

Tato česká společnost působí na trhu od roku 2000 a specializuje se na poskytování služeb a dodávky produktů v oblasti tisku. Působí v České a v Slovenské republice. Během své více než desetileté působnosti jsme se stali přední firmou v oboru a to nejen v České, ale i v Slovenské republice.

Jednou z podmínek, kterou musí autorizovaný servis splnit je kromě kvalifikovaných servisních techniků i počet produktů Konica Minolta, které daný podnik objednává za účelem dalšího prodeje.

Mezi další konkurenty sledovaného podniku lze zařadit:

- **IMPROTMAT;**

Impromat je jediným oficiálním distributorem produktů značky RICOH pro Českou a Slovenskou republiku. Jejich produktová portfolia zahrnují širokou škálu tiskových zařízení pro všechny oblasti tisku, vytváří ucelená systémová řešení a zajišťují profesionální servisní a poradenské služby. Kromě oblasti tiskových systémů jsou partnerem pro systémovou evidenci dokumentů a jejich digitalizaci, zkvalitnění procesu oběhu elektronických dokumentů a ukládání dat.

- **REKOS, s. r. o.;**

Podnik funguje od roku 1992 a od té doby se zabývá prodejem a servisem nových a renovovaných kopírovacích strojů, kancelářské techniky a veškerým sortimentem kancelářských potřeb. Tento podnik se z 90% zabývá prodejen repasovaných kancelářských strojů.

- **A-COPY, s. r. o.;**

Tento podnik poskytuje služby jako je klasické kopírování, tisk elektronických souborů, skenování a různé druhy vazeb (drátěné, tisk a vazba absolventských prací). Dále se zabývá prodejem a pronájmem zařízení značky XEROX, multifunkčních zařízení, tiskáren, kopírovacích strojů, velkoformátových a tiskových systémů. Prodejem a dodávkami xerografických papírů XEROX, spotřebního materiálu a náhradních dílů.

- **d PRINT;**

V roce 2005 byl založen podnik d PRINT, který je zaměřen na tiskové a reprografické služby v oblasti zpracování technické dokumentace s důrazem na rychlost a kvalitu. Provozovna je vybavena nejmodernějším tiskovým, kopírovacím a scanovacím zařízením. Přednostmi poskytovaných služeb jsou poloha v centru města s možností parkování, zasílání zakázek elektronickou cestou s následnou dopravou hotových výtisků zpět k zákazníkovi a také víkendový provoz. Oproti sledovanému podniku, d Print má vybavení pro tisk formátu A2 a A0.

- **BossCan;**

Tato společnost je distributorem produktů značky Canon pro Českou republiku a pro Slovenskou republiku a doplňkově nabízí produkty i jiných výrobců, například HP, Kyocera, KonicaMinolta, Taros, Mondi, atd. Zabývají se výhradně velkoobchodním prodejem, proto veškeré ceny, akce a podobně jsou určeny partnerům, jejichž předmětem činnosti je specializovaný prodej a servis kancelářské a výpočetní techniky nebo spotřební elektroniky.

Takovým zvláštním konkurentem je podnik Konica Minolta, se kterým sledovaný podnik také spolupracuje, jak je uvedeno výše.

- **Konica Minolta.**

Před rokem 1989 existoval v tomto oboru, na území tehdejší Československé republiky, pouze podnik „Kancelářské stroje“, který podléhal státní kontrole. Spolupracoval s podnikem Konica Minolta, který toho času působil ve Vídni. A po roce 1989 měl tento podnik snadný vstup na český trh. Dnes má 50% podíl na našem trhu, a dříve to bylo ještě víc.
Sledovaný podnik má návaznost na podnik Konica Minolta, jelikož zakladatel SAIKO-servisu, pan Saiko starší, před založením vlastního podniku, působil v Minoltě jako vedoucí servisu pro Jihočeský kraj.
Konica Minolta staví na perfektně vyškoleném týmu servisních techniků, který pokrývá celou Českou republiku a rychle a spolehlivě reaguje na náročné požadavky svých zákazníků. V roce 2005 byli díky kvalitě zákaznických služeb vyhlášeni nejlepším zastoupením v evropském regionu. Podnik se považuje za jedničku v prodeji černobílých a barevných multifunkčních zařízení formátu A3 na českém trhu.

Dle pana Saika mezi sebou konkurenční podniky v dané oblasti spíše kooperují než by vedly ostrý konkurenční boj.

Ad b) *Vyjednávací síla dodavatelů;*

SAIKO-servis se převážně specializuje na stroje značky Brother, Konica Minolta a Kyocera. A spotřební materiál značky Armor, který vyrábí naprosto kompatibilní tonerové a inkoustové cartridge do tiskáren HP, Canon, Epson, Brother a další. K dispozici jsou i originální tonery/cartridge do výše zmíněných značek tiskáren, které dodává podnik Lama. V následující tabulce jsou pro přehlednost uvedení jednotliví dodavatelé a jejich procentní zastoupení.

Tabulka 18: Dodavatelé a jejich procentní zastoupení ve sledovaném podniku

Kopírovací stroje	
Značka	*Procentní podíl*
Konica Minolta	80%
Brother	15%
Kyocera	5%
Spotřební materiál	
Značka	*Procentní podíl*
Lama	10%
Armor	90%

(Zdroj: Interní data podniku, 2013)

Ad c) *Vyjednávací síla odběratelů – zákazníků;*

Sledovaný podnik se zaměřuje jak na individuální, tak na firemní zákazníky. Kopírovací centrum obsluhuje individuální zákazníky (především studenti). Oddělení servisu a prodeje strojů má z 10% individuální zákazníky, kteří většinou kupují malé kopírovací stroje. A 90% zákazníků jsou firemní zákazníci, mezi největší z nich patří:

- ČEVAK;
- město Strakonice;
- Česká pošta;
- město Prachatice;
- SŠOSaP a VOŠ Kněžskodvorská;
- Schwan Stabilo;
- Vishay Electronic;
- Medisize CZ;
- SŠ a VOŠ CR Senovážné náměstí;
- Sindelar Spedition.

Ad d) *Ohrožení ze strany nových konkurentů;*

Při vstupu do tohoto odvětví nejsou téměř žádné velké bariéry, proto je zde riziko vstupu nových konkurentů na trh. Po subjektech, které poskytují servis takových strojů, je požadována vyhláška *50/78 Sb. Vyhláška českého úřadu bezpečnosti práce o odborné způsobilosti v elektrotechnice.* Sledovaný podnik patří mezi tři autorizované servisy podniku Konica Minolta v Jihočeském kraji, získání takovéto autorizace není jednoduchý proces, jak je zmíněno v bodu a).

Možné ohrožení představují i servisní technici větších podniků, kteří se rozhodnou, v rozporu s konkurenční doložkou, začít podnikat sami. Konkrétní případ se stal v podniku MIN-Servis a BossCan. Většinou se jedná o servisní techniky, kteří jsou u stávajícího podniku nějakým způsobem nespokojení a začínají si tvořit vlastní klientelu, kterou jsou většinou menší zákazníci.

Za posledních 5 let vstoupilo na sledovaný trh přibližně 10 nových konkurentů, většinou se jedná o malé podniky.

Sledovaný podnik operuje na regionální úrovni, takže omezením pro potenciální konkurenty je přesycení trhu.

Ad e) *Ohrožení ze strany nových substitutů.*

Jedná se o malé podniky, kde jejich zaměstnanci jsou schopni si jednodušší stroje opravit sami, sehnat náhradní díly, popřípadě i sami naplnit cartridge. Někteří k tomu používali tuš, čímž po nějakém čase zapříčinili poruchu stroje a tak jako tak museli využít servisních služeb odborníků. K dostání jsou i velké nádoby s inkoustem, kterými lze cartridge naplnit, ale zde je velký problém vybrat správný typ inkoustu, aby byl kompatibilní s daným strojem.

5. 3. Analýza SW – Analýza marketingového mixu

Podle vrstev na Obrázku 1 jsme se přes makroprostředí a mikroprostředí dostali až na samotné „jádro“ a tím je dle Obrázku 1 podnik. Analýza marketingového mixu se skládá z analýzy:

a) *Produktu;*
b) *Ceny;*
c) *Distribuce;*
d) *Marketingové komunikace.*

Ad a) *Produkt;*

Sledovaný podnik poskytuje jednak služby, které jsou popsané v kapitole 4.1.1. A hlavně se zabývá prodejem a servis kancelářské techniky a spotřebního materiálu. Kancelářskou technikou se rozumí:

- Kopírovací stroje;
- Faxy;
- Tiskárny;
- Multifunkční zařízení;
- Skartovací stroje;
- Laminovací stroje atd.

Do spotřebního materiálu zahrnujeme:

- Papíry;
- Tonery;
- Cartridge;
- Barvicí pásky;
- Fotoválce a olejové válce;
- Tiskové hlavy;
- Veškeré náhradní díly do všech typů tiskáren a kopírovacích strojů;
- Zapisovací média (diskety, CD, CD-RW) a čisticí média pro výpočetní techniku;
- Ostatní.

Ad b) *Cena;*

Ceny kopírovacích služeb patří k nejnižším v Jihočeském kraji, z důvodů, že si podnik SAIKO-servis, dělá sám servis svých strojů a vybavuje ho spotřebním materiálem za nákupní ceny.

Ceny jednotlivých kopírovacích služeb jsou pro přehlednost uvedené v Tabulkách 19 - 21.

Tabulka 19: Ceník kopírování

Kopírování	Volné, nepomačkané listy		Kopírování z pevné vazby, pomačkané listy	
	jednostranné	*oboustranné*	*jednostranné*	*oboustranné*
Černobílé				
A4	1,00 Kč	1,80 Kč	od 1,30 Kč	od 2,00 Kč
A3	2,00 Kč	3,00 Kč	od 3,00 Kč	od 4,00 Kč
Barevné (do 10 stran)				
A4	9,00 Kč	16,00 Kč	9,00 Kč	16,00 Kč
A3	17,00 Kč	32,00 Kč	17,00 Kč	32,00 Kč

(Zdroj: zpracováno dle www.saikocopy.cz, 2013)

Tabulka 20: Ceník tisku

Tisk	Výtisk		Příplatek za silný papír	
	jednostranné	*oboustranné*	*160 g*	*250 g*
Černobílé				
A4	1,00 Kč	1,80 Kč	2,00 Kč	3,00 Kč
A3	2,00 Kč	3,00 Kč	4,00 Kč	6,00 Kč
Barevné (do 10 stran)				
A4	9,00 Kč	16,00 Kč	2,00 Kč	3,00 Kč
A3	17,00 Kč	32,00 Kč	4,00 Kč	6,00 Kč

(Zdroj: zpracováno dle www.saikocopy.cz, 2013)

Tabulka 21: Ceník skenování

Skenování	Cena za 10 naskenovaných stran		Cena za každou další stranu (nad 10 stran)	
			Volné listy	*Pevná vazba*
Na flashdisk USB	35,00 Kč	min. sazba	1,00 Kč	2,00 Kč
Do emailu	50,00 Kč			
Na CD (včetně CD)	80,00 Kč			

(Zdroj: zpracováno dle www.saikocopy.cz, 2013)

Vazba absolventské práce je od 180 Kč.

Podnik poskytuje slevy u kopírovacích služeb při:

- nízkém pokrytí strany;
- velkých zakázkách – individuální slevy;
- při počtu nad 20 barevných stran A4 – cena 8 Kč;
- při počtu nad 50 barevných stran A4 – cena 7 Kč.

Na internetových stránkách je možné zadat tisk a obratem se zákazník dozví cenu. Tato služba je v současné době kvůli technickým problémům nedostupná.

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, sledovaný podnik se především zabývá **prodejem a servisem kancelářské techniky a spotřebního materiálu**. Jedná se o velice široký záběr, proto se zde autorka nevěnuje jednotlivým produktům a jejich cenám.

SAIKO-servis prodává některé produkty za ceny nižší, než jsou doporučené výrobcem, z důvodů, aby byl konkurenceschopný, ve smyslu konkurovat cenám internetových obchodů, jejichž provozní náklady jsou s náklady kamenné prodejny nesrovnatelné. U hlavních značek poskytuje slevy, které vyhlásí dodavatel. Ceny produktů závisí i na měnovém kurzu, kdy u strojů ve vyšší cenové kategorii je, oslabení či posílení koruny vůči cizí měně, rozdíl znatelný.

V kapitole 4.1.1. je zmíněna *servisní materiálové smlouva*. Zde je cena je odvozena dle stroje a dle počtu výtisků, přičemž u černobílého tisku formátu A4 se cena pohybuje od 0,35 do 0,65 Kč a u barevného tisku stejného formátu je cena od 1 do 3 Kč.

Dále je v této kapitole zmíněna *smlouva o pronájmu stroje*. Při uzavření této smlouvy zákazník neplatí kopírovací stroj, ale pouze měsíční nájemné, které je přímo závislé na počtu kopií za měsíc. V ceně nájemného je zakalkulován veškerý servis včetně náhradních dílů, pravidelné údržby (seřízení, čištění apod.) a dodání originálních spotřebních materiálů (papír, toner, atd.) až ke stroji a to po celou dobu trvání smlouvy.

Ad c) *Distribuce;*

Nejvýznamnějším distribučním kanálem je pro podnik SAIKO-servis jejich **obchodní zástupce**, který se stará jak o stávající zákazníky, tak aktivně vyhledává nové příležitosti obchodních partnerství.

Co se týká služeb kopírovacího centra, tak zde je od roku 2009 možnost objednat si tyto služby přes internet na **webových stránkách** *www.saikocopy.cz.*

Ad d) *Marketingová komunikace.*

Již v bodě b) je naznačena politika slev. Každý měsíc je na webových stránkách podniku uvedená **slevová akce** na určitý stroj. Například akcí na měsíc březen 2014 je tiskárna Konica Minolta, která je dostupná přes internetové obchody od 3 900 Kč (bez DPH), SAIKO-servis ji v rámci této akce nabízí za stejnou cenu jako nejlevnější internetový obchod, ale včetně veškerých služeb, které při nákupu na internetu zákazník nedostane.

Sledovaný podnik nevyužívá televizních spotů, prospektů distribuovaných do schránek ani reklamy v tištěných médiích. V minulosti podnik SAIKO-servis využil celoplošného reklamního potisku vozu MHD v Českých Budějovicích, ale do budoucnosti se neuvažuje o zopakování této akce.

Snahou sledovaného podniku je budování dobrých vztahů s obchodními partnery. Koncem každého kalendářního roku je samozřejmostí zasílání přání k Vánocům a k Novému roku. Dále jsou to různé reklamní předměty a drobné předměty z chráněné dílny.

SAIKO-servis má potisk vlastních služebních vozů a poutavou venkovní úpravu obou budov, viz Příloha 4 - 6.

Finanční analýza, která může být součástí analýzy SW, v tomto případě nebyla provedena. Sledovaný podnik dělá pouze jednoduché účetnictví, jehož součástí není rozvaha ani výsledovka. Podnik poskytl informace o svém hospodaření, které jsou uvedené v Příloze 7.

5. 4. SWOT analýza

5. 4. 1. Výstup analýzy OT

Na základě DESTEP analýzy a Porterova modelu pěti sil lze vytipovat možné příležitosti a ohrožení.

Tabulka 22: Výsledná tabulka hodnocení příležitostí

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Přitažlivost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Vznik nových podniků (potenciální odběratelé/zákazníci)				×		×		
Růst počtu počítačů v domácnostech			×					×
Růst výdajů domácností na spotřebu		×					×	
Prodej recyklovaného papíru, recyklovaných tonerů/cartridgí			×					×
Růstu počtu studentů VŠ/VOŠ				×			×	
Nižší míra rivality mezi konkurenty		×					×	

(Zdroj: Autorka, 2014)

Z Tabulky 22 lze jako nejvýznamnější příležitosti označit:

- vznik nových podniků jakožto nových potenciálních odběratelů/zákazníků;
- růstu počtu studentů VŠ/VOŠ.

Tabulka 23: Výsledná tabulka hodnocení hrozeb

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Pokles počtu obyvatel ČR		×						×
Pokles průměrné reálné mzdy				×				×
Další růst DPH			×				×	
Dlouhodobá politická nestabilita			×					×
Růst nezaměstnanosti			×				×	
Téměř žádné bariéry vstupu do odvětví				×		×		
Přísnější ekologické normy			×				×	
Vysoká vyjednávací síla dodavatelů				×		x		
Vysoká vyjednávací síla odběratelů			×				×	
Ohrožení ze strany substitutů	×							×

(Zdroj: Autorka, 2014)

Při hodnocení ohrožení podniku z Tabulky 23 byly vytipovány následující nejvýraznější ohrožení sledovaného podniku:

- téměř žádné bariéry vstupu do odvětví;
- vysoká vyjednávací síla dodavatelů.

Pozn.: Pravděpodobnost úspěchu a pravděpodobnost výskytu je bodově ohodnocená (1 nejmenší pravděpodobnost, 5 největší pravděpodobnost).

5. 4. 2. Výstup analýzy SW

Po zhodnocení samotného podniku pomocí analýzy marketingového mixu autorka odkryla silné a slabé stránky sledovaného podniku.

Tabulka 24: Výsledná tabulka hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Autorizovaný servis Konica Minolta				×		×		
Velmi nízké ceny kopírovacích služeb					×	×		
Ceny strojů jsou srovnatelné s cenami internetových obchodů				×		×		
Poutavý exteriér budov a potisk aut				×			×	
Výhodné umístění kopírovacího centra v centru města					×	×		
Parkovací místa pro zákazníky				×		×		
Technické potíže zadávání tisku přes internet		×						×
Slevové akce vyhlašuje dodavatel			×					×
Tisk pouze do velikosti A3	×						×	
Časově náročné zhotovování absolventských prací		×				×		

(Zdroj: Autorka, 2014)

V Tabulce 24 nalezneme následující nejvýznamnější **silné stránky**:

- velmi nízké ceny kopírovacích služeb;
- výhodné umístění kopírovacího centra v centru města.

A za nejdůležitější **slabé stránky** lze považovat:

- tisk pouze do velikosti A3;
- časově náročné zhotovování absolventských prací.

Pozn.: Posouzení stavu (výkonnost)je bodově ohodnocená (1 nejmenší výkonnost, 5 největší výkonnost).

5. 4. 3. Závěrečná tabulka SWOT analýzy

Tabulka 25 shrnuje výstupy z předchozích tabulek, kdy jednotlivé faktory jsou sumarizovány dle jejich obsahu (vnitřní a vnější) a typu (příznivé a nepříznivé).

Tabulka 25: Závěrečná tabulka SWOT analýzy

Obsah faktorů	**Typy faktorů**	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	**Silné stránky**	**Slabé stránky**
	• *velmi nízké ceny kopírovacích služeb* • *výhodné umístění kopírovacího centra v centru města*	• *tisk pouze do velikosti A3* • *časově náročné zhotovování absolventských prací*
Vnější	**Příležitosti**	**Ohrožení**
	• *vznik nových podniků jakožto nových potenciálních odběratelů/zákazníků* • *růstu počtu studentů VŠ/VOŠ*	• *téměř žádné bariéry vstupu do odvětví* • *vysoká vyjednávací síla dodavatelů*

(Zdroj: Autorka, 2014)

V nízkých cenách kopírovacích služeb lze spatřovat potenciál konkurenční výhody, jelikož žádné jiné kopírovací centrum v daném regionu nemá zároveň i vlastní servis, díky kterému si sledovaný podnik může dovolit nastavit nízké ceny. A pokud 99% zákazníků kopírovacího centra tvoří studenti, jejichž počet obecně roste, můžeme hovořit o skutečné konkurenční výhodě. Tu podporuje i výhodné umístění kopírovacího centra v centru města.

5. 5. Řízený rozhovor

Pro získání lepšího pohledu na řešenou problematiku a bližšího seznámení se sledovaným podnikem, pan Oldřich Saiko poskytl rozhovor.

Sledujete ukazatele finanční analýzy, jako je například rentabilita, likvidita, aktivita nebo zadluženost?

Ano, takové ukazatele sleduji, ale spíše z celkového pohledu. Používáme k tomu software, ale účetnictví se věnuje moje matka.

Zvažoval jste zavést ve Vašem podniku integrovaný systém managementu (ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001)?

Je pravda, že před pár lety jsem nad tím přemýšlel, ale nakonec jsem se rozhodl, že do toho nepůjdu. SAIKO-servis je jedním ze tří autorizovaných servisů firmy Konica Minolta, což je pro zákazníky signál určité kvality.

Zajímáte se o možnosti podpory z fondů EU a jiných podpor od subjektů v České republice?

Přiznám se, že konkrétně jsem se o možnosti podpor nezajímal, ale z doslechu vím, že je to spojené s velkým množstvím papírování a byrokratických postupů. Raději spoléhám na prostředky, které nám přinese náš podnik.

Slyšel jste někdy o pojmu „životní cyklus podniku“? Pokud ano, kam byste zařadil svůj podnik?

Abych řekl pravdu, tak tento pojem slyším poprvé, ale asi to bude mít něco společného s vznikem, růstem a zánikem podniku. Nikde jsem se ničím takovým nezabýval, ale řekl bych, že náš podnik stejně jako ostatní podniky reagují na vývoj ekonomiky. SAIKO-servis se pohybuje někde mezi růstem a zralostí, ale přesně to nedokáži identifikovat. Za 11 let, co podnik vedu, zaznamenávám spíše kolísavý trend vývoje.

Jakým způsobem získáváte kontakty na nové potenciální zákazníky?

Co se týká firemních zákazníků, tak to má na starosti náš obchodní zástupce, který vytipovává potenciální zákazníky a aktivně je oslovuje. Není výjimkou, že se nám zákazníci ozývají sami. Většinou se tak děje na základě doporučení nebo viděli reklamní potisk na našich firemních autech.

Řekl byste, že mezi individuálními zákazníky dominují studenti?

Ano, částečně je to tak. V kopírovacím centru jsou to z 99 % studenti. U nás v servisu nemáme téměř žádné individuální zákazníky, z 95% jsou našimi zákazníky podniky.

Víte, že na stránkách www.saikocopy.cz nefunguje služba zaslání elektronické objednávky na tisk?

Ano, víme o tom a do budoucna se to možná zprovozní. Ale já osobně jsem v tomto skeptický. V roce 2009, když jsme tuto službu zavedli, tak o ní stejně nebyl moc velký zájem, zákazníci ji téměř vůbec nevyužívali. Navíc je vždy lepší, když zákazník osobně přijde do kopírovacího centra a sdělí nám svou konkrétní představu a požadavky. Především u absolventských prací je důležité, aby si studenti před závěrečným svázáním práce vše raději sami překontrolovali.

Jaké činnosti v podniku vy sám osobně vykonáváte?

Víte, jedná se o spíše takový rodinný podnik, takže někdy musím vypomoci zrovna tam, kde je potřeba. Například v dubnu tiskneme a vážeme absolventské práce, pracujeme někdy až do rána, takže se každý musí nějak zapojit. Jinak mám samozřejmě na starost vedení celého podniku a mých zaměstnanců. Dále dělám částečně práci obchodního zástupce a servisního technika – jednám s novými zákazníky, dodavateli a sám opravuji kopírovací stroje.

Co patří mezi nejčastější požadavky Vašich firemních zákazníků? A co si myslíte, že nejvíce požadují individuální zákazníci?

Firemní zákazníci v případě nějaké poruchy nebo jiného problému vyžadují především rychlost servisu. Téměř se všemi firemními zákazníky máme uzavřenou servisní materiálovou smlouvu, kdy se zákazníci o nic nemusí starat, vše zajistíme my – od servisu až po zásobování strojů spotřebním materiálem. Firemní zákazníci dále požadují rychlý tisk a nízké provozní náklady. Někdy požadují za velmi nízkou pořizovací cenu i nízké provozní náklady, což často bývá v rozporu. Proto se snažíme pro naše firemní zákazníky najít vždy nějaký kompromis, aby byli spokojení.

Individuální zákazníci tolik nehledí na provozní náklady na tisk, spíše sledují kvalitu stroje a s tím spojenou kvalitu tisku a přidané funkce, například možnost připojení tiskárny přes wi-fi.

Zaznamenal jste v posledních letech nějaké cenové výkyvy kopírovacích strojů a spotřebního materiálu? A jaký je podle Vás budoucí výhled cen?

Jelikož se stroje i spotřební materiál dováží, má na ceny vliv kurz eura. Po intervenci ČNB koncem roku 2013 vzrostly ceny spotřebního materiálu a strojů. Pravdou je, že i před oslabením české koruny byl trend cen spíše rostoucí. Trend do budoucna vidím takový, že malé stroje se budou prodávat převážně přes internetové obchody, protože kamenné obchody by jim nemohly konkurovat cenou. U velkých strojů došlo k určitému srovnání cen (dříve byla marže okolo 40%, dnes je jen 8%), tudíž si jednotlivé subjekty budou konkurovat úrovní poskytovaných služeb, ne cenou. Budoucím trendem budou klesající ceny strojů a zvyšování cen spotřebního materiálu, služeb a servisu.

Co vše máte pojištěné? Jak máte zajištěný majetek proti krádežím nebo haváriím?

Máme pojištění obou budov a všechna firemní auta. Naši servisní technici mají pojištění pro případ, že by způsobili nějakou škodu našim zákazníkům. Samozřejmě máme na obou budovách zabezpečovací systém proti zlodějům.

Jaká školení zaměstnanců provádíte?

Každý rok provádíme školení řidičů, BOZP, požární ochrany. Servisní technici musí mít vyhlášku 50 a technické školení na stroje.

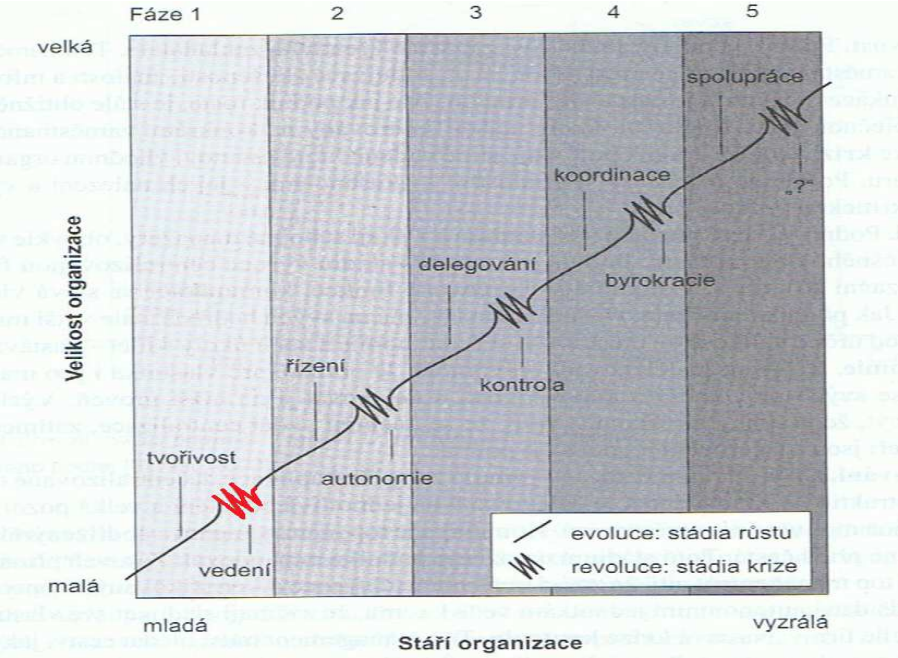
5. 6. Dotazník - Umístění podniku v rámci Greinerova modelu

V rámci grantového projektu "Modely řízení MSP" byl vypracován dotazník, který slouží k identifikaci umístění podniku v rámci Greinerova modelu. Dotazník se především zaměřuje na krize, kterými si podnik za dobu své existence prošel.

V Příloze 8 je uveden dotazník pro SAIKO – servis, který vyplnil pan Saiko. Z dotazníku vyplynulo, že za 11 let, co pan Saiko podnik vede, musel čelit třem významným krizím – po smrti otce a zakladatele SAIKO-servis, převzít podnik, ustát hospodářskou krizi a vyřešit odchod vedoucího obchodu. Pan Saiko je velmi spokojen se svými zaměstnanci a jejich zodpovědným přístupem. Důvodem k nespokojenosti je, jako u většiny podniků, pozdní placení zákazníků a dále pak zbytečné snižování cen konkurencí. Největším problémem je, podle pana Saika, že výrobci preferují nižší cenu na úkor kvality.

Na základě zjištěných informací lze SAIKO-servis zařadit v Greinerově modelu následovně:

Obrázek 13: Umístění sledovaného podniku v Greinerově modelu



(Zdroj: Greiner, převzato ze: Srpová a Řehoř, et al., 2010)

Podnik se nachází v první fázi, ve fázi tvořivosti. Jedná se o mladou malou organizaci s průměrnou mírou růstu odvětví.

Ve fázi tvořivosti se příliš nedbá na klasické manažerské nebo organizační metody a postupy, komunikace mezi zaměstnanci je neformální. V prvních letech po založení všichni zaměstnanci, včetně pana Saika staršího, usilovně pracovali. Po převzetí podniku panem Saikem mladším, bylo úsilí všech stejné, ne-li větší. Všichni v podniku pracovali intenzivně, jelikož věřili, že se jim jejich snaha vrátí v podobě vyšších zisků a vyšších mezd. V roce 2009 se podnik rozšířil a navýšil se i počet zaměstnanců. U pár zaměstnanců počáteční nasazení opadlo a přestali být tak nadšení a obětaví jako na začátku existence podniku. Tento problém se plně projevil v době, kdy odešel jeden z klíčových zaměstnanců – vedoucí obchodu, poté, co se v pracovní době věnoval vlastnímu podnikání. Podnik prochází krizí vedení.

6. Navrhovaná část

Následující část je věnována samotnému podnikatelskému plánu pro podnik SAIKO – servis.

6. 1. Titulní strana

Podnikatelský plán

Název subjektu:	SAIKO - servis
Právní forma:	živnost
Podnikatel:	Bc. Oldřich Saiko
Adresa a kontakt:	Husova 642/29, 370 05, České Budějovice 386 351 488

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Datum zpracování: V Českých Budějovicích dne 31. března 2014

Tento podnikatelský plán je důvěrný a autorským majetkem Bc. Gabriely Čadové.

6. 2. Obsah

1. Exekutivní souhrn
2. Popis podniku
3. Produkty podniku
    - *3. 1. Služby podniku*
    - *3. 2. Produkty podniku*
4. Klíčové osobnosti a organizační struktura
5. Analýza trhu a okolí podniku
    - *5. 1. Analýza makroprostředí*
    - *5. 2. Analýza mikroprostředí*
    - *5. 3. SWOT analýza*
6. Obchodní plán
7. Marketingová plán
    - *7. 1. Produkt*
    - *7. 2. Cena*
    - *7. 3. Distribuce*
    - *7. 4. Marketingová komunikace*
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán
10. Přílohy

Pozn.: Tento obsah respektuje strukturu, pokud by byl podnikatelský plán jako samostatný dokument.

6. 3. Exekutivní souhrn

SAIKO-servis je stabilní podnik s více než čtrnáctiletou historií v oboru s jasnou prioritou – poskytovat kvalitní služby na profesionální úrovni a mít tak spokojené zákazníky. Primární činností je prodej a servis kancelářské techniky. Zákazníci si mohou zakoupit spotřební materiál nebo využít služeb kopírovacího centra. Tvoří-li firemní klientela zákaznickou základnu u servisu, tak u kopírovacího centra jsou to naopak individuální zákazníci – z 99% studenti.

Mezi silné stránky podniku lze zařadit velmi nízké ceny kopírovacích služeb, výhodné umístění kopírovacího centra v centru města nebo srovnatelné ceny kopírovacích strojů s cenami internetových obchodů. Významnými příležitostmi jsou nově vznikající podniky a růst počtu studentů VOŠ/VŠ. Právě ve spojení nízkých cen kopírovacích služeb, růstu počtu studentů a výhodného umístění v centru města, lze spatřovat konkurenční výhodu.

Podnikatelský plán je zpracován primárně pro interní účely a vychází z výše uvedeného potenciálu konkurenční výhody. Předmětem podnikatelského plánu je zakoupení stroje na zlacení. Tento stroj se používá pro tvorbu desek hlavně na absolventské práce. Jeho velkou výhodou je časová úspora díky tomu, že se jednotlivá písmena názvu neskládají ručně, ale používá se textový editor. Za stejný čas se zhotoví třikrát více absolventských prací. Aby mohl podnik uspokojit všechny zákazníky, zaměstnanci museli během dubna, kdy je největší poptávka po tisku a vazbě absolventských prací, pracovat několik hodin týdně přes čas. Díky novému stroji je možné vyhotovit zakázky v řádné pracovní době.

Stroj na zlacení stojí 150 000 Kč bez DPH a bude financován z interních zdrojů podniku. V následující tabulce je uveden přehled nákladů a zisku na průměrnou absolventskou práci.

Tabulka 26: Přehled zisku za desky a tisk průměrné absolventské práce

Položka	180 Kč Do 3 dnů	210 Kč Do 2 dnů	270 Kč Do 1 dne	330 Kč Do 2 hodin	390 Kč Do 1 hodiny
Cena celkem vč. DPH	420,00 Kč	450,00 Kč	510,00 Kč	570,00 Kč	630,00 Kč
Desky – zisk	32,01 Kč	56,80 Kč	106,39 Kč	155,98 Kč	205,56 Kč
Tisk – zisk	96,75 Kč	96,75 Kč	96,75 Kč	96,75 Kč	96,75 Kč
Zisk celkem	**128,76 Kč**	**153,55 Kč**	**203,14 Kč**	**252,73 Kč**	**302,31 Kč**

(Zdroj: Autorka, 2014)

6. 4. Popis podniku

Popisu podniku SAIKO – servis, který se zabývá prodejem a servisem kopírovacích strojů, faxů, tiskáren, multifunkčních zařízení, skartovacích strojů, prodejem spotřebního materiálu a poskytováním kopírovacích služeb, zjednodušeně -**prodejem a servisem kancelářské techniky**, je věnována kapitola 4. 1. a 4. 2.

Podnik SAIKO – servis založil v roce 2000 pan Oldřich Saiko starší, který dlouhá léta působil jako vedoucí servisu v podniku Konica Minolta pro jihočeský region, což byla výborná „startovní“ pozice. Konica Minolta totiž staví na perfektně vyškoleném týmu servisních techniků a díky kvalitě zákaznických služeb byli vyhlášeni nejlepším zastoupením v evropském regionu.

V roce 2003 převzal podnik jeho syn pan Bc. Oldřich Saiko mladší, který v současné době podnik vlastní a vede. Pan Oldřich Saiko starší preferoval **osobní přístup ke každému zákazníkovi spojený s vysokou profesionalitou odvedené práce**. Tímto přístupem se řídí všichni zaměstnanci v SAIKO – servisu dodnes. Podnik si chce udržet

zákazníky tím, že jim poskytne servis na profesionální úrovni a nabídne jim více, než očekávají. SAIKO - servis neprodává pouze stroje samotné, ale tím, že si zákazník koupí stroj, se mu dostane kvalitních a profesionálních služeb. Sledovaný podnik touto cestou usiluje o širokou zákaznickou základnu.

Již samotný název naznačuje, že servis je základem, na kterém je podnik postaven. Jak podnik na svých stránkách uvádí: **„Tvoříme protipól internetových obchodů a hypermarketů."** Koupí-li si zákazník například kopírovací stroj, má jistotu, že o stroj bude odborně postaráno po celou dobu jeho životnosti. A kromě servisu sledovaný podnik nabízí i kopírovací služby. Ty patří k nejnižším v Jihočeském kraji, protože si podnik dělá sám servis svých strojů a vybavuje ho spotřebním materiálem za nákupní ceny.

V roce 2009 přibyla k provozovně Na Sadech 2011/7 (dnes kopírovací centrum), druhá provozovna Husova 642/29 (servis, administrace), která je zároveň sídlem společnosti.
V sídle společnosti je moderní showroom, kde si zákazníci mohou některé produkty prohlédnout. Zákazníkům jsou také k dispozici parkovací místa.

Provozní doba je od pondělí do čtvrtka od 6,30 do 16,30 hodin, v pátek je otevřeno do 14,00 hodin.
Vize podniku je neustále zlepšovat kvalitu svých služeb, zvyšovat spokojenost zákazníků a rozšiřovat zákaznickou základnu.

6. 5. Produkty podniku

Stávající služby podniku jsou představeny v kapitole 4. 1. a produkty v kapitole 5. 3., přičemž jak struktura služeb, tak produktů podniku zůstane nezměněná.

6. 6. Klíčové osobnosti podniku a organizační struktura

Současným majitelem a vedoucím pracovníkem je pan Bc. Oldřich Saiko, který převzal podnik po svém otci v roce 2003.

Pan Saiko se narodil v roce 1975 v Českých Budějovicích. Vystudoval Střední odborné učiliště ve Velešíně, obor Mechanik číslicově řízených strojů, který v roce 1993 ukončil maturitní zkouškou. Po maturitě absolvoval roční praxi v podniku Robert Bosch, s. r. o. Poté nastoupil na bakalářské studium na Pedagogické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Tělesná výchova a sport. V roce 1997 zde získal bakalářský titul a nastoupil na navazující magisterské studium, obor Tělesná výchova a zeměpis. Toto studium byl nucen pan Saiko přerušit kvůli zranění, které se neslučovalo se studovaným oborem. V roce 1998 nastoupil jako pedagog v Praktické základní škole Štítného 3 v Českých Budějovicích. Od roku 2000 začal pan Oldřich Saiko pracovat jako výpomoc v nově vzniklém SAIKO-servisu, který v roce 2003 převzal. Pan Oldřich Saiko je ženatý a má dvě děti.

Činnosti, které v současnosti pan Bc. Oldřich Saiko vykonává:

- vedení podniku;
- vedení všech ostatních zaměstnanců;
- uzavírání smluv;
- získávání nových zákazníků;
- servis kopírovacích strojů;
- jednání s dodavateli.

V současné době v podniku pracuje 6 stálých zaměstnanců, 2 osoby spolupracující a 1 brigádník. Organizační struktura je uvedena v kapitole 4. 2.
Organizační struktura zůstane nezměněná.

6. 7. Analýza trhu a okolí podniku

Analýze makroprostředí a mikroprostředí je věnována kapitola 5. 1. a 5. 2., kdy shrnutí v podobě SWOT analýzy nalezneme v kapitole 5. 4.

Podnik má 2 segmenty zákazníků:

a) *Firemní zákazníky;*
b) *Individuální zákazníky.*

Ad a) *Firemní zákazníci*;

Firemní zákazníci tvoří přibližně 90% všech zákazníků. Tím je na první pohled jasné, že tento segment je pro podnik klíčový. Největší zákazníci podniku jsou například ČEVAK, Česká pošta, Swan Stabilo atd. Tito zákazníci požadují kromě rychlého jednání i profesionální přístup a servis, což SAIKO – servis splňuje. Základní myšlenkou je tzv. „bezstarostná“ záruka pro zákazníka. Při jakémkoli problému je na místo vyslán vyškolený technik, aby závadu k co největší spokojenosti zákazníka vyřešil.

Firemní zákazníci často využívají tzv. *servisní materiálové smlouvy* nebo *smlouvy o pronájmu stroje* blíže specifikované v kapitole 4. 1. 1.

Ad b) *Individuální zákazníci*.

Ikdyž je tento segment nesrovnatelně menší než segment firemních zákazníků tvoří významnou část zákaznického portfolia podniku. Patří sem především studenti, kteří využívají služeb kopírovacího centra. Ti vyžadují co nejnižší ceny a rychlé obsloužení.

6. 8. Obchodní plán

V kapitole 5. 2. jsou uvedeni dodavatelé kopírovacích strojů a spotřebního materiálu. Dominantním dodavatelem kopírovacích strojů je Konica Minolta (80%) a u spotřebního materiálu je to Armor (90%). Celkem má podnik 5 dodavatelů, se kterými udržuje dlouholeté dobré vztahy.

Jelikož se kopírovací stroje a spotřební materiál dováží, jsou jejich ceny ovlivněny kurzem cizí měny, nejvíce kurzem eura. Do budoucna se očekává, že ceny strojů budou klesat a naopak ceny spotřebního materiálu, služeb a servisu budou růst. Díky tomuto

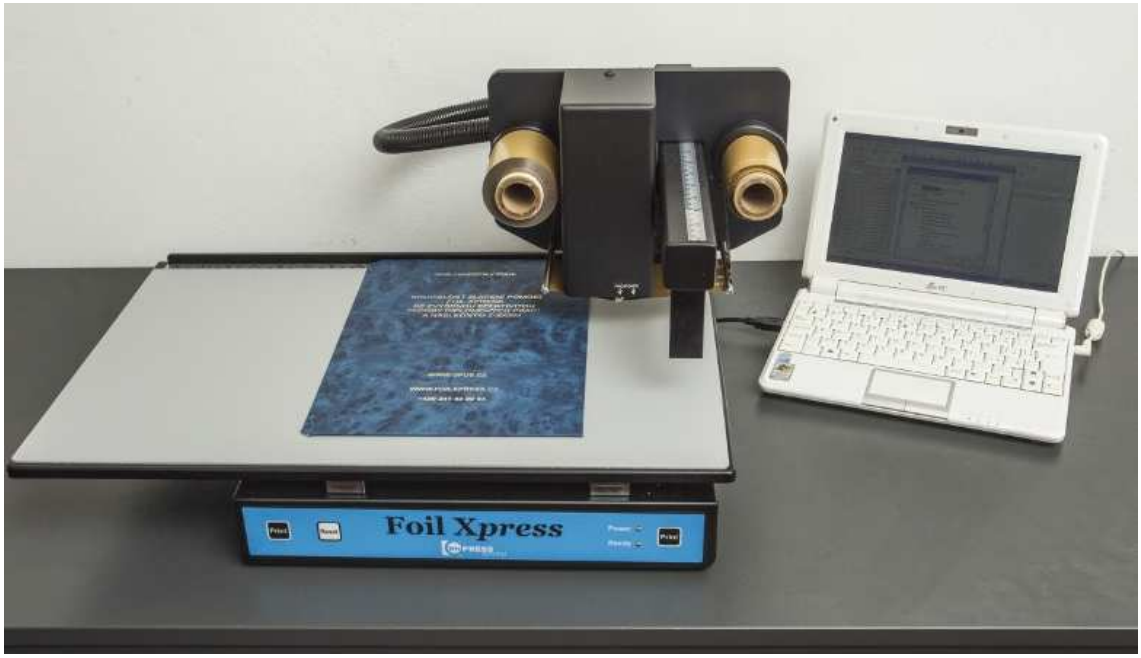
trendu nebude konkurence na úrovni cen strojů, ale na úrovni poskytovaných služeb zákazníkům.

Vzhledem k významné převaze studentů mezi zákazníky kopírovacího centra Na Sadech a vysokému zájmu o tisk absolventských prací, bude zakoupen nový stroj na zlacení. Současný stroj funguje tak, že se musí jednotlivá písmena z textu, který bude na deskách práce, jednotlivě ručně vyskládat. To je časově velmi náročné. Nový stroj pracuje pomocí počítače, do kterého se napíše požadovaný text a ten je poté vytištěn na desky. Časová úspora je mezi 70 – 80%, což je při takovém vytížení nezanedbatelná výhoda.

Nyní trvá kompletní zhotovení jedné absolventské práce průměrně 30 minut, přičemž tvorba desek trvá nejdéle. Díky novému stroji by jedna absolventská práce trvala maximálně 10 minut (potisk desek přibližně 3 minuty a vázání do 5 minut). Za 30 minut by mohly být zhotoveny tři práce.

Konkrétně se jedná o zakoupení stroje Foil Xpress AP, který vyrábí pouze firma Opus. Cena tohoto stroje je 150 000 bez DPH.

Obrázek 14: Stroj na zlacení



(Zdroj: www.opus.cz, 2014)

Skladovací prostory jsou přímo v budově na Husově ulici, kde je dostatečná kapacita. A do budoucna se neuvažuje o jejich rozšiřování.

6. 9. Marketingový plán

Dosavadnímu stavu marketingu v podniku je věnována kapitola 5. 3. Nyní se podíváme na jednotlivé nástroje marketingové mixu.

6. 9. 1. Produkt

Struktura veškerých stávajících produktů a služeb bude i nadále zachována. Zákazníkům se díky novému stroji dostane rychlejšího vyřízení jejich objednávky a většího výběru barev desek.

Od roku 2013 používá Jihočeské univerzita v Českých Budějovicích nová loga, kdy každá fakulta má svou barvu. Do budoucna je možnost nabídnout studentům JČU desky v barvách konkrétních fakult.

6. 9. 2. Cena

Původní a nový ceník za vazbu absolventské práce je uveden v následující tabulce.

Tabulka 27: Původní a nový ceník vazby absolventské práce

Doba zhotovení	**Cena (vč. DPH)**	
	původní	*nová*
Do 3 dnů	180 Kč	180 Kč
Do 2 dnů	200 Kč	210 Kč
Do 1 dne	250 Kč	270 Kč
Do 2 hodin	300 Kč	330 Kč
Do 1 hodiny	350 Kč	390 Kč

(Zdroj: Interní data podniku, 2014)

Původní cena za vazbu absolventské práce, ve standardní lhůtě, činí 180 Kč. Jelikož se na všech tištěných materiálech sledovaného podniku a konkurenčních podniků uvádí „cena od…“ zůstane původní cena zachována. Jelikož zákazníci se při výběru kopírovacího centra orientují právě podle „ceny od…“.

Navíc, je podíl zákazníků, kteří využívají expresní zhotovení, vyšší než těch, kterým stačí standardní doba zhotovení. Navýšení ceny se bude týkat, kromě ceny při zhotovení do tří dnů, všech ostatních cen. Nová cena se v obou případech nepatrně zvýší o 10 - 40 Kč.

Cena za jednu černobílou stránku je 1 Kč a za barevnou stránku je cena 5-7 Kč, dle pokrytí stránky. Ceny za tisk zůstanou zachovány.

6. 9. 3. Distribuce

V rámci distribuce zůstane i nadále zachována významná role obchodního zástupce. V této oblasti se neplánuje žádná změna.

6. 9. 4. Marketingová komunikace

Stávající aktivita v oblasti marketingové komunikace zůstane na stejné úrovni. Každý rok na jaře a podzim se do budov škol (především budov Jihočeské univerzity) umisťují informační prospekty, kde je uvedena cena za vazbu absolventské práce, cena za černobílou/barevnou stránku a kontakt. Prospekt má velmi poutavý design a kvalitní tisk. Touto cestou budou zákazníci – studenti informováni o rychlém zhotovení jejich absolventské práce a možnosti širšího výběru barevných odstínů desek.

Na budovu Na Sadech by bylo vhodné umístit ceduli, která by rovněž studenty informovala o tom, že své absolventské práce si mohou nechat zhotovit rychleji a svázat do nových odstínů desek.

6. 10. Hodnocení rizik

V reálném prostředí zřejmě neexistuje podnik, který by nečelil nějakému riziku. Některá rizika mají potenciál negativně ovlivnit výsledky podnikání, některá ne. Rizika můžeme obecně dělit na dvě velké skupiny – rizika vyplývající z podnikatelské činnosti a naopak rizika, která se bezprostředně netýkají podnikání tzv. obecná rizika.

Škody způsobené živelnými událostmi

Živelné události jsou náhlé a nečekané pohromy způsobující škody velkého rozsahu. Příkladem živelné události může být například zkáza, zpustošení či škoda způsobená živlem. Mezi živelné pohromy patří například povodně, požáry, zemětřesení, hurikány, tornáda, laviny nebo sesuvy půdy. Vzhledem k obtížné předvídatelnosti není snadné přijímat účinná opatření, která by tyto události omezila nebo dokonce vyloučila. Avšak v posledních letech došlo v posunu vnímání významu preventivních opatření, právě díky častějšímu výskytu živelných událostí. Provozovna Na Sadech je necelých 100 metrů od Mlýnské stoky a provozovna na Husově ulici je přibližně 500 metrů od Vltavy. V roce 2002 ještě nebyla provozovna na Husově ulici, ale dle informací do míst, kde se nyní provozovna nachází, voda nezasáhla. Kopírovací centrum Na Sadech bylo povodní zasaženo. Nejvýznamnějším nástrojem prevence je pojištění majetku. SAIKO-servis má pojištění obou provozoven, firemních aut a majetek má chráněn zabezpečovacím systémem. Servisní technici mají pojištění pro případ škody způsobené zákazníkům.

Škody způsobené jinými osobami

Škody, které způsobí podnikateli jiná osoba vinou nedbalosti, mohou být pokryty z pojištění podnikatele nebo osoby, která danou škodu neúmyslně způsobila. Je třeba přijmout opatření bránící úmyslnému poškození/odcizení majetku podnikatele.

Podle Hospodářské komory České republiky (Příručka pro podnikání, 2010) je k zabezpečení majetku podnikatele proti poškození či odcizení je vhodné využít například technické prostředky k zamezení přístupu k majetku podnikatele (výrobky určené k prodeji, suroviny, mobilním stroje, přístroje a zařízení), systémy elektronického zabezpečení a varování, ochranu (ostrahu) objektu bezpečnostní službou.

Rizika vyplývající z nedodržení smluvních závazků

Jedná se o rizika vyplývající z realizace konkrétních obchodních transakcí. Míra rizika závisí na volbě konkrétního obchodního partnera. SAIKO – servis preferuje kvalitu obchodních partnerů před jejich kvantitou. Se všemi udržuje dlouholeté dobré vztahy. Možnost jak snížit riziko nedodržení smluvních závazků je uzavírání příslušných typů smluv vždy v písemné formě, přestože česká legislativa v řadě případů nepožaduje písemnou formu. Hospodářská komora České republiky (Příručka pro podnikání, 2010) zdůrazňuje důležitost preferovat písemnou formu ve všech případech, kdy smlouva zakládá vznik hodnotově významných závazků na dodávky zboží či poskytování služeb a dále v případech, kdy se jedná o smlouvu uzavíranou s novým obchodním partnerem.

Rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti při provádění některých činností

Lze sem zařadit riziko vyplývající z nesprávného odhadu budoucího vývoje, který bezprostředně ovlivňuje prosperitu podniku. Jedná se především o faktory makroprostředí, které podnik nemá možnost ovlivnit, může ho ale předvídat a snažit se co nejlépe přizpůsobit změnám.

Podnikatelské subjekty podléhají regulaci v oblasti ochrany spotřebitele, životního prostředí, ochrany hospodářské soutěže nebo pracovně-právních vztahů. Nelze opomenout i požadavky na odborné vykonávání podnikatelské činnosti a pravidla pro finanční hospodaření podnikatelských subjektů, například účetnictví, daňová povinnost, zdravotní a sociální pojištění. Za porušení i neúmyslné následuje pokuta. SAIKO – servis stejně jako ostatní subjekty poskytující servis kopírovacích strojů musí splňovat vyhlášku *50/78 Sb. Vyhláška českého úřadu bezpečnosti práce o odborné způsobilosti v elektrotechnice.* A v dalších výše uvedených oblastech provádí pravidelná školení příslušných zaměstnanců.

Riziko neúspěchu u zákazníků

Původní stroj na zlacení, který se používá především pro tvorbu desek absolventských prací, nápis do desek vyrazí a vyzlatí. Ala nový stroj při tisku nápis nerazí, ale pouze tiskne, což je jeho jediná nevýhoda. Některé zákazníky by toto mohlo odradit. Avšak je důležité zmínit, že žádný předpis neupravuje, zda má být nápis na deskách vyražen nebo pouze natištěn. Nový stroj vyžaduje jiné desky, než jsou ty stávající, které jsou o něco dražší. SAIKO-servis bude muset zvýšit cenu vazby, ale i tak má velmi konkurenceschopnou cenu. Zákazníci by měli sledovat nejen cenu vazby, ale především cenu za jednotlivé černobílé a barevné stránky. A co se týká ceny za tisk, tak je SAIKO-servis bezkonkurenčně nejlevnější.

6. 11. Finanční plán

Jelikož se nejedná o zakládání nového podniku, není tento podnikatelský plán spojen s tak vysokými investičními náklady. Pro realizaci se neuvažuje s financováním z cizích zdrojů.

Každý rok SAIKO – servis zhotoví přibližně 1500 ks absolventských prací. Bereme-li v úvahu, že si každý zákazník nechává zhotovit v průměru dvě absolventské práce, můžeme odvodit, že se jedná o 750 zákazníků – studentů za rok.

V následující tabulce je uvedena současná kalkulace nákladů na zhotovení absolventské práce (bez tisku).

Tabulka 28: Současná kalkulace nákladů na zhotovení desek

Nákladová položka	Cena	Poznámka
Desky (přední a zadní strana)	46,00 Kč	
Hřbet desek	26,00 Kč	
Zlacení	2,50 Kč	
Přímé mzdy	26,70 Kč	
Provozní režie	2,00 Kč	energie
Celkem náklad na desky	**103,20 Kč**	bez DPH
	124,90 Kč	s DPH
Cena 1 absolventské práce	148,76 Kč	bez DPH
	180,00 Kč	s DPH
Zisk na 1 ks desek 45,56 Kč (lhůta zhotovení do 3 dnů)		
Zisk na 1 ks desek 62,09 Kč (lhůta zhotovení do 2 dnů)		
Zisk na 1 ks desek 103,41 Kč (lhůta zhotovení do 1 dne)		
Zisk na 1 ks desek 144,73 Kč (lhůta zhotovení do 2 hodin)		
Zisk na 1 ks desek 186,06 Kč (lhůta zhotovení do 1 hodiny)		

(Zdroj: Interní data podniku, 2014)

Pozn.: Uvažujeme zde, že si jeden zákazník nechává zhotovit dvě absolventské práce. Díky tomu se čas na přípravu desek zkracuje z 30 minut na 20 minut.

Výše zmíněný nový stroj na zlacení má pořizovací cenu 150 000 Kč bez DPH. Dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, se takový stroj řadí do odpisové skupiny 2. Byl zvolen rovnoměrný způsob odepisování. Rovnoměrný odpis stroje je uveden v Příloze 9.

Tabulka 29: Nová kalkulace nákladů na zhotovení desek

Nákladová položka	Cena	Poznámka
Desky (přední a zadní strana)	68,00 Kč	
Hřbet desek	30,00 Kč	
Zlacení	2,50 Kč	
Přímé mzdy	13,30 Kč	
Provozní režie	2,00 Kč + 0,95 Kč	energie a odpis stroje
Celkem náklad na desky	**116,75 Kč**	bez DPH
	141,27 Kč	s DPH
Cena 1 absolventské práce	148,76 Kč	bez DPH
	180,00 Kč	s DPH
Zisk na 1 ks desek 32,01 Kč (lhůta zhotovení do 3 dnů)		
Zisk na 1 ks desek 56,80 Kč (lhůta zhotovení do 2 dnů)		
Zisk na 1 ks desek 106,39 Kč (lhůta zhotovení do 1 dne)		
Zisk na 1 ks desek 155,98 Kč (lhůta zhotovení do 2 hodin)		
Zisk na 1 ks desek 205,56 Kč (lhůta zhotovení do 1 hodiny)		

(Zdroj: Interní data podniku, 2014)

Desky určené pro zlacený tisk jsou dražší než desky pro ražbu. To se výrazně promítlo do nákladů. Na druhou stranu bude na výběr více barev, což jistě mnoho zákazníků uvítá. Časová úspora snížila přímé náklady o polovinu. V dalších letech je třeba počítat s lehkým navýšením provozní režie (odpis stroje), jelikož používáme rovnoměrný způsob odepisování, viz Příloha 9. Navýšení ceny o 10 - 40 Kč není nijak dramatické, SAIKO-servis má i nadále jednu z nejlevnějších vazeb a tisk absolventských prací v Českých Budějovicích.

Konečný zisk na jednu absolventskou práci lze obtížně vyčíslit, jelikož u každé absolventské práce se liší počet černobílých/barevných stran celkem.

Proto při kalkulaci celkové ceny absolventské práce budeme vycházet z toho, že průměrná absolventská práce má přibližně 160 stran. A 10% stran jsou barevné a 90% černobílé.

Tabulka 30: Kalkulace ceny tisku

Položka	Částka	Poznámka
Počet stran celkem	160	
Počet černobílých stran	*144*	
Počet barevných stan	*16*	
Náklad na tisk celkem	**101,60 Kč**	
Náklad na černobílý tisk	*64,80 Kč*	0,45 Kč/1 A4 (bez DPH)
Náklad na barevný tisk	*36,80 Kč*	2,30 Kč/1 A4 (bez DPH)
Cena za tisk celkem (bez DPH)	**198,35 Kč**	
Cena za tisk celkem (vč. DPH)	**240,00 Kč**	
Cena za černobílý tisk	*144,00 Kč*	1,00 Kč/1 A4 (vč. DPH)
Cena za barevný tisk	*96,00 Kč*	6,00 Kč/1 A4 (vč. DPH)
Zisk za tisk 96,75 Kč		

(Zdroj: Autorka, 2014)

Následující tabulka sumarizuje předchozí údaje, přičemž zobrazuje i zisk celkem za jednu průměrnou absolventskou práci.

Tabulka 31: Finální přehled nákladů a zisku na průměrnou absolventskou práci

Položka	180 Kč Do 3 dnů	210 Kč Do 2 dnů	270 Kč Do 1 dne	330 Kč Do 2 hodin	390 Kč Do 1 hodiny
Desky – náklady	116,75 Kč	116,75 Kč	116,75 Kč	116,75 Kč	116,75 Kč
Desky – cena	148,76 Kč	173,55 Kč	223,14 Kč	272,73 Kč	322,21 Kč
Desky – zisk	**32,01 Kč**	**56,80 Kč**	**106,39 Kč**	**155,98 Kč**	**205,56 Kč**
Tisk - náklady	101,60 Kč	101,60 Kč	101,60 Kč	101,60 Kč	101,60 Kč
Tisk – cena	198,35 Kč	198,35 Kč	198,35 Kč	198,35 Kč	198,35 Kč
Tisk – zisk	**96,75 Kč**	**96,75 Kč**	**96,75 Kč**	**96,75 Kč**	**96,75 Kč**
Náklady celkem	218,35 Kč	218,35 Kč	218,35 Kč	218,35 Kč	218,35 Kč
Cena celkem bez DPH	347,11 Kč	371,90 Kč	421,49 Kč	471,07 Kč	520,66 Kč
Cena celkem vč. DPH	420,00 Kč	450,00 Kč	510,00 Kč	570,00 Kč	630,00 Kč
Zisk celkem	**128,76 Kč**	**153,55 Kč**	**203,14 Kč**	**252,73 Kč**	**302,31 Kč**

(Zdroj: Autorka, 2014)

7. Závěr

Tato diplomová práce s názvem „**Řízení zvoleného podniku dle fáze životního cyklu**“, byla zaměřena na analýzu podmínek a podpor pro podnikatele při zohlednění jednotlivých fází životního cyklu podniku.

Autorka navrhla optimální podnikatelský plán pro zvolený podnik, který zohledňuje aktuální poznatky o řízení vzhledem k životnímu cyklu podniku. Cílem práce bylo zanalyzovat tržní podmínky, vnitřní prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace podnikatelského záměru pro konkrétní zařízení dle aktuálních trendů v managementu.

V **analytické části** práce byl charakterizován zvolený podnik – SAIKO-servis. Pozornost byla věnována službám podniku, které je v tomto případě možné rozdělit na dvě skupiny – servisní služby a služby kopírovacího centra.

Při zkoumání aktuálních trendů v managementu vyplynulo, že cílem každého podniku by měl být loajální zákazník. Loajálního zákazníka získáme například tím, že ho aktivně integrujeme do inovačního procesu.

V rámci podpor pro podnikatele byla představena koncepce podpor malých a středních podniků na období 2014 – 2020 a operační programy v rámci programovacího období 2014 – 2020.

Převážnou část analytické části tvoří analýza makroprostředí a mikroprostředí, následované SWOT analýzou. Výsledná SWOT analýza odhalila určitý potenciál konkurenční výhody, který lze najít ve spojení nízkých cen kopírovacích služeb, růstu počtu studentů a výhodného umístění v centru města. Pro získání bližších informací o podniku byl proveden řízený rozhovor s majitelem podniku, panem Oldřichem Saikem. Z rozhovoru vyplynulo, že SAIKO-servis nemá a ani se neuvažuje o certifikaci integrovaného systému managementu a také nevyužívají podpor z fondů EU kvůli administrativní náročnosti. V rámci pojmu „životní cyklus podniku“, se dle pana Saika nachází jeho podnik zřejmě někde mezi fází růstu a zralosti.

Pro zjištění, v jaké fázi vývoje Greinerova modelu se sledovaný podnik nachází, byl využit dotazník, vytvořený v rámci grantového projektu GA JU "Modely řízení MSP". Byly identifikovány tři zásadní krize, které se během „života“ sledovaného podniku

objevily. Ani jedna z krizí však nevedla k ukončení činností. V současné době se sledovaný podnik nachází ve fázi tvořivosti/kreativity a potýká se s krizí vedení.

Syntetickou část tvoří návrh podnikatelského plánu, který byl vytvořen na základě skutečností zjištěných v analytické části a v souladu s požadavky sledovaného podniku. Vzhledem k tomu, že konkrétní struktura podnikatelského plánu není stanovena, vyšla autorka z různých struktur uváděných v literatuře a výsledný podnikatelský plán zahrnuje titulní stranu, obsah, exekutivní souhrn, popis podniku, produkty podniku, klíčové osobnosti podniku a organizační strukturu, analýzu trhu a okolí podniku, obchodní plán, marketingový plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy. Celý podnikatelský plán se týká zakoupení stroje na zlacení. Stroj bude využíván primárně pro tvorbu desek absolventských prací a studenti si budou moci vybrat z více barev desek. Navíc pro studenty JČU bude možnost sladit barvu desek s barvou identifikující jejich fakultu, což zatím žádné kopírovací centrum nenabízí. Důvodem zakoupení nového stroje na zlacení je kromě časové úspory, která je v řádu 70 – 80% času ve srovnání s původním strojem, také přilákání nových zákazníků a v neposlední řadě i finanční prospěch.

8. Resumé

This diploma thesis **"Management of a chosen company by the life cycle stage“**, was focused on the analysis of conditions and a support for entrepreneurs. The life cycle stages there were taken into account.

The author drew up an optimal business plan for the chosen company. The plan includes actual findings about management by the life cycle stage. The aim of the thesis there was to analyze the market conditions, microenvironment and draw up a complete business plan´s documentation by the actual trends in management.

In **the analytical part** there was the company, SAIKO-servis, described. The attention was paid to the services of the company. It´s possible to divide the services into two groups – maintenance services and copy center services. The target of each company should be to have a loyal customer, by the research of actual trends in management. We can get the loyal customer, for example, by active integrating him into the innovation process.

There was introduced a support for small and medium-sized enterprises concept for the period 2014 – 2020 and operational programs for the programming period 2014 – 2020.

The substantial analytical part is dedicated to the microenvironmental and macroenvironmental analysis, followed by SWOT analysis. Based on SWOT analysis there was identified a potential competetive advantage that we can find in the combination of low prices for copy services, in the growing count of students and in the convenient location in the city center. There was made a guided interview for getting more detailed information. The owner of the company, Mr. Saiko was interviewed. SAIKO-servis hasn´t established and even doesn´t consider establishing integrated management system. And they also haven´t used any support from the EU funds due to the administrative requirements. By the Mr. Saiko´s opinion, the company is situated probably somewhere between the stages of growth and maturity, in the life cycle stage model.

To determine the stage of development in the Greiner´s model, there was used a questionnare. The questionnare was created the grant project GA JU "Management

Models for SMEs". Based on this questionnare there were identified three major crises. Neither of the crisis did not lead to out of business. Nowdays the company there is in a phase of creativity, facing a crisis of leadership.

The synthetic part of the thesis includes a draft of a business plan. The business plan was based on the facts from the analytical part and according to the requirements of the company. The specific structure of the business plan is not set. The author came from different structures reported in the literature. This business plan includes the title page, contents, executive summary, company description, company products, key persons of a business and organizational structure, market analysis and surroundings enterprise, business plan, marketing plan, risk assessment, financial plan and attachments. The entire business plan involves purchasing machine for a gold plating. The machine will be primarily used for theses´ plates. Customers – students will be able to choose among many colors of the plates. The students of the University of South Bohemia, will be able to unify the color of the plates with the color of their faculty. None of the copy centres haven´t offered it yet. The reason for purchasing the new machine there is, except saving time - which is 70 – 80% in comparison with the previous machine, also attract new customers and, last but not least, the financial benefit.

This thesis was created in the grant project **GA JU 079/2013/S: "Management Models for SMEs" (2013 - 2015)**.

9. Použitá literatura

KNIŽNÍ PUBLIKACE

BARROW, C., BARROW, P., & BROWN, R. (2012). *The bussiness plan workbook: The definitive guide to researching, writting up and presenting a winningplan*. (6. vyd., 384 s.). USA: Kogan Page Publishers.

BEDNÁŘOVÁ, D., & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. (2. vyd., 146 s.). České Budějovice: EF JU.

BERÁNEK, J., & KOTEK, P. (2007). *Řízení hotelového provozu*. (4. vyd., 240 s.). Praha: MAG Consulting.

BRIDGES, W. (2006). *Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. (165 s.). Praha: Management Press.

CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J. (2010). Management a organizační chování. (2. vyd., 344 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

DĚDINA, J., & MALÝ, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. (176 s). Praha: Alfa Publishing.

DEDOUCHOVÁ, M. (2001). *Strategie podniku*. (256 s.). Praha: C. H. Beck.

DYTRT, Z., et al. (2012). *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: Cesta do inovační společnosti*. (205 s.). Žilina: GEORG.

HORÁKOVÁ, H. (2003). *Strategický marketing*. (2. vyd., 204 s.). Praha: Grada Publishing, a. s.

KORÁB, V., PETERKA, J., & ŘEŽŇÁKOVÁ, M. (2007). *Podnikatelský plán*. (216 s.). Brno: Computer Press.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Marketing Management.* (12. vyd., 816 s.). New Jersey: Prentice - Hall.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., & SVOBODOVÁ H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. (304 s.). Praha: Grada Publishing.

PORTER, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* (396 s.). New York: Free Press.

ROLÍNEK, L., et al. (2003). *Teorie a praxe managementu* (vybrané kapitoly). (95 s.). České Budějovice: ZF JU v Českých Budějovicích.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. (432 s.). Praha: Grada Publishing.

SYNEK, M., & KISLINGEROVÁ E., et al. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd., 498 s.). Praha: C. H. Beck.

TICHÁ, I., & HRON, J. (2003). *Strategické řízení.* (240 s.). Praha: CREDIT Praha.

VEBER, J., & SRPOVÁ, J., et. al. (2010). *Podnikání malé a střední firmy*. (2. vyd., 320 s.). Praha: Grada Publishing.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ADIZES. (2006). The corporate lifecycle. Dostupné z http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html

ARMOR. (2013). Dostupné z http://www.armor.cz/

BAIN AND COMPANY. (2013). *Management Tools and Trends 2013*. Dostupné z http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx.

BISNODE. (2013). Dostupné z http://www.cekia.cz/cz/

BUSINESSINFO. (2013). *Koncepce podpory MSP 2014-2020*. Dostupné z http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html

CZECHINVEST. (2013). *Jak napsat podnikatelský plán:...aneb kudy vede cesta k úspěchu.* Dostupné z http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf

CZECHINVEST. (2013). *Příloha č. 3 Struktura podnikatelského záměru*. Dostupné z http://www.czechinvest.org/data/files/priloha-3-vyzva-struktura-podn-zameru-doporucena-2971-cz.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2014). Dostupné z http://www.czso.cz/

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. (2011). *Příručka pro podnikání 2010.* Dostupné z http://www.komora.cz/Files/2010/HKCR/Prirucka_pro_podnikani_2010_final.pdf

INCOMA. (2012). *Tiskové zprávy: Kupní síla stagnuje, regionální rozdíly se letos nezvýšily.* Dostupné z http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1238&lng=CZ&ctr=203

IPODNIKATEL.CZ. (2012). *Finanční řízení: Finanční analýza podniku v praxi*. Dostupné z http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Strana-2.html

IPODNIKATEL.CZ. (2013). *Základy o podnikatelském záměru*. Dostupné z http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru.html

MCSOFTWARE. (2014). *Odpisy majetku*. Dostupné z http://odpisy-majetku.mcsoftware.cz/index.php?kat=kalkulacka

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. (2014). *Strukturální fondy EU: Příprava programů na programové období 2014-2020.* Dostupné z http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU/Operacni-programy

MPO. (2013). *Rejstřík živnostenského podnikání*. Dostupné z http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?

OPUS. (2014). *Kancelářská technika*: Zlacení a hlubotisk. Dostupné z http://www.opus.cz/foil-xpress-ap-p-2581

SAIKO COPY. (2014). Dostupné z http://www.saikocopy.cz/

SAIKO SERVIS. (2014). Dostupné z http://www.saiko-servis.cz/

STUDENTA: (2014). *Tisk a vazba, poslední krok diplomové práce*. Praha: Studenta Media, 2014, č. 36. Dostupné z: www.studenta.cz

ODBORNÉ ČASOPISY

GREINER, L., (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. roč. July-August 1972, č. 50, s. 37–46.

HILL, J., NANCARROW, C., & WRIGHT, L., (2002). Lifecycles and crisispoints in SMEs: A case approach. *Marketing Intelligence&Planning*. roč. 20, č. 6, s. 361–369.

PHELPS, R., ADAMS, R., & BESSANT, J., (2007). Lifecycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*., roč. 2007, č. 9, s. 1–30.

ROBERTS, R., & HIRSCH, P., (2005). Evolution and revolution in the twenty-first century: Rules for organizations and managing human resources. *Human Resource Management*. roč. 44, č. 2, s. 171–176. Dostupné z doi:10.1002/hrm.20060.

RUTHERFORD, M., Pau, W., BULLER, F., & MCMULLEN, P.,(2003). Human Resource Management Problems Over The Life Cycle of Small to Medium-sized Firms. *Human Resource Management*. roč. 42, č. 4, s. 321–335.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, PŘÍLOH A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Vztah průměrné reálné mzdy a míry inflace v letech 2002 - 2012 71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Okolí podniku 12

Obrázek 2: Závěrečná tabulka SWOT analýzy 14

Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil 16

Obrázek 4: Greinerův model růstu 18

Obrázek 5: Model růstu podniku 20

Obrázek 6: Životní cyklus podniku podle Adizese 27

Obrázek 7: Životní cyklus podniku podle Millera a Friesena 29

Obrázek 8: Vedení nebo řízení dle vývoje podniku 30

Obrázek 9: SAIKO-servis v Českých Budějovicích 54

Obrázek 10: Organizační struktura podniku SAIKO-servis 57

Obrázek 11: Nový přístup k hodnocení hodnototvorného řetězce 58

Obrázek 12: Partneři v mikroprostředí 59

Obrázek 13: Umístění sledovaného podniku v Greinerově modelu 100

Obrázek 14: Stroj na zlacení 109

Seznam příloh

Příloha 1: Přehled studií zabývajících se životním cyklem podniku 130

Příloha 2: Struktura podnikatelského plánu dle různých autorů 134

Příloha 3: Strategické priority koncepce MPO pro podporu MSP 2014 - 2020 a oblasti podpory 136

Příloha 4: Budova SAIKO-servis Na Sadech 139

Příloha 5: Budova SAIKO-servis na Husově ulici 140

Příloha 6: Potisk aut SAIKO-servis 141

Příloha 7: Výsledky podniku SAIKO-servis za 2010 - 2012 142

Příloha 8: Dotazník 143

Příloha 9: Rovnoměrný odpis stroje 148

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka pro hodnocení příležitostí 12

Tabulka 2: Tabulka pro hodnocení hrozeb 13

Tabulka 3: Tabulka pro hodnocení silných a slabých stránek 13

Tabulka 4: Manažerské praktiky během evoluce v pěti fázích růstu 19

Tabulka 5: Charakteristika jednotlivých fází ŽC podle Adizese 28

Tabulka 6: Trendy v managementu 61

Tabulka 7: Nejpoužívanější nástroje managementu v roce 2013 63

Tabulka 8: Operační programy EU dle prioritních cílů 67

Tabulka 9: Počet obyvatel České republiky a Jihočeského kraje v letech 2002 - 2012 70

Tabulka 10: Nově vzniklé podniky* v roce 2012 podle krajů 72

Tabulka 11: Míra inflace v letech 2002 - 2013 74

Tabulka 12: Výdaje domácností na spotřebu dle předmětu spotřeby 75

Tabulka 13: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2002 - 2013 76

Tabulka 14: města s nejvyšší úrovní kupní síly na obyvatele 78

Tabulka 15: Vzdělání obyvatel ĆR od 15 let věku (v %) 78

Tabulka 16: Zařazení do skupin faktorů 80

Tabulka 17: Konkurence podniku SAIKO-servis 81

Tabulka 18: Dodavatelé a jejich procentní zastoupení ve sledovaném podniku 85

Tabulka 19: Ceník kopírování 89

Tabulka 20: Ceník tisku 89

Tabulka 21: Ceník skenování 90

Tabulka 22: Výsledná tabulka hodnocení příležitostí 92

Tabulka 23: Výsledná tabulka hodnocení hrozeb 93

Tabulka 24: Výsledná tabulka hodnocení silných a slabých stránek..... 94

Tabulka 25: Závěrečná tabulka SWOT analýzy..... 96

Tabulka 26: Přehled zisku za desky a tisk průměrné absolventské práce..... 105

Tabulka 27: Původní a nový ceník vazby absolventské práce..... 110

Tabulka 28: Současná kalkulace nákladů na zhotovení desek..... 115

Tabulka 29: Nová kalkulace nákladů na zhotovení desek..... 116

Tabulka 30: Kalkulace ceny tisku..... 117

Tabulka 31: Finální přehled nákladů a zisku na průměrnou absolventskou práci 118

10. Přílohy

Příloha 1: Přehled studií zabývajících se životním cyklem podniku

Studie	Počet fází	Charakteristika fází
Lippitt a Schmidt 1967	3	(1) Zrození; (2) Mládí; (3) Zralost.
Filley a House 1969	3	(1) Zakladatel podporuje jeden produkt; (2) Zvýšení prodejů, podílu na trhu, počtu zaměstnanců; (3) Zpomalení růstu, formalizace procesů a stanovení cílů.
Steinmetz 1969	4	(1)Větší složitost, časová náročnost; (2) Expanze, nábor dalších pracovníků, zvýšení příjmů, aletaké větší strnulost; (3) Růst, zvýšení režijních nákladů, neloajalita, nižší míra výnosnosti.
Greiner 1972	5	Růst díky (1) Kreativitě; (2) Řízení; (3) Delegování; (4) Koordinaci; (5) Spolupráci.
Adizes 1979	10	(1)Námluvy; (2) Rané dětství; (3) Go-go;(4) Dospívání;(5) Mládí;(6) Stabilita;(7) Aristokracie;(8) Raná byrokracie;(9) Byrokracie;(10) Smrt.
Kimberly 1979	2	(1)Role podnikatele; (2) Kontrola vnitřního sociálního prostředí, řízení vztahů, tvorba struktur a procesů.
Galbraight 1982	5	Fáze jsou popsány z hlediska úkolů, lidí, odměňování, struktur a vedení.
Churchill a Lewis 1983	5	(1)Existence-získávání zákazníků, jednoduchá organizace, podnik je řízen majitelem; (2) Přežití-větší důraz na příjmy a náklady; (3) Úspěch-podnik může buď expandovat nebo se dál držet stabilní a ziskový; (4) Rozlet-problém

		s delegováním pravomocí a dostatek financí, decentralizace organizační struktury, vliv vlastníka slábne; (5) Vyspělost zdrojů-upevňují se a kontrolují finanční příjmy, eliminují se neefektivní prvky, přizpůsobení se změnám okolí, vlastník je zcela oddělen.
Quinn a Cameron 1983	4	(1)Shromáždění zdrojů; (2) Neformální komunikace a struktura; (3) Formalizace pravidel; (4) Vypracování struktury.
Miller a Friesen 1984	5	(1)Založení; (2) Růst; (3) Stabilizace; (4) Krize; (5) Zánik.
Smith a kol. 1985	3	Podniky jsou rozděleny do tří fází podle shlukové analýzy na základě 15 ukazatelů fází ŽC, které reprezentují růst, struktura, styl rozhodování a formalizace.
Tushman a kol. 1986	2	Některé podniky jsou po dlouhou dobu v rovnováze a poté nastávají zásadní rozsáhlé změny. Dlouhodobá konvergence podporuje základní strategii, je poznamenaná zvraty současných a skokových změn, které přetváří podnik.
Scott a Bruce 1987	5	Během pěti fází ŽC se objevují určitě krize. Podniky se vyvíjí od neformálně řízeného podniku majitelem přes formální byrokracii k diverzifikovaným konglomerátům.
Kazanjian 1988	4	(1)Získávání zdrojů a technologický pokrok; (2)Spuštění výroby; (3)Růst prodeje a podílu na trhu; (4)Ziskovost-tempo růstu podniku zpomalí, vyrovná se tempu růstu trhu.
Hasenfeld a Schmidt 1989	6	(1)Založení; (2) Vývoj; (3) Dozrávání; (4) Vypracování struktury; (5) Pokles; (6) Úmrtí.
Kazanjian a Drazin 1990	4	Syntéza stávajících modelů, snaží se charakterizovat vlastnosti z hlediska termínu dominantní problémy.

Beatty a Ulrich 1991	4	S každou vývojovou fází se mění výzvy pro podnik. Dospělým organizacím navrhuje strategie pro změny.
Cosier 1991	3	(1)Malé měřítko nových činností, (2) Řízení nákladů, efektivita a byrokracie; (3) Schopnost reagovat na změny v prostředí.
Dodge a Robbins 1992	4	(1)Přenést myšlenku do podnikání; (2) Vznik-nejistota, krátkodobá orientace, pozitivní růst; (3) Růst se zpomaluje, objevuje se konkurence, rozšíření a stabilita rozhodování; (4) Podnik se stává trochu byrokratickým, je třeba udělat určitá rozhodnutí pro budoucnost.
Gupta a Chin 1993	3	Vychází ze Smitha 1985. Podniky, v pokročilé fázi růstu, čelící problémům změn prostředí, provádí analýzy a daleko více inovují, než tomu bude ve fázi zralosti.
Hanks a kol. 1993	6	(1)Mladé a malé podniky zahajující podnikání; (2) O něco starší než fáze (1), rozšiřující se; (3) Mladší než fáze (2), ale větší, navrhující pozdější expanzi nebo dřívější zralost; (4) Větší, zdánlivě zrající nebo diverzifikující; (5) + (6) Nezapadají do tradičních modelů ŽC, mají tendenci být starými a malými podniky.
Bailey a Grochau 1993	4	(1)Podnikavost; (2) Teambuilding; (3) Byrokracie; (4) Od téhle chvíle může podnik stagnovat, zemřít nebo dojde k obnovení.
Terpstra a Olson 1993	2	První rok činnosti je ve znamení uvedení činnosti do provozu.
Dodge a kol. 1994	2	Fáze ŽC závisí na úrovni konkurence (žádná nebo intenzivní) nebo změnách prostředí a jsou charakterizované pomocí problémů, kterým bude podnik čelit.

Eggers a kol. 1994	5	Manažeři začleňují fáze stability a růstu pomocí alternativních cest
Hanks a Chandler 1994	4	Vychází z Hankse (1993) a tvrdí, že hlavní problémy, které manažeři řeší nebo priority, se odráží v přidaných odborných funkcích napříč všemi fázemi ŽC.
Flamholtz 1995	7	(1)Nový podnik; (2) Rozšíření; (3) Profesionalizace; (4) Konsolidace; (5) Diverzifikace; (6) Integrace; (7) Pokles.
Gudmundsson 1998	7	(1)Zahájení činnosti, před uvedením do provozu; (2) Nově příchozí, příjmy až 99 milionu $; (3) Přechodná fáze, příjmy 100 – 499 milionu $; (4) Prozatimní, příjmy 500 – 999 milionu$; (5) Modulační, od 1 miliardy £ se posuzuje geografický dosah.
Mitra a Pingali 1999	6	Vlastníci mohou vyvinout a implementovat strategické preference a tak vybrat alternativní cesty růstu.
Shim a kol. 2000	5	Přijímá studii Churchilla a Lewisové (1983)
Abetti 2000	3	(1)Neformální – každý přiloží ruku k dílu; (2) Provozní – změna z dříče na manažera; (3) Obchodní jednotky – zvýšení úrovní řízení.
Beverland a Lockshin 2001	4	(1)Shromažďování zdrojů; (2) Výroba; (3) Budování značky; (4) Racionalizace.
Rutherford a kol. 2003	4	(1)Žádný růst-největší problémy jsou s náborem pracovníků; (2) Nízký růst-nízká úroveň školení zaměstnanců, další personální problémy; (3) Střední růst-největší problém je v otázkách zachování; (4) Vysoký růst-problémy rozvoje.

(Zdroj: zpracováno podle Phelpse, Adamse a Bessanta, 2007)

Příloha 2: Struktura podnikatelského plánu dle různých autorů

Struktura podnikatelského plánu podle Vebera a Srpové et al. (2008):

I. Obsah; II. Shrnutí; III. Všeobecný popis firmy; IV. Klíčové osobnosti; V. Produkty; VI. Okolí firmy; VII. Prodej; VIII. Výroba, provozní činnost; IX. Jakost, environment, bezpečnost; X. Personální otázky; XI. Finanční plán; XII. Příloha.

Podle agentury CzechInvest (CzechInvest, 2005) je doporučená struktura podnikatelského plánu následující:

I. Stručné představení projektu; II. Popis projektu (Identifikace žadatele – historie podniku, právní forma podnikání, majetková struktura firmy; Předmět podnikání; Popis produktu; Ochrana duševního vlastnictví; Definice cílů projektu); III. Tržní a obchodní analýzy (Tržní potenciál – dodavatelé, odběratelé); IV. Technologie, inovační činnost (Náročnost na zdroje a jejich dostupnost); V. SWOT analýza; VI. Identifikace cílů v časovém horizontu; VII. Marketingová a organizační strategie (Produkt; Cenová politika; Propagace; Distribuce); VIII. Výrobní plán – personální a prostorové zajištění; IX. Harmonogram realizace projektu; X. Finanční analýza (Rozpočet zahajovacích výdajů podniku; Účetní výkazy; Zdroje financování); XI. Analýza rizik (Vnitřní rizika projektu; Vnější rizika projektu; Opatření k minimalizaci rizik); XII. Přílohy.

Podnikatelský plán podle Bednářové a Škodové – Parmové (2010) má následující strukturu:

I. Přehled podnikových záměrů; II. Formulace cílů; III. Stav technologického vývoje v navrhované oblasti; IV. Technický popis výroku/služby; V. Strategie trhu;VI. Prodejní taktika; VII. Navrhovaná organizace; VIII. Kvantitativní dokumentace; IX. Vztahy k životnímu prostředí; X. Závěry; XI. Přílohová část.

Beránek a Kotek (2007) uvádí obsah vzorového podnikatelského plánu:

I. Titulní strana; II. Obsah; III. Shrnutí; IV. Všeobecný popis organizace (Minulost; Budoucnost; Vlastnické poměry a smlouvy); V. Klíčové osobnosti organizace (Organizační struktura; Personální složení); VI. Výrobky a služby (Popis výrobků a služeb; Popis vývoje; Schválení); VII. Analýza trhu; VIII. Odbyt; IX. Výroba – obchodní

plán; X. Finanční plán (Analýza nákladů; Očekávaný obrat; Analýza výkazů zisků a ztrát; Analýza rozvahy; Analýza cash-flow); XI. Kritická místa a problémy; XII. Přílohy.

Synek a Kislingerová et al. (2010) uvádí podstatně kratší strukturu podnikatelského plánu než ostatní autoři:

I. Shrnutí a základní východiska; II. Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence; III. Plán marketingu; IV. Plán výzkumu a vývoje, plán výroby; V. Finanční plán.

Barrow et al. (2012) uvádí sedm fází přípravy podnikatelského plánu včetně dílčích úkolů:

I. Vývoj postavení podniku až do současnosti (Poslání a cíle podniku; Popis podnikatelské činnosti; Popis výrobků/služeb); II. Marketingový výzkum (Zákazníci; Konkurence; Plán marketingového výzkumu); III. Konkurenční obchodní strategie (Cenová strategie; Reklamní a komunikační strategie; Umístění a distribuce); IV. Činnosti v podniku (Plán prodeje; Rozhodování, outsourcing a zásobování; Lidské zdroje a související administrativní postupy; Právní a ostatní regulační vlivy; Tvora webových stránek; Komunikační systém); V. Prognóza ekonomických výsledků (Předpověď prodejů; Předběžný přehled o cash-flow; Předběžný přehled zisků a ztrát; Předběžná rozvaha; Analýza bodu zvratu; Požadavky na financování); VI. Obchodní řízení (Finanční řízení; Řízení prodejů a marketingu; Ostatní obchodní řízení); VII. Sestavení a prezentace podnikatelského plánu.

Podle Korába et al. (2007) je podnikatelský plán strukturován následovně:

I. Titulní strana; II. Exekutivní souhrn; III. Analýza trhu; IV. Popis podniku; V. Výrobní plán; VI. Marketingový plán; VII. Organizační plán; VIII. Hodnocení rizik; IX. Finanční plán; X. Přílohy.

Podnikatelský plán má podle Srpové a Řehoře et al. (2010) vypadat následovně:

I. Shrnutí; II. Popis podnikatelského záměru; III. Popis produktu; IV. Okolí firmy; V. Analýza zákazníků; VI. Analýza konkurence; VII. Informace o firmě; VIII. Klíčové osobnosti; IX. Marketing a prodej; X. Výroba, provozní činnost; XI. Finanční plán; XII. Projektový plán; XIII. Analýza rizik; XIV. Příloha.

(Zdroj: Autorka, 2013)

Příloha 3: Strategické priority koncepce MPO pro podporu MSP 2014 - 2020 a oblasti podpory

Strategická priorita č. 1: Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání	
Zlepšování podnikatelského prostředí;	*Snižování administrativní zátěže;*
Podpora zavádění managementu kvality;	*Podpora zapojení malých a středních podnikatelů do oblasti technické normalizace;*
Zvyšování kvality poradenských služeb a zvyšování informovanosti;	*Inovativní poradenské služby pro podnikání založené na znalostech – mentoring, technologický scouting, koučing, market intelligence a technologický foresighting;*
Rozvoj poradenských služeb na podporu ochrany a nakládání s duševním vlastnictvím;	*Rozvoj poradenských služeb pro strategické řízení podniku a inovační management, včetně poradenství při ukončení podnikání a předávání firem;*
Podpora podnikavosti (pořádání soutěží o nejlepší podnikatelský záměr či zakládání firem);	*Rozvoj vzdělávání pro zkvalitnění netechnických kompetencí firem včetně rozvoje klíčových dovedností;*
Podpora technického vzdělávání a speciálních školení;	*Podpora infrastruktury pro firemní vzdělávání a školení, včetně rozvoje školicích středisek;*
Podpora sociálního podnikání včetně CSR;	*Podpora začínajících malých a středních podnikatelů pomocí finančních nástrojů;*
Podpora školení pro větší zapojení MSP do veřejných zakázek;	*Podpora MSP v rámci veřejných zakázek prostřednictvím záruk za návrh do veřejné zakázky.*
Strategická priorita č. 2: Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury	
Podpora zavádění technických a netechnických inovací v podnicích a nových technologií;	*Podpora zavádění nových produktů na bázi moderních technologií;*
Podpora vlastních výzkumných a vývojových kapacit podniků, včetně	*Podpora spolupráce MSP a výzkumných organizací (inovační vouchery,*

podpory investic do technologického a laboratorního vybavení;	*profesorské židle, podpora horizontální mobility), včetně možných změn v rámci legislativy;*
Podpora rozvoje klastrů;	*Podpora transferů znalostí a technologií, včetně rozvoje VTP, PI a CTT a jejich služeb;*
Podpora komercionalizace výsledků VaV a užší propojení VaV výzkumných organizací s poptávkou MSP;	*Podpora designu;*
Rozvoj digitální ekonomiky – center progresivních ICT služeb;	*Podpora rozvoje ICT v malých a středních podnicích;*
Podpora vývoje nových řešení prostřednictvím veřejných zakázek;	*Podpora podnikatelské a inovační infrastruktury;*
Rozvoj průmyslových zón a parků a regenerace brownfieldů;	*Podpora výstavby nájemních objektů;*
Podpora rekonstrukce podnikatelských objektů (včetně profinancování projektové dokumentace);	*Rozvoj strategických služeb a center sdílených služeb;*
Podpora opravárenských center high-tech výrobků a technologií.	
Strategická priorita č. 3: Podpora a internacionalizace MSP	
Vzdělávání a školení zaměřené na internacionalizaci;	*Informační, zpravodajské a poradenské služby pro podporu internacionalizace MSP;*
Podpora hledání obchodních partnerů a partnerů pro technologickou spolupráci;	*Vytváření sítí spolupráce a inkubačních center v zahraničí;*
Podpora účastí MSP na specializovaných veletrzích a výstavách;	*Podpora MSP ve veřejných zakázkách v zahraničí*
Bilaterální i multilaterální programy mezinárodní spolupráce, nadnárodní projekty evropských a mezinárodních organizací;	*Financování a pojištění exportu.*

Strategická priorita č. 4: Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice	
Modernizace stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní potřebu vedoucí ke zvýšení jejich účinnosti;	*Zavádění a modernizace systémů měření a regulace;*
Modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla;	*Zlepšování tepelně technických vlastností budov, s výjimkou rodinných a bytových domů;*
Využití odpadní energie v průmyslových procesech;	*Zvyšování energetické účinnosti zaváděním kombinované výroby elektřiny a tepla;*
Snižování energetické náročnosti/zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů.	*Výstavba nových a rekonstrukce stávajících výrobních zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie a tepla vyrobené s využitím obnovitelných a druhotných zdrojů energie.*
Podpora vyššího využívání druhotných surovin.	

(Zdroj: businessinfo.cz, 2013)

Příloha 4: Budova SAIKO-servis Na Sadech

(Zdroj: Autorka, 2014)

Příloha 5: Budova SAIKO-servis na Husově ulici

(Zdroj: Autorka, 2014)

Příloha 6: Potisk aut SAIKO-servis

(Zdroj: Autorka, 2014)

Příloha 7: Výsledky podniku SAIKO-servis za 2010 - 2012

rok:	2010	2011	2012
FV	9 120 211,-	10 078 835,-	9 057 651,-
FP	6 548 641,-	7 422 901,-	6 521 662,-
pohledávky	545 354,-	485 596,-	607 896,-
závazky	284 970,-	189 349,-	186 680,-
splátka úvěru	393 000,-	393 000,-	393 000,-
úroky	151 812,-	134 012,-	113 194,-
energie	76 388,-	96 938,-	97 507,-
voda	7 288,-	9 157,-	13 998,-
poštovné	20 708,-	20 194,-	17 032,-
auta opravy	104 937,-	71 147 ,-	85 985,-
nafta	164 118,-	165 067,-	175 235,-
telefony	85 158,-	71 875,-	77 686,-
ostatní režie	82 389,-	126 370,-	252 016,-
nákup majetku	376 640,-	158 786,-	225 863,-
úvěr na auta	18 632,-	90 029,-	126 592,-

(Zdroj: Interní data podniku, 2013)

Příloha 8: Dotazník

Charakteristika společnosti

Název společnosti: SAIKO - servis		
PSČ: 370 05	**Právní forma podnikání:** živnost	**Počet zaměstnanců:** 8 (+ 1 brigádník)
Pozice ve firmě: majitel	**Tazatel:** Bc. Gabriela Čadová	
Oblasti podnikání: ▪ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; ▪ Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.		
Způsob nabytí společnosti: převzetí živnosti po otci (2003)		
Rodinná firma: (kolik příbuzných) 4		
Oblast působnosti: ČR (Jihočeský kraj)	**Obrat za minulý rok (mil. Kč):** 11 mil. Kč	
Je strategie formulovaná písemně? NE	**Počet lidí v managementu:** Vyšší: 1 Střední: Nižší:	
Které výsledkové ukazatele sledujete, prioritní pro řízení firmy? (tržby, zisk, prodej…) Samozřejmě, že jako majitel firmy musím sledovat, jestli dosahujeme zisku a jak vysoké máme tržby a jak se firmě celkově daří nebo nedaří. Účetnictví se podrobněji věnuje moje matka, která ho má na starosti.		
Jakým způsobem hodnotíte úroveň procesů ve Vaší firmě? (marketing, úroveň služeb, finance, personalistika) V marketingu je pro nás důležité, že se snažíme uspokojovat přání našich zákazníků, co nejlépe dovedeme. A o to myslím, že v marketingu jde. Nepouštíme se do nákladných akcí jako je reklama v televizi, v novinách, na billboardech nebo snad distribuce letáků do schránek. Ale i tak si na nedostatek zákazníků nemůžeme stěžovat. Sázíme na dlouholeté budování dobré pověsti přes spokojenost našich zákazníků. V oblasti financí se nyní trochu potýkáme s nedostatkem financí na nákup nových strojů k pronájmu, jelikož ne všichni naši zákazníci platí své závazky včas. Se svými zaměstnanci jsem spokojen. Ve firmě jsou všichni zaměstnanci přímo podřízeni mně. Snažím se ve firmě budovat přátelskou atmosféru a vztahy se zaměstnanci, proto pořádáme několikrát ročně různé společné aktivity.		

1. **Jste spokojen se svým podnikáním? (ideály, představy)**
    a. **Mohl byste popsat historie Vaší firmy?**
    b. **Jaké máte zkušenosti se svým podnikáním?**
    c. **S čím jste ve své firmě spokojen nejvíce a nejméně? Kde vidíte největší problémy?**

ad a. SAIKO-servis založil v roce 2000 můj otec, který předtím roky pracoval u Minolty jako vedoucí servisu pro Jihočeský kraj. Já jsem vystudoval pedagogickou fakultu a pedagogické činnosti jsem se věnoval, ale také jsem zároveň vypomáhal v SAIKO-servisu. Od roku 2003 jsem celý podnik převzal já. Po dobu šesti let jsme fungovali v budově Na Sadech (administrativa, kopírovací centrum a servis). V roce 2009 jsme administrativu a servis přesunuli do nové budovy na Husově ulici.

ad b. Jelikož mám již více než jedenáctiletou praxi v oboru, tak si troufám říci, že určité zkušenosti již mám. Ale samozřejmě netvrdím, že o oboru vím vše. To ani není možné, jelikož se obor prodej a servis kopírovacích strojů, neustále vyvíjí a nastávají různé změny či trendy. Navštěvuji různé výstavy a veletrhy, čtu odborné časopisy a internetové zdroje, abych byl neustále „v obraze".

ad c. Nejvíce jsem spokojen se složením pracovního kolektivu a zodpovědným přístupem všech zaměstnanců. Nejméně jsem spokojen s pozdními platbami zákazníků a zbytečným podrážením cen konkurencí. Největší problém je, že výrobci sázejí hlavně na co nejnižší cenu na úkor kvality. Bude ještě chvíli trvat, než se bude na prvním místě hodnotit kvalita.

2. **Nastaly v minulosti situace, které byly kritické z hlediska přežití firmy? Uvažoval jste, že byste s podnikáním skončil?**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014

1. 2003: úmrtí mého otce – kritický stav, ale o ukončení podnikání jsem neuvažoval
2. 2009: dopad hospodářské krize – razantní pokles obratů, ale o ukončení podnikání jsem opět neuvažoval
3. 2012 – 2013: odchod vedoucího obchodu, o ukončení podnikání jsem neuvažoval

3. **Mohl byste se zamyslet s využitím seznamu, zda nenastaly ještě jiné krize? Jak jste je překonal?**

V roce 2008 jsem překonal ještě jednu osobní rodinnou krizi. Dále jsme překonali i dlouhodobou nemoc technika, který v roce 2013 byl v pracovní neschopnosti 3 měsíce. Obě zmíněné krize do chodu podniku nijak zásadně nezasáhly.

Karta krize: 1

Název krize: Úmrtí otce (2003)	
Popis: V roce 2003 náhle onemocněl a záhy zemřel můj otec – zakladatel SAIKO-servisu. Po jeho úmrtí jsem musel převzít firmu a zodpovědnost za 4 zaměstnance.	
Příčiny: Neovlivnitelné - nemoc	
Typ krize: osobní	
Časové určení: 2003	**Trvání krize:** celý rok 2003
Opakování krize: NE	**Jak často:** -
Signály krize: Nejistota zaměstnanců a některých zákazníků	
Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) NE	
Řešení krize: Přesvědčování zaměstnanců, že dokáži převzít firmu. Uklidnění zákazníků, že vše bude dále fungovat. Investoval jsem do reklamy (potisk autobusů, aut, atd.)	
Řešil byste jinak: NE	
Dopad krize: (obecný, pozitivní) Zpomalení raketového nástupu firmy. Stabilizace firmy.	
Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – **3** – 4 – 5 *(5 největší intenzita)*	**Pořadí:** 1

Karta krize: 2

Název krize: Dopady hospodářské krize (2009)	
Popis: Postupné snižování obratů a růst nejistoty zákazníků, což vedlo k úpadkům firem.	
Příčiny: Celosvětová krize	
Typ krize: vnější	
Časové určení: 2009	**Trvání krize:** 2010
Opakování krize: ANO	**Jak často:** 1x (2012)
Signály krize: Propad tržeb, pozdní platby zákazníků, snižování cen konkurence.	
Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) NE	
Řešení krize: Intenzivnější oslovování zákazníků a zkvalitňování služeb.	
Řešil byste jinak: NE	
Dopad krize: (obecný, pozitivní) Snížení obratů	
Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – **3** – 4 – 5 *(5 největší intenzita)*	**Pořadí:** 2

Karta krize: 3

Název krize: Odchod vedoucího obchodu (2012 – 2013)	
Popis: Zaměstnanec, který měl na starosti obchod, začal sám podnikat v jiném oboru.	
Příčiny: Svému podnikání se věnoval i během pracovní doby, což bylo na úkor jeho pracovního výkonu.	
Typ krize: zaměstnanci	
Časové určení: 2012	**Trvání krize:** 2012 - 2013
Opakování krize: NE	**Jak často:** -
Signály krize: Propad tržeb a úbytek zákazníků.	
Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) ANO	
Řešení krize: Motivování zaměstnance, snížení úvazku (nejdříve 0,7 poté na 0,5). Propuštění zaměstnance a přijmutí nového.	
Řešil byste jinak: Možná jsem měl ukončit pracovní poměr již o rok dříve.	
Dopad krize: (obecný, pozitivní) Pokles tržeb a úbytek pracovního kolektivu a schopného zaměstnance. S novým zaměstnancem přišel nový impuls pro firmu → zvedání obratů a noví zákazníci. Stabilizace firmy.	
Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – 3 – **4** – 5 *(5 největší intenzita)*	**Pořadí:** 3

(Zdroj: Grantový projekt GA JU „Modely řízení MSP“, 2014)

Příloha 9: Rovnoměrný odpis stroje

Název majetku:	
Vstupní cena:	150 000,00 Kč
Rok pořízení:	2014
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný
Roční odpisové sazby:	první rok: 11% / další: 22.25% / zvýš.vst.c.: 20%

Poř.	Rok-plán	Rok skutečnost	Zvýš.	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2014		-	150.000,00	16.500,00	16.500,00	133.500,00
2	2015		-	150.000,00	33.375,00	49.875,00	100.125,00
3	2016		-	150.000,00	33.375,00	83.250,00	66.750,00
4	2017		-	150.000,00	33.375,00	116.625,00	33.375,00
5	2018		-	150.000,00	33.375,00	150.000,00	0,00

(Zdroj: www.odpisy-majetku.cz, 2014)