



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Aktualizace podnikatelského plánu malého podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Petra Křištofová**

Vedoucí práce: Ing. Jan Mačí, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Křištofová**
Osobní číslo: **E14000619**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **Ing. Jan Mačí, Ph.D.**
Konzultant práce: **Michaela Žáková**
DM-KOVO s.r.o., účetní

Název práce: **Aktualizace podnikatelského plánu malého podniku**

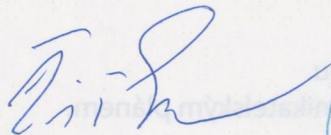
Zásady pro vypracování:

1. Podnikatelský plán a jeho obsah.
2. Charakteristika zkoumaného podniku.
3. Analýza původního podnikatelského plánu.
4. Návrh na sestavení aktuálního podnikatelského plánu.
5. Formulace závěrů a doporučení pro další práci s podnikatelským plánem.

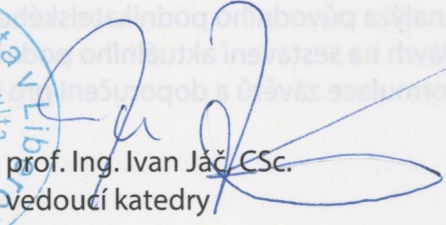
Seznam odborné literatury:

- FINCH, Brian. 2016. *How to write a business plan*. 5th edition. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9475-703.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4.5.2018

Podpis: Křístofová

Anotace

Cílem této práce je osvětlit problematiku a důležitost podnikatelského plánu při zahájení podnikatelské činnosti i při rozvoji firmy. Podnikatelé tento proces často podceňují, nepřikládají mu dostatečný význam. Podnikatelský plán je ovšem důležitý i pro interní záležitosti, rozhodování o strategii firmy. Hlavním účelem je získání finanční investice od bankovní instituce či soukromého investora. Tento proces má jistý postup, forma se ovšem liší dle konkrétního účelu.

Tato bakalářská práce popisuje malý podnik s nestabilním základem. Cílem je také analýza jejich původního plánu i současné situace, v níž se podnik nachází. Na základě těchto informací je pak sestavena část podnikatelského plánu, konkrétně marketingový plán. Ten je zaměřen především na propagaci firmy. Zviditelnění firmy by mělo zjednodušit získávání zákazníků a zlepšit postavení na trhu, který je značně rozsáhlý. Doporučeno je několik konkrétních marketingových nástrojů, které jsou pro firmu časově i cenově přijatelné.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, investice, marketingový mix, podnikatelský plán, propagace, úvěr

Annotation

The aim of this thesis is to enlighten the issue and the importance of having a business plan during starting a business and during a company development. Businessmen often underestimate this process, they don't put enough emphasis on it. The business plan is also important for internal matters, deciding on business strategy. The main purpose is to acquire financial investments from banking institutions or a private investor. This process has a certain order, but the form is different for particular purposes.

This bachelor thesis is about a small enterprise with unstable basis. The aim is also to analyse their initial plan and the situation where the enterprise is currently. On the basis of those pieces of information is a part of a business plan designed, in particular, a marketing plan. This marketing plan is focused mainly on promoting the company. Raising its profile should make gaining customers easier and make them standing better on the large market. There are also some affordable marketing tools recommended.

Key Words

Automotive industry, investment, marketing mix, business plan, promotion, loan

Poděkování

Děkuji panu Ing. Janu Mačímu, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří též Michaelle Žákové a Dušanu Musilovi za věnování.

Obsah

Seznam zkratek	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků	12
Úvod.....	13
1. Podnikatelský plán	14
1.1 Formy podnikatelského plánu.....	14
1.1.1 Elevator Pitch	14
1.1.2 Executive Summary	15
1.1.3 Zkrácený podnikatelský plán.....	15
1.1.4 Úplný podnikatelský plán	16
1.2 Uživatelé podnikatelského plánu.....	16
1.2.1 Majitelé.....	17
1.2.2 Manažeri	17
1.2.3 Banky a investoři	17
1.3 Cíle.....	18
1.4 Struktura podnikatelského plánu	19
1.4.1 Titulní strana.....	20
1.4.2 Obsah.....	20
1.4.3 Exekutivní shrnutí.....	20
1.4.4 Popis podniku	21
1.4.5 Analýza prostředí.....	21
1.4.6 Výrobní plán.....	23
1.4.7 Marketingový plán.....	23
1.4.8 Finanční plán	25
1.4.9 Hodnocení rizik	25
1.4.10 Příloha.....	26
2. Charakteristika zkoumaného podniku	27
2.1 Historie firmy.....	29
2.2 Personální stránka.....	30
2.3 Dlouhodobá aktiva	32
2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	32
2.5 Financování podniku.....	33
3. Analýza původního plánu.....	34

4. Aktualizace podnikatelského plánu	36
4.1 Produkt.....	37
4.1.1 Modul	37
4.1.2 Transportní paleta	38
4.1.3 Další výrobky	38
4.1.4 Záruka a servis na výrobky.....	39
4.2 Distribuce	39
4.3 Cenová politika.....	40
4.4 Marketingová komunikace.....	41
4.4.1 ISO normy	42
4.4.2 Účast na oborových veletrzích	43
4.4.3 Webové stránky	44
4.4.4 Polepy vozidel	45
4.4.5 Plachty	45
5. Doporučení	46
Závěr	48
Seznam použité literatury	50
Seznam příloh	53

Seznam zkratk

ČNB	Česká národní banka
PR	Public relations („vztahy s veřejností)
B2B	Business-to-business (vztah mezi obchodními společnostmi)
B2C	Business-to-consumer (vztah mezi firmou a konečným spotřebitelem)
CNC	Computer Numerical Control („počítačem řízený obráběcí stroj“)
3D	Trojdimenzální, trojrozměrný
DPH	Daň z přidané hodnoty

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o podniku	28
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy	27
Obrázek 2: Personální struktura podniku DM – KOVO s.r.o.	32

Úvod

Tato bakalářská práce je věnovaná tématu podnikatelského plánu, který by měl být součástí každého podniku. Slouží k mnoha účelům, od manažerského rozhodování po získávání finančních prostředků. Plánování by mělo být součástí běžného i profesního života. Spousta podnikatelů jej ale považuje za ztrátu času. Raději jednají instinktivně než na základě předem naplánovaných kroků.

V podnikatelském plánu se popisuje podnik od personální stránky, přes analýzu trhu, marketing, výrobní plán, po finanční plánování a analýzu rizik. Podnikatel si při jeho tvorbě ujasní priority a směr, kterým se chce dále ubírat. Vzniká zde prostor pro kreativitu i analýzu současné situace. Plán tedy umožní reálný pohled na celý podnik jak jeho majiteli, tak potenciálním investorům. Autorka se rozhodla podrobněji popsat marketingový plán, který je nezbytnou součástí podnikatelského plánu.

Cílem této práce je objasnit důležitost podnikatelského plánu a pomoci popisované firmě v jeho aktualizaci, především s částí marketingového plánu. Firma dosud měla pouze zkrácenou formu podnikatelského plánu, která neobsahovala pohled marketingu. V této práci je vysvětlen pojem podnikatelský plán, jeho význam a způsob, jakým může být vypracován. V další části je zvolena a teoreticky popsána struktura, která je pro tento typ podniku nejvhodnější. Tuto strukturu podnik může využít při plánované žádosti o hypoteční úvěr na nové prostory. Jelikož je původní podnikatelský plán krátkého rozsahu, je stručně zanalyzován jeho současný stav a i nedostatky, které plynou z požadavků uvedených v první části. Dále jsou uvedeny informace o vybraném podniku, jeho historii, podmínkách při založení firmy, personální stránka, nejčastěji vyráběné produkty a zákazníci, kteří je odebírají.

Výstupem práce bude doporučení nástrojů, které by firma mohla využít ke zlepšení současné situace, především z oblasti marketingu. Sestaven bude jednoduchý marketingový mix, zaměřený na produkt a marketingovou komunikaci.

1. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán určuje serióznost jakéhokoli podnikatelského záměru, ať už se jedná o nově zakládající se podnik, určitý projekt, rozšíření stávajícího podniku či jakoukoli zásadní změnu týkající se fungování společnosti.

Zakládá se především pro účel získat finanční prostředky na podnikatelský záměr, externími uživateli je tudíž přirozeně očekáván. Investoři podle něj hodnotí výši a význam své potenciální investice, bankovní instituce jej vyžadují jako podklad a podmínku poskytnutí peněžních prostředků. Podnikatelský plán také zjednodušuje veškerou komunikaci týkající se celého procesu vznikajícího podnikatelského záměru. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Důležité je, aby podnikatel dokázal pojmenovat situaci, ve které se nachází, stanovit si cíle, kterých by chtěl v budoucnu dosáhnout a také určit nástroje a způsoby, jak cílů dosáhnout. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) vymezují podnikatelský plán takto: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“*

1.1 Formy podnikatelského plánu

Formy podnikatelského plánu jsou určeny k různým účelům, některé pouze k prezentaci, jiné k oficiální písemné žádosti o úvěr či investici. Liší se především dle toho, jak podrobně jsou vysvětleny záměry podniku. Rozdíl spočívá také v rozsahu plánu. Popisovány jsou čtyři základní formy podnikatelského plánu.

1.1.1 Elevator Pitch

První z nich je Elevator Pitch, v překladu prezentace ve výtahu. Jde o nejstručnější formu podnikatelského plánu. Jedná se o ústní typ prezentace, představení start-upu i plánu

rozvoje firmy potenciálnímu partnerovi či investorovi. Jde o to investora především zaujmout, důkladný výklad proběhne až v další fázi.

Jak naznačuje název, tento typ prezentace se přirovnává k minutové jízdě ve výtahu, během níž by měl podnikatel objasnit potenciálnímu investorovi, případně jakékoli osobě, svůj podnikatelský záměr. Základními znaky je stručnost, jasnost, srozumitelnost a také zapamatovatelnost záměru. Během chvíle by měl podnikatel popsat základní myšlenku projektu, její přednosti, konkurenční výhodu, trh, pro který je produkt určen, kolik peněz potřebuje z vnějších zdrojů a co může investorovi nabídnout. (Businessinfo, 2006)

1.1.2 Executive Summary

Executive Summary, neboli shrnutí, je výkonný plán, zkrácená verze úplného podnikatelského záměru. Jde o písemnou prezentaci o rozsahu 1-2 stran rozměru A4, která je určena především investorům a bankám, u nichž je žádáno o poskytnutí úvěru. Vyjádření je jednodušší formou, aby jí kdokoli dokázal porozumět. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Plán by měl být rozčleněn do několika základních bodů, jakési osnovy. Zprvu je třeba popsat, o jaký typ investice se jedná, kolik peněz je na ni třeba, jaký produkt bude výsledkem, druh zákazníků a trhu, na nějž vstupujeme, finanční hledisko celého projektu a kolik už jsme do něj investovali, jak z časového, tak z peněžního hlediska. Na konci se shrnou důležitá fakta, sdělí se konečná nabídka a částka. (ipodnikatel.cz, 2011)

1.1.3 Zkrácený podnikatelský plán

Komplexnější dokument většího rozsahu, detailnější. Používá se především, jde-li o nějaký tajný projekt, u něhož podnikatel nechce zveřejnit jeho silné stránky z obavy prozrazení, zneužití, dokud nemá k partnerovi dostatečnou důvěru. (ipodnikatel, 2011)

1.1.4 Úplný podnikatelský plán

Tematicky je stejný jako Executive Summary, ale projekt se zde popisuje více detailněji. Plán je rozsáhlejší, zhruba na 5-10 stran. Zachycuje krátkou či nulovou minulost podniku, při doložení historie účetnictví je samozřejmě obsáhlejší.

V první části se objeví krátký a výstižný popis podnikatelského záměru, shrnutí podnikatelské filosofie. Tato část má za cíl především zaujmout a v krátkosti vysvětlit, o co se v projektu jedná. Druhá část popisuje personální stránku, tým, který se bude podílet na podnikatelském záměru, vzdělání a specializace pracovníků. V poslední části se představí samotný produkt či služba, která je podstatou celého záměru. Nesmí chybět také představení cílového trhu, určení zákazníků, ale i konkurence vyskytující se na daném trhu. (iPodnikatel.cz, 2011)

1.2 Uživatelé podnikatelského plánu

Podnikatelé často vytvoření podnikatelského plánu v počátcích podnikání považují za zbytečné, ztrátu jejich vzácného času. Často proces tvorby podnikatelského plánu podceňují, zjednodušují. Přitom tento plán nebude sloužit pouze jejich potřebám, ale často je nezbytnou součástí žádosti o půjčku či se o něj opírají rozhodnutí potenciálních investorů, velkých odběratelů i dodavatelů, případně uchazečů o manažerskou pozici. Plán určuje hodnotu a potenciál celého projektu, jeho budoucí úspěšnost, a tudíž je důležitý i pro zaměstnance podniku a jeho obchodní partnery.

Uživatele podnikatelského plánu je možné rozdělit do dvou kategorií. Jednou z nich jsou externí uživatelé, tedy lidé z vnějšího prostředí. Patří sem investoři, „obchodní andělé“, bankéři, zákazníci i dodavatelé. Druhou skupinou jsou interní uživatelé, tedy lidé pohybující se uvnitř firmy. Sem lze zařadit samotného majitele, hlavní vedoucí pracovníky, tedy manažery, a také zbylé zaměstnance podniku.

Podnikatelský plán je důležitým nástrojem plánovací činnosti, popisuje životaschopnost podniku, potenciál celého podnikatelského záměru. Slouží především k získávání finančních zdrojů. (Koráb aj., 2007)

1.2.1 Majitelé

Pro majitele je vytvoření podnikatelského plánu klíčovým krokem při zahajování podnikání. Často podnikatel nedisponuje dostatečnou částkou, která by zafinancovala celý podnikatelský projekt, tudíž je pro něj velice důležité, aby získal investora, který se bude finančně podílet na onom záměru.

Majitel plánuje zajistit, že jeho podnik bude mít jistou budoucnost, jakým směrem se bude odvíjet a určuje zde také strategie, jak cíle dosáhnout. Podnikatelského plánu se využívá i při rozvoji, rozšíření podniku o novou pobočku či koupi jiné společnosti. Pro majitele je důležitý především finanční plán, aby měl kontrolu, zda se mu vložená investice vrátí.

Přepracovat podnikatelský plán by se mělo také v období jakékoli změny či vývoje ve společnosti. Ať už jde o zaměření podniku, cílový trh, změnu v organizaci a managementu podniku či jakýkoli zásadní převrat ve strategii. (Koráb aj., 2007)

1.2.2 Manažeři

Manažeři jsou hlavními uživateli podnikatelského plánu. Často se také podílejí na samotné přípravě. Podnikatelský plán se stává hlavním nástrojem pro plánování všech podnikatelských aktivit. Obnovuje a aktualizuje se například při uvedení nových výrobků na trh, tzv. studie proveditelnosti, či jakékoli změně ve struktuře a strategii společnosti. Důležitý je při shánění finančních prostředků pro realizaci změny či samotném zahájení podnikání. Lze použít také pro tvorbu týmového ducha, v němž každý z pracovníků může projevit svá přání a nápady, všichni se na něm společně podílejí a využívají svých praktických zkušeností. (Koráb aj., 2007)

1.2.3 Banky a investoři

Oba dva tyto externí subjekty mají zájem především na tom, aby se jim investovaná částka vrátila zpět i s patřičným ziskem.

Většina menších podniků žádá před zahájením podnikání o úvěr či hypotéku bankovní instituce. V tomto případě se rozhodnutí o poskytnutí úvěru zakládá především na

podnikatelském plánu. Zde je důležitý potenciál projektu, vypracovaný finanční plán, ale také jistá záruka podniku, že bude schopen po celou dobu podnikání splácet půjčku i danou jistinu. Proces solventnosti je zde jednodušší, banky mají vlastní formuláře, které jim usnadňují konečné rozhodnutí. Důležitá je tedy formální i věcná stránka a profesionalita podnikatelského plánu.

Investoři mají naopak zájem na úspěšném prodeji, investice se jim často vrátí až po několika letech. Podnikatelský plán určený potenciálním investorům se zabývá zhodnocením kapitálu, důležitými změnami, které mají vliv na výši kapitálu, rozhodnutími velkých zákazníků o spolupráci, apod. Tento plán má investora především zaujmout, na jeho základě se pak odvíjí další jednání. Pro investory je důležitá také prezentace. Písemný plán je pro ně spíše dokument, který představuje ztrátu času. Je vhodné tedy do prezentace zahrnout grafy, tabulky a obrázky pro snadnější a přesnější představu o budoucí podnikatelské aktivitě. (Koráb aj., 2007)

1.3 Cíle

Hlavním cílem je efektivní uskutečnění a zrealizování závěrů vyplývajících ze sestaveného podnikatelského plánu.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) uvádí cíle, které by měly být součástí procesu tvorby podnikatelského záměru, ideálně by měly být také naplněny. Těmito cíli jsou:

- 1) Budoucnost firmy závisí na podnikateli a jím stanovené strategii rozvoje.
- 2) Podnikatelský plán je základem pro budoucí rozvoj firmy.
- 3) Podnikatelský plán je podkladem pro získávání finančních prostředků.
- 4) Je to předpoklad pro budoucí dosažení plánovaného zisku.

Podnikatel by měl být velice dobře připraven na veškeré otázky investorů, reagovat klidně a rychle. Sebedůvěra podnikatele by měla být jistým způsobem měřitelná, k tomu slouží převážně finanční část plánu. Podstatný je také cíl zaujmout investora. Tento faktor je individuální, je třeba najít jistou shodu mezi podnikatelem, věřitelem a investorem. Podstatná není tedy pouze ziskovost projektu, ale také sociální přínos pro společnost, regionální rozvoj či mezilidské vztahy. (Srpková at al. 2011)

Potenciální investoři se zajímají o podnikatelské příležitosti. Sledují různé průzkumy trhu, vyhodnocují faktory okolí, nové výrobky na trhu, inovace technologií, apod. Existují různé studie podnikatelských příležitostí. Je dobré tyto informace využít ve prospěch podnikatelského záměru, vložit tedy jejich významnost přímo do podnikatelského plánu. Zajímavost a inovativnost celého podnikatelského projektu závisí na prvním dojmu po přečtení podnikatelského plánu. (Fotr a Souček, 2005)

1.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu nemá obecně danou podobu v pořadí kapitol. Záleží především na účelu, k němuž je podnikatelský plán sestaven. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, existuje několik forem a také uživatelů, jimž je plán určen. Záleží také na druhu podniku. Výrobní podnik by měl například zahrnout také část výrobního plánu, podnik poskytující služby tuhle část vynechá, naopak může více rozšířit marketingový plán.

Podnikatelský plán slouží především investorům, je ovšem dobré si ho sestavit i pro vlastní potřebu. Proto je třeba rozpracovat ho opravdu pečlivě, může kdykoli sloužit i v budoucnu. Plán je lepší sestavit na začátku podnikání, při případném rozšíření pak stačí upravit určité části. Umožní také sestavit jistá kritéria, podle nichž bude možné kontrolovat a sledovat naplnění dílčích cílů v průběhu podnikání. (ipodnikatel.cz, 2014)

Jak uvádí pracovní portál Jobs.cz (2013) ve svém článku 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán, každý podnikatelský plán by měl mít dvě varianty, jednu optimistickou a druhou pesimistickou. Optimistický náhled dokáže podtrhnout kladné stránky a konkurenční výhody projektu, ten pesimistický naopak pomůže konkretizovat případná rizika projektu a slabé stránky podniku, k nimž je třeba najít vhodná opatření, jak je minimalizovat.

Před tvorbou samotného podnikatelského plánu je tedy třeba určit i základní prvky, podle nichž se bude odvíjet podoba plánu. Tyto faktory určí délku, strukturu i konkrétní obsah. Nejpodstatnějším z nich je uživatel. Především banka si totiž může určit specifickou podobu plánu či požadavky na jeho strukturu. Ostatní investoři mohou naopak požadovat

co nejjednodušší formu podnikatelského plánu, dnes často v podobě prezentace v Power Pointu. Ušetří jim to tak čas a podnikateli zefektivní celou žádost o finanční podporu. (jobs.cz, 2013).

Struktura kapitol je tedy velmi variabilní. Pro popisovaný výrobní podnik a účel získání úvěru od banky byla zvolena tato struktura:

1.4.1 Titulní strana

Tato úvodní část by měla zahrnovat pouze stručné představení podniku. Příliš mnoho informací by mohlo odradit čtenáře. Chybět by neměly především základní informace o podniku a jeho majitelích, kontakty, stručný popis podniku a podnikatelského záměru. Doporučuje se zahrnout zde také prohlášení o důvěryhodnosti informací. (Hisrich a Peters 1996)

1.4.2 Obsah

Často opomíjeným bodem podnikatelského plánu bývá obsah, který slouží především k usnadnění vyhledávání konkrétních informací zahrnutých v plánu. Měl by být stručný a hlavně přehledný. Délkou by neměl přesáhnout jeden a půl strany A4 a pro přehlednost se doporučuje členit obsah maximálně do tří nadpisových úrovní. (businessinfo, 2013)

1.4.3 Exekutivní shrnutí

Tato část je velmi podstatná. Měla by ve čtenáři vzbudit zvědavost a zájem o popisovaný podnikatelský projekt. Investoři se na základě souhrnu rozhodují, zda věnují čas pročtení celého záměru. Často se tato část sestavuje až jako poslední. Zahrnuje především hlavní myšlenku celého záměru, faktory úspěchu, podnikatelské cíle a očekávání, včetně nastínění finančního plánu, ziskovosti projektu. (Koráb aj., 2007; Jobs.cz, 2013)

1.4.4 Popis podniku

Popis podniku se může lišit v několika bodech dle toho, zda subjekt teprve vstupuje na trh či se jedná o již existující podnik. V případě plánovaného podniku se uvádí zejména předpokládané informace o budoucím fungování. Jedná se především o název společnosti, logo a jména vlastníků. Měl by se zahrnout také popis prostor, kde bude společnost sídlit, zvolenou právní formu. Do této kapitoly je možné zařadit také stručný popis produktového portfolia, které bude podnik nabízet.

Jedná-li se o již fungující podnik, je třeba krom základních informací zmínit významné mezníky, tedy historii celé firmy od jejího počátku. Při nastínění současné situace je vhodné vyzdvihnout úspěchy, kterých podnik za toto období dosáhl. Také zda získal podnikatel dostatek zkušeností, jaké měl vztahy s dodavateli, zákazníky i se svými partnery. Zmíněné úspěchy může podložit kladnými referencemi, smlouvami o budoucí spolupráci i finančními výkazy.

Krom nabídky produktů je zde možno popsat také organizační strukturu společnosti, včetně stručného představení vedoucích pracovníků.

Velmi podstatnou částí je vytyčení podnikatelských cílů a stanovení strategie, jak jich v budoucnu dosáhnout. Pokud je již v plánu budoucí rozvoj podniku, bývá též zahrnut do této části.

Co se týče jazykové a formální stránky, obzvlášť v této kapitole je důležité popsat vše co nejsrozumitelněji, vyhnout se například příliš odborným termínům. Investorem totiž může být jakákoli osoba, která v daném oboru nemusí mít odborné znalosti. Aby tedy nedošlo k nepochopení či přetížení informacemi, je třeba vyhnout se detailním technickým parametrům či profesní mluvě. (Struck, 1992)

1.4.5 Analýza prostředí

Pro vytvoření podnikatelského plánu je třeba nejprve zanalyzovat situaci. Ta zahrnuje vnější a vnitřní prostředí. Nástrojů analýzy je několik, zde jsou rozebrány tyto:

- a) Důležitou částí je analýza konkurence. Jelikož se v dnešní době na trhu nachází velké množství firem, je poměrně těžké přesně analyzovat konkurenci. Bylo by to především časově a finančně náročné.

Velká část podnikatelů má ovšem dojem, že na trhu konkurenci téměř nemají, jelikož na něj vstoupili s něčím novým. Základním kamenem podnikání je uspokojit potřeby zákazníka. Zákazník často reaguje na nějaký nedostatek a na trhu hledá řešení, jak danou potřebu naplnit. Je tedy důležité podívat se na produkt z více úhlů, konkurencí firmě může totiž být i substitut, který danou potřebu dokáže relativně stejně či lépe uspokojit. Je ovšem třeba brát v potaz nejen stávající konkurenci, ale i tu potenciální.

Prvním krokem analýzy je zmapování trhu. Pro jednodušší orientaci je dobré si před samotnou analýzou rozdělit všechny konkurenty na dvě skupiny, hlavní a vedlejší. Mezi ty hlavní, kterými je třeba zabývat se především, patří významné firmy s dlouhou působností na daném trhu a také firmy podobné popisované firmě. Po určení všech důležitých konkurentů následuje krok prozkoumání předností i nedostatků každého z nich. Přitom je vhodné dívat se na vše pohledem zákazníka, ne z vlastního názoru. Kritéria k prozkoumání a porovnání konkurence jsou: obrat, růst, podíl na trhu, segment zákazníků, výrobky, ceny, služby zákazníkovi, dostupnost zboží, způsob propagace, atd. Po zjištění silných stránek i mezer konkurence je důležité se vůči ní vymezit a posílit tak svou hodnotu.

Ke konkrétní analýze je možné využít Porterův model konkurenčních sil, který prognózuje vliv konkurence na danou firmu z pěti různých směrů od stávající konkurence, přes potenciální konkurenci a substituty, až k síle dodavatelů a zákazníků. (businessinfo, 2012)

- b) Dalším nástrojem analýzy trhu je PEST analýza. *“PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.”* (businessvize, 2010)

PEST analýza je součástí strategického marketingu, popisuje vazby na makrookolí. To analýza se využívá při rozhodování o realizaci dlouhodobého záměru, projektu.

Tím může být vstup na nový trh, akvizice, uzavření aliance se zahraniční firmou, ale také představení nového významného produktu.

Velmi efektivní je, podílí-li se na přípravě PEST analýzy větší počet osob a pracuje-li se s rozsáhlým množstvím nezávislých faktů a informací. Zdrojem těchto informací jsou zákonodárné orgány, ČNB, statistické úřady i mezinárodní organizace, například OECD. (edolo, 2016). Na základě těchto dat firma rozhodne, jakým směrem bude ubírat svoji další činnost.

1.4.6 Výrobní plán

Výrobní plán je určen firmám, které se orientují ve výrobní činnosti. Obchodní plán je ekvivalentní pojmenování pro tento druh, ovšem slouží firmám obchodního charakteru, které výrobky či služby distribuují či prodávají cílovým zákazníkům.

V této části podnikatelského plánu je třeba zahrnout výrobní postupy, prostředí, materiály, subdodavatele, druhy výrobků, strojní zařízení, atd. U obchodního plánu se uvádí především způsob získání produktů i prodeje, popis produktů, nabízené služby, prostředí prodeje. (Koráb, 2007)

1.4.7 Marketingový plán

Kotler a Armstrong (2004) definují marketing jednodušší formou jako *“uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé”*. Jedná se dle těchto autorů o manažerský a společenský proces, který pomáhá uspokojovat potřeby a plnit přání zákazníků.

Marketing dle Wupperfelda (2003) zahrnuje všechny aktivity, některé vedou k dosažení trvalých konkurenčních výhod. Marketingový plán je částí podnikatelského plánu, v níž se popisují výrobky a způsob, kterým budou oceňovány, propagovány a distribuovány. (Kotler, 2004). Jelikož je marketing důležitou součástí úspěšného podnikání, i pro investory bude tato část podstatná.

Prvotním krokem při sestavení marketingového plánu je stanovení marketingových cílů, které by měly korespondovat s cíli firemními. Na základě těchto cílů se určí marketingový mix a marketingová strategie, které by měly vést ke splnění oněch marketingových cílů.

Jedním z nástrojů nápomocných při určování cílů je SMART metoda. Tato metoda jasně vystihuje kritéria jakýchkoli cílů, které si daný podnik či jednotlivá osoba vytyčí. Ať už se jedná o cíle marketingové, firemní či osobní, vždy je důležité dodržet ona kritéria obsažená v akronymu SMART. Podstatnými znaky každého správně stanoveného cíle je konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, reálnost a časová vymezenost. (McDonald a Wilson, 2012)

Následujícím krokem je vytvoření marketingového mixu, který se stanoví se na základě cílů podniku, analýzy prostředí a potřeb zákazníků. Marketingový mix má několik podob, odlišuje je především druh produktu a pohled, kterým se lze na problematiku dívat. Tou nejběžnější je tzv. 4P, což je marketingový mix z pohledu podniku:

- Product – Prvním P je produkt, tedy výrobová politika. Analyzuje se sortiment výrobků ve vztahu k jejich postavení na trhu, popisuje se též kvalita, design, případně značka. Spadají sem i návazné služby, které jsou nabízeny zákazníkům na daném trhu. (Kotler, 2007) a (Koráb, 2007)
- Price - Pojem Price představuje cenu, sumu peněz, za kterou zákazník může získat potřebný produkt. Dochází zde tedy k cenové kalkulaci, stanovení cenové politiky.
- Place – Popisuje způsob distribuce výrobku, veškeré aktivity, které je třeba provést, aby se výrobek dostal přímo k zákazníkovi. Umístění je důležitým kritériem pro úspěch. Je třeba rozhodnout o prodejních prostorech, přístupu, parkování pro zákazníky, případně dopravě zboží, způsobu dojednání, podmínky a náklady na distribuci.
- Promotion – Propagace v překladu, častěji označována jako marketingová komunikace, je velmi podstatná složka marketingového mixu. Jedná se obecně o komunikaci firmy se zákazníky, propagaci konkrétního produktu i firmy celkově. Tato složka zahrnuje všechny cesty, prostřednictvím nichž se potenciální zákazník může o produktu dozvědět. Patří sem mnoho druhů marketingové komunikace, například PR, reklama, přímý marketing. (Kotler, 2007) a (Jakubíková, 2008)

1.4.8 Finanční plán

Při zakládání nového podniku či projektu je dobré si finanční plán rozdělit na dvě části, zakladatelský a provozní rozpočet. Zakladatelský plán zahrnuje výdaje na rozjezd projektu, ale také předpokládané výdaje a příjmy v prvním roce podnikání. Provozní rozpočet se pak stanovuje na začátku každého účetního období, slouží tedy zejména interním účelům v budoucnu. Pro již fungující podnik bude tato část snazší, jelikož bude postavena na reálných hodnotách a zkušenostech. V průběhu roku je dobré sledovat hodnoty výdajů a příjmů a porovnat je s plánem na daný rok. (jobs.cz, 2013)

1.4.9 Hodnocení rizik

Posledním krokem podnikatelského plánu je analýza rizik. Ta je pro investora poměrně zásadní. Je-li dobře rozpracována a zahrnuje-li také řešení, měl by záměr u investora obstát. Tato část u investora může vzbudit nejistoty, ale také důvěru v celý projekt. Čím detailněji a důkladněji bude tato část zpracována, tím více se sníží pravděpodobnost případných rizik. Dobrým nástrojem mohou být také otázky, které by si měl každý podnikatel a tvůrce plánu položit. (jobs.cz, 2013)

K hodnocení rizik je třeba využít některých nástrojů. K analýze rizik poslouží například expertní hodnocení či analýza citlivosti. Rizika se dělí na vnější a vnitřní, ovlivnitelná a neovlivnitelná. Poddruhů je celé spektrum, liší se dle oblasti, na níž jsou soustředěny.

Výsledkem zhodnocení rozsáhlé a komplikované analýzy je určitý výstup, který prezentuje podnikatelkou činnost. Nejčastějším nástrojem je SWOT analýza, která podává informace o rizicích i úspěšnosti.

SWOT analýza je nejčastěji používanou metodou strategického plánování. Slouží k posouzení a zhodnocení fungování firmy, objevení případných problémů a nedostatků a možností dalšího růstu. Popisovaná analýza je součástí strategického řízení, je dobré ji sestavit při jakémkoli dalším plánování strategie podniku.

Název vznikl ze čtyř anglických slov, strenghts, weaknesses, opportunities, threats, tedy v překladu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tyto čtyři faktory jsou

většinou rozděleny do tabulky o čtyřech kvadrantech, tato formální stránka není ovšem zásadní. Důležité je posouzení významnosti jednotlivých faktorů. Silné a slabé stránky vystihují charakteristiku vnitřního prostředí firmy, její fungování. Na rozdíl od vnějších faktorů, interní vlivy jsou kontrolovatelné, lze je ovlivňovat a jsou v přímé kompetenci firmy. Jedná se například o vztahy s dodavateli, přístup k zákazníkům, jedinečnost produktu, finance či dobré/špatné manažerské schopnosti. Důležité je také posoudit, v čem je firma lepší než její konkurence.

„Cílem podniku je maximalizace silných stránek – vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe, za současné eliminace svých slabých stránek.“ (ipodnikatel, 2011)

Vnější prostředí naopak není ovlivnitelné, lze na něj pouze reagovat. Jde o snahu minimalizovat dopady hrozeb a těžit z příležitostí, které externí okolí nabízí. Spadají sem kulturní faktory, situace na trhu, konkurence, legislativní normy, společenská situace, atd. Společným znakem pro tyto vnější vlivy je jejich proměnlivost. Proto je vhodné tyto aspekty sledovat, znát tak jejich případný dopad na danou firmu a mít tak možnost se na změnu připravit.

“Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici firmy na trhu.“ (ipodnikatel, 2011)

1.4.10 Příloha

V příloze jsou obsaženy všechny důležité dokumenty, které doplňují a ověřují informace uvedené v samotném plánu. Jedná se například o různé certifikáty a osvědčení firmy i jednotlivých řídicích osob. Licence a patenty, výsledky výzkumu, reference od zákazníků, dodavatelů i odběratelů, smlouvy s nimi. Je možné přiložit také mapu provozovny, propagační materiály, manuály a fotografie objektu i jednotlivých produktů.

Rozsah přílohy je dán dle potřeby, avšak může být dlouhý i několik desítek stran. (Svobodová, Srpová, Orlík, 2011)

2. Charakteristika zkoumaného podniku

Popisovaná firma DM-KOVO s.r.o. je malý podnik sídlící na jižním okraji města Liberec, v části Vesec. Společnost se zabývá kovovýrobou zaměřenou převážně na automobilový a stavební průmysl.

Tento malý podnik byl založen před čtyřmi lety, jeho vývoj je ovšem velmi překvapivý. Samotná výroba probíhá již na dvou oddělených pracovištích a pracuje zde kolem 15 zaměstnanců.

Podnik se zaměřuje především na B2B trh. *„Na rozdíl od klasického marketingu, kde na jedné straně stojí firma a na druhé straně koncový zákazník (angl. customer – B2C marketing), u B2B marketingu jedna firma zajišťuje prodej zboží (výrobků nebo služeb) další firmě, která takto získané zboží dále přeprodává nebo jej spotřebovává jako komponenty pro své vlastní produkty či služby, které dále prodává koncovým zákazníkům.“* (ipodnikatel, 2011)

Níže uvedené logo se objevuje pouze na vizitkách firmy a v internetové komunikaci.



Obrázek 1: Logo firmy
Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce na další straně jsou uvedeny základní informace o podniku a vykonávaných ekonomických činnostech zapsaných v obchodním rejstříku.

Tabulka 1: Základní údaje o podniku

	DM – KOVO s.r.o.	
	U Kolory 231, Liberec XXV-Vesec, 463 12 Liberec	
	10. března 2014	
	Společnost s ručením omezeným	
	02749751	
	1 000 Kč	
	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství
	25110	Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů
	25610	Povrchová úprava a zušlechťování kovů
	257	Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
	265	Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů
	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
	29100	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
	30200	Výroba železničních lokomotiv a vozového parku
	309	Výroba dopravních prostředků a zařízení j. n.
	32	Ostatní zpracovatelský průmysl
	33	Opravy a instalace strojů a zařízení
	331	Opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení
	431	Demolice a příprava stavenišť
	45200	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
	461	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
	46900	Nespecializovaný velkoobchod
	471	Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
	7112	Inženýrské činnosti a související technické poradenství
	731	Reklamní činnosti
	77290	Pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Zdroj: vlastní – na základě údajů z databáze Ares

2.1 Historie firmy

Podnik DM-KOVO byl založen teprve před čtyřmi lety, nemá tedy dlouhou tradici. Částečně ovšem navázal na firmu METALMONT CZ s.r.o., která se specializovala na výrobu palet a trezorů. Ta se v roce 2014 dostala do insolvenčního řízení. Vedoucí výroby se tedy rychle rozhodl založit firmu vlastní, aby většina pracovníků nepřišla o práci. Během tří měsíců se mu podařilo sehnat prostory, přizpůsobit je tomuto druhu výroby, obstarat veškeré úřední záležitosti a zajistit finanční prostředky, které umožnily stavební úpravy a koupi strojů, aut a materiálu.

Oficiálně byla tedy společnost zapsána do obchodního rejstříku 10. března 2014. V té době měla 7 zaměstnanců, z nichž 70 % přešlo z firmy Metalmont. Pracovníci byli tedy prověřeni, měli zkušenosti a důvěru jednatele.

V plánu zpočátku bylo zaměstnat 7–8 osob, výrobu zaměřit na automobilový průmysl, tedy především přepravné palety, dále nabízet drobnější kovovýrobu na zakázky dle přání zákazníka.

První velkou zakázkou byla výroba pavilonu v ZOO Jihlava. Firma dodávala nejen kovové prvky, ale většinou celé části i se zakomponovaným sklem či dřevem. Pracovníci se také podíleli na stavebních úpravách. Vše pod záštitou společnosti Subterra, která byly zvolena ve výběrovém řízení. DM-KOVO bylo tedy jedním z několika subdodavatelů pro tento projekt.

Rok 2014, i přes velmi krátký čas na veškerou přípravu, byl celkem úspěšný. Firma navázala spolupráci s dodavateli, se kterými spolupracoval již její předchůdce. Rok byl završen přidělením velké zakázky na ZOO Jihlava. Co se týče výsledku hospodaření, nakonec se podnik dostal do kladných hodnot.

V roce 2015 se pracovalo především na pavilonu ZOO, pokračovalo se ve výrobě transportních palet a drobných zakázkách. Jednatel, majitel i manažer zároveň, byl ovšem dost přetížen nejen staráním se o chod firmy, vedením zaměstnanců, ale také cestoval po celé republice, aby dojednával zakázky na další období. O firmě neměly další firmy ani širší veřejnost takové povědomí, tudíž veškeré dosavadní zakázky plynuly z předchozí

výroby či doporučení známých pracujících v oboru. Hospodaření bylo celkem v rovnováze, firma dokázala dostát všem svým závazkům. Stabilita podniku byla velmi malá.

V počátku roku 2016 poklesl počet zakázek, zaměstnanci neměli práci. Během tohoto roku DM-KOVO dostalo velkou příležitost spolupracovat s vlivnou společností, ovšem schvalování nabídky trvalo několik měsíců. Firma si nemohla dovolit vzít nějakou větší zakázku, aby v budoucnu neohrozila výrobu pro tuto nadnárodní společnost. Sháněly se tedy alespoň drobné zakázky, které by aktuálně nevytížené pracovníky udržely v zaměstnání. Firma se tím dostala do značných finančních potíží.

V současné době celkem zaměstnává kolem 15-20 pracovníků, kteří se pohybují na dvou provozovnách a samozřejmě také v terénu. Změnila se značně struktura společnosti, jisté kompetence byly převeleny na zodpovědnou osobu. Tím se vytvořila zastupitelnost těchto osob, tudíž nedochází k problémům při jejich onemocnění či dovolené. Obrat se meziročně zvýšil z 16 milionů na 24 milionů, tedy došlo k nárůstu o 50 %. Došlo také k rozšíření po materiální stránce. V roce 2018 bylo nakoupeno nové strojní vybavení, především obráběcí stroje.

2.2 Personální stránka

V počátcích podniku zde pracovalo 7 zaměstnanců. Od té doby se jejich počet zdvojnásobil. Podnik v tuto chvíli disponuje 15 stálými zaměstnanci a několika brigádníky, kteří vypomáhají při větším počtu zakázek či vykonávají určité práce, na něž jsou specializováni.

Organizační struktura tohoto malého podniku se v posledním roce značně změnila. Do chodu firmy zasáhla nová pozice, a to funkce vedoucího výroby. Tím se přesunuly jisté kompetence na tuto funkci a jednatel byl oprostěn od několika povinností, které mu bránily v plném výkonu jeho funkce.

Jelikož má tato firma nyní dvě odloučená pracoviště, která jsou na sobě zcela nezávislá, je tato jednoduchá organizační struktura členěna do dvou částí, jejichž pojítkem je pouze

jejich nadřízený, jednatel a manažer firmy, a účetní, která částečně dohlíží na klidný chod a administrativu.

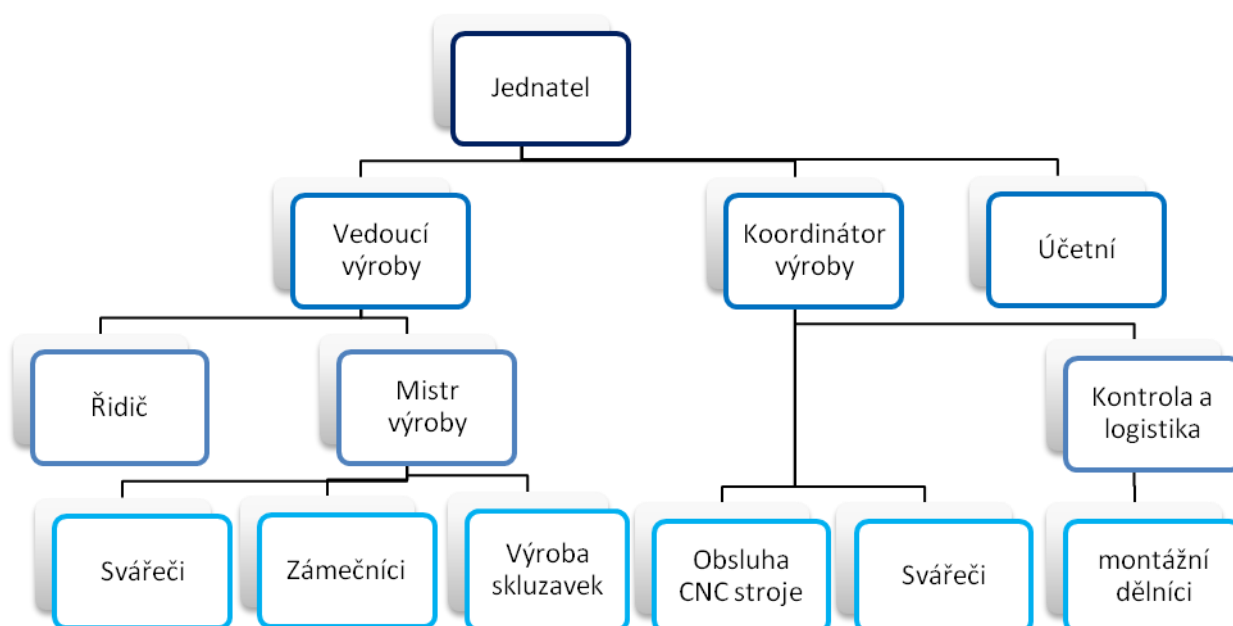
První pracoviště ve Vesci je aktuálně také hlavním sídlem firmy zapsaným v obchodním rejstříku. Nachází se zde kancelář managementu a administrativy, tedy vedení firmy. Na hlavním pracovišti, sídle firmy, se pohybuje větší část kapitálu lidských zdrojů, zhruba 8 až 12 pracovníků.

Jako téměř každý začínající malý podnikatel, je majitel zároveň manažerem. Mezi povinnosti manažera patří zajišťování zakázek, podpis smluv, vytváření cenových nabídek, nábor nových zaměstnanců. Rozhoduje, vede a plánuje. Je zodpovědný, rozhodný a musí umět riskovat. Rád se učí a svůj podnik i jeho zaměstnance chce neustále rozvíjet. Ve své firmě tráví většinou hodně času, investuje do ní všechny finanční, materiální i nemateriální prostředky. Jedině tak může firmu dovést k úspěchu a samostatnému chodu.

Účetní v této firmě vykonává hned několik činností. Hlavním úkolem je samozřejmě vést pravidelné účetní záznamy, agendu mzdového účetnictví. Současně zajišťuje veškeré administrativní činnosti, základní chod firmy, některé objednávky, komunikaci se zákazníky i dodavateli.

Toto pracoviště je z velké části zaměřené na výrobu transportních palet a další drobnou zakázkovou výrobu, okrajově stálou výrobu skluzavek. Pracují zde především svářeči, kterým je nadřazen vedoucí výroby. Ten přiděluje práci jednotlivým pracovníkům, připravuje nové projekty, kontroluje a zodpovídá za práci všech svých podřízených.

Na vedlejším pracovišti podobnou funkci zastává tzv. koordinátor výroby. Jelikož zde probíhá převážně výroba modulů, celý proces je rozdělen na dvě základní činnosti, a to: samotnou výrobu (sváření, lakování) a montáž, při níž se všechny části spojí v jeden výsledný produkt.



Obrázek 2: Personální struktura podniku DM – KOVO s.r.o.
Zdroj: vlastní

2.3 Dlouhodobá aktiva

Společnost DM-KOVO nesídlí ve vlastních prostorách, nýbrž ve dvou pronajatých halách. Její dlouhodobý majetek tvoří především dopravní prostředky a strojní vybavení. Firma disponuje třemi nákladními automobily, které slouží k přepravě kupovaného materiálu i dodávaných výrobků, a osobními automobily sloužícím především jednatelem. Ze strojního vybavení je třeba zmínit zejména CNC stroje, které mají díky možnosti naprogramování široké využití. Tyto stroje umí obrábět, řezat, ohýbat plechy a trubky, tvarovat kovy. To vše dnes již zcela automaticky, za pouhého dozoru zodpovědné osoby.

2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Firma nakupuje materiál již od osvědčených dodavatelů, především regionálních. Jde již o osvědčenou spolupráci, v záloze má ovšem i další firmy v případě nedostatku poptávaného materiálu či z časových důvodů.

Co se týče odběratelů, je jejich seznam velice různorodý. Částečně jde o firmy z trhu automobilového průmyslu, zejména subdodavatele automobilek. Dále jsou důležitými odběrateli stavební firmy, které poptávají různé kovové konstrukce či službu svařování. Odběratelé jsou již z širšího spektra, tedy jak firmy tuzemské, tak zahraniční z různých zemí po celém světě.

V roce 2016 bylo rozhodnuto o spolupráci s nadnárodní firmou Trumpf, tehdy s její českou pobočkou. Firma Trumpf se zaměřuje na výrobu strojů, proslulá je především svými laserovými stroji. Dojednán byl vztah dodavatelsko-odběratelský, popisovaná firma DM-KOVO nabídla své služby k výrobě specifického produktu. Z počátku šlo hlavně o montáž tohoto produktu, postupně firma DM-KOVO začala určité součástky sama vyrábět. Tento produkt bude podrobněji popsán v marketingovém mixu. Jelikož se v případě Trumpfu jedná o vlivnou společnost s miliardovým obratem, má jisté požadavky na své dodavatele, obzvlášť jedná-li se prozatím o jejich jediného současného dodavatele onoho produktu. Jedním z požadavků je podíl této výroby ve výši maximálně 50 % z celkového obratu, dalším jsou požadavky na postup výroby a administrativní činnost, zejména systémové zpracování objednávek.

Pouze okrajově firma DM-KOVO dodává výrobky také konečným spotřebitelům k osobnímu užívání. Jde především o poptávky na kovové ploty a brány, zábradlí a další kovové součásti domu či zahrady. Mezi odběratele výrobků lze řadit také bytová družstva a neziskové organizace, která většinou objednávají výrobky ve větším měřítku.

2.5 Financování podniku

Tato podnikatelská aktivita je financována z několika zdrojů. Všechny stroje a auta byly pořízeny z úvěru od nebankovní společnosti, úvěr byl zajištěn blankosměnkou. Jelikož firma sídlí v pronajatých prostorech, žádný velký investiční úvěr nebyl třeba. Dále se na financování závazků podílí kontokorentní úvěr, který byl firmě poskytnut bankou. Zajištěn byl též formou blankosměnky. Dále má firma k dispozici kreditní kartu, ta je bez zajištění.

3. Analýza původního plánu

Původní podnikatelský plán firmy byl vytvořen za účelem získání kontokorentního úvěru asi tři měsíce po zahájení podnikání. Kontokorentní úvěr poskytuje možnost čerpání peněz z běžného účtu do záporných hodnot. Splácení úvěru se uskuteční automaticky další příchozí transakcí, která vypůjčenou částku pokryje i s danými úroky. Firma kontokorentu využívá v případě, že ještě neobdržela platbu od odběratelů či z důvodu časové náročnosti výroby. Základním kamenem tohoto systému je stabilizace platební schopnosti. Ta zajistí, že veškeré závazky budou včas uhrazeny. (finance.cz, 2018)

Z důvodu nedostatku času i zkušeností firma DM-KOVO sestavila velmi stručný, až neúplný, podnikatelský plán. V plánu byly zmíněny pouze základní informace o podniku, jako je zaměření činnosti, stručný popis produktu, organizační struktury a místo působení firmy. Za nedostatek se dá považovat absence kladných stránek celého záměru, konkrétněji konkurenčních výhod. Pro investory i banky je také třeba znát rizika podnikání.

Za kladné aspekty původního podnikatelského plánu lze považovat stručné vymezení segmentu zákazníků, na který se firma DM-KOVO zaměřuje. Jsou zde i uvedeny příklady produktů, o které by zákazník mohl projevit zájem. Nabízené služby jsou též přehledně uvedeny ve srozumitelném znění i pro osobu bez odborných znalostí z oboru kovovýroby či stavebnictví.

Původní podnikatelský plán ovšem postrádá několik důležitých bodů. Jedná se především o finanční plán, stanovení nejen marketingových, ale i firemních cílů, kterých chce vybraná firma dosáhnout v prvních letech své existence na trhu. Chybí zde také podstatná analýza rizik, popis konkurence, které je v tomto oboru velké množství. V tomto případě je vhodné vyzdvihnout silné stránky začínající firmy. Tím by se zvýšila šance na úspěch při žádosti o úvěr.

Podnikatelský plán v plném rozsahu je vyžadován bankou především u investičních a větších provozních úvěrů. K plánu je nutné přiložit finanční výkazy a důkladně vyplnit formulář žádosti o úvěr. Každá banka má většinou svůj. U jakéhokoli úvěru je vhodné podpořit věrohodnost podnikatelského subjektu smlouvami se současnými i budoucími odběrateli a soupisem kladných referencí odběratelů. U malých firem je vhodné doplnit

žádost také životopisem podnikatele. Pokud v minulosti podnikatel zastával vysokou řídicí funkci či má značné zkušenosti z oboru, získává na důvěryhodnosti. Vždy je dobré, když se za firmu zaručí stabilnější subjekt. Bankéř pak dle určitých systémových parametrů zpracuje návrh úrokových sazeb.

Firma DM-KOVO získala kontokorentní úvěr právě především na základě komunikačních dovedností a zkušeností jednatele v oboru. Podnikatelský plán by v původní podobě zřejmě nebyl dostačující.

Na základě konzultace s korporátním bankéřem lze usoudit, že začínající podniky nemají příliš velkou šanci na poskytnutí většího úvěru, především toho investičního. Banka staví především na číslech, výsledcích z předchozích období, o něž se dá opřít budoucí rozhodnutí bankéře. Nicméně, splňuje-li podnikatelský plán jistá kritéria výjimečnosti, obsahuje co nejpřesněji vypočtené odhady nákladů, může tímto podnikatel banku přesvědčit, že právě jeho plán má velký potenciál a podnik bude tedy schopen poskytnutý úvěr splácet.

4. Aktualizace podnikatelského plánu

Jak bylo již zmíněno v předchozí, teoretické části, podnikatelský plán by měl popsat podnik ze všech úhlů, od konkurenčních výhod, až po rizika a ziskovost projektu.

Tato bakalářská práce je zaměřena na marketingový plán firmy, přestože není marketing pro toto odvětví stěžejní. Popisovaná firma DM-KOVO ovšem tuto část postrádá nejen ve svém podnikatelském plánu, ale především v celkovém působení.

Za nejpodstatnější firemní cíl DM-KOVO v tuto chvíli považuje upevnění vztahů se stávajícími odběrateli, především většími firmami, s nimiž má popisovaný podnik dlouhodobé kontrakty. Je tedy důležité zapracovat na zkvalitnění služeb, pravidelnosti dodávek, efektivnosti komunikace. Aby firma nebyla závislá pouze na těchto příjmech, je důležité mít také vedlejší, ne tak rozsáhlé zakázky. K jejich získání je podstatné, aby o firmě bylo vůbec nějaké povědomí. Za negativní firma považuje také fakt, že část zakázek je nucen jednatel smluvit pod běžně vypočítanou cenu, tedy často s minimálním ziskem.

Dalším cílem je v roce 2018 dosáhnout obrátu 30 milionů korun.

Podstatným cílem je také postupně vybudovat dobrou pověst firmy, k čemuž je zapotřebí rozšířit povědomí o existenci firmy i mezi další firmy a širší veřejnost. V následujících bodech je vypracován jednoduchý marketingový mix, který by mohl vést k naplnění tohoto cíle. Jsou zde popsány současné i budoucí nástroje, které firma využívá či jich může do budoucna využít. Navrhovaný plán je zpracován tak, aby jej firma mohla využít při žádosti o úvěr.

4.1 Produkt

Firma DM-KOVO je zaměřena především na B2B trh. Vyrábí průmyslové zboží či polotovary, které jsou dále zpracovávány. Většinou se ovšem firma snaží produkt dodat již hotový, včetně úprav a smontování částí z jiných materiálů, například dřeva, skla, plastu.

Firem je v odvětví zámečnictví a zpracování kovů nepřehledné množství. Nicméně i výrobků z tohoto materiálu je široké spektrum. Od velkých kovových konstrukcí, různých součástek strojů a prostředků, nástrojů, vozíků, trubek, schodišť a zábradlí, po kovové nohy židlí a stolů, kliky, vodovodní kohoutky a matice. Proto se každá firma zpracovávající kovy specializuje na určitou část, druh kovových výrobků.

Svářečské řemeslo je dnes velmi ojedinělé, ovšem potřebné a také ceněné. Jelikož je většina z nich schopna a ochotna vyrobit jakékoli kovové výrobky na zakázku, je určení konkrétního portfolia produktů pro zákazníky spíše orientační. Firmy jsou ochotny zákazníkovi vyhovět v jakémkoli přání a vyrobit jakýkoli produkt na míru.

DM-KOVO orientuje svoji výrobu zejména na automobilový a stavební průmysl, kde jsou výrobky z kovu nejvíce zapotřebí jak v provozu, tak jako součástky konečných produktů. Firma DM-KOVO vyrobí dle instrukcí z kovu téměř cokoli. Mezi produkty, které jsou nejčastěji vyráběné a také tvoří největší část příjmů, patří modul pro firmu Trumpf a palety sloužící k přepravě částí automobilů.

4.1.1 Modul

Modul je speciální produkt vyráběný a montovaný na zakázku. Jeho rozměry po smontování dosahují několika metrů. Jedná se o výjimečný výrobek navržený odběratelem. V této oblasti má firma DM-KOVO tedy nyní bezkonkurenční postavení na trhu. Modul je skladový systém pro laserové řezací stroje, který umožňuje automatické nakládání a vykládání materiálu – plechu. Pomáhá zlepšit tok materiálu a zajišťuje hladký průběh výroby. Šetří také místo, čas a ve výsledku i peníze. Tento výrobek je sestaven, smontován, z několika částí. Zpočátku byla poptávka pouze po montáži tohoto výrobku. Dnes firma DM-KOVO zhotovuje téměř celý výrobek včetně všech kovových součástí.

Jelikož se jedná o velmi dobrou a dlouhodobou spolupráci vybrané firmy DM-KOVO a odběratele Trumpf, jsou na kvalitu výrobku i provoz celé firmy kladeny obrovské nároky. Zadání zakázky obsahuje přesné požadavky na velikost, barvu, druh nátěru, apod. Je zde důraz na rychlost dodání a kvalitní komunikaci. Například bude-li produkt poškrábán, odběratel jej vrátí s reklamací a bude vyžadovat rychlou náhradu. Firma DM-KOVO bohužel nemá skladovací prostory a modul svými nadstandardními rozměry není možné vyrobit „do zásoby“.

4.1.2 Transportní paleta

Druhým stěžejním výrobkem firmy DM-KOVO jsou speciální převozní palety pro přepravu a skladování dílů osobních nebo nákladních automobilů. Jedná se především o interiérové a exteriérové díly, jako jsou výfuky, podvozky, karoserie. Konstrukce jsou převážně z tenkostěnných uzavřených profilů, po svaření kombinovány s různými druhy umělých hmot, speciálních úchytů a fixačních prvků. Povrchová úprava probíhá dle požadavků zákazníka. Může jít o syntetickou barvu, žárový nebo galvanický zinek či práškovou barvu (komaxit). Palety jsou vyráběny dle výkresové dokumentace zákazníka, ale firma také vyvíjí své vlastní. Jelikož jsou palety speciálně vyrobeny ke každému typu vozidla, jejich intenzivní výroba se uskutečňuje zhruba půl roku. Palety pak slouží zejména subdodavatelům částí automobilů. Časem ovšem dochází k jejich opotřebení, tudíž jednou za čas tito výrobci žádají opravu či obměnu za nové kusy.

4.1.3 Další výrobky

Dalšími produkty pro automobilový průmysl jsou regály, vozíky a stojany na různé automobilové díly. Většina z nich slouží stejně jako transportní palety k přepravě a skladování.

Dalším podstatným výrobním odvětvím, kterému se podnik věnuje, je stavební průmysl. Zakázky dostává například od stavebních firem, podílí se na některých stavebních pracích, převážně svářečských. Mezi výrobky v tomto oboru patří ocelové konstrukce, ploty, brány, schodiště, zábradlí, balkóny, přístřešky, mříže na okna, apod. Většinou se jedná o větší

projekt, například výstavbu nového panelového domu, rekonstrukci vlakových zastávek v celém úseku tratě či přestavbu pavilonu zoologické zahrady.

Mezi vedlejší výrobky lze řadit také nerezové skluzavky a další prvky dětských hřišť. Na ty firma DM-KOVO nemá certifikát, proto je nemůže dodávat přímo spotřebitelům. Odbírá je tedy firma, která se specializuje na stavbu a rekonstrukci dětských hřišť.

4.1.4 Záruka a servis na výrobky

Na všechny výrobky se standardně vztahuje dvouletá zákonná záruční lhůta. Pokud určí smlouva, na základě předběžné dohody mezi dodavatelem a odběratelem nebo výrobcem a spotřebitelem, jinak, platí záruční doba uvedená ve smlouvě. To v případě kovových výrobků bývá zhruba 3-5 let.

Firma poskytuje servisní službu na všechny své výrobky a služby. Při jakékoli závadě i mimo záruku výrobek opraví, vymění nefunkční část. Výrobek je možné po dohodě opravit na místě vyškolenými zaměstnanci firmy. Při větší závadě lze výrobek kompletně vyměnit za nový, ovšem s určitým prodloužením.

Velmi efektivní prevencí případných reklamací a nedorozumění ohledně používání výrobku jsou návody a příručky k užívání. Firma k jedné zakázce na palety pro karoserii nového automobilu příručku vytvořila. Má tedy písemně stvrzené, že výrobce potenciální spotřebitele upozornil na případná rizika. Tento doplněk k výrobku také zvyšuje celkovou úroveň výrobku. Pokud si zákazník o takovou příručku požádá, bude mu k výrobku dodána.

4.2 Distribuce

Firma disponuje třemi nákladními vozidly, pomocí nichž dopraví poptávaný produkt ke spotřebiteli. Až v 90 % všech zakázek tedy využívá k distribuci vlastní dopravní prostředky. Jedná-li se o rozsáhlejší zakázku či objemnější produkty, firma využívá externího dopravce, především typu kamionu. Zákazník si také produkt může vyzvednout přímo v místě výroby. Podle typu zakázky a dohodě s odběratelem je doprava vlastní či

cizí a je či není zahrnuta v ceně výrobku. Kvalita a rychlost distribuce je pro zákazníky důležitá, jak na B2B, tak na B2C trhu. Rozhodne o spokojenosti zákazníka, tedy o případné budoucí spolupráci.

Jelikož firma sídlí v pronajatých, celkem špatně dělených prostorách, není možná jejich přestavba či rozšíření. Tyto místnosti, které nejsou příliš prostorné, jsou tak zbytečně nevyužité. Do těchto míst se zčásti přemístily CNC stroje, pro něž není prostor příliš důležitý.

Ve Vesci, sídle firmy, se nachází kancelář jednatele a dalších vedoucích pracovníků. Zde se dojednávají podmínky, typ výrobku, cenová kalkulace, apod. Tento prostor je malý, přesto je reprezentativního vzhledu. Do budoucna se plánuje sloučení a sjednocení obou pracovišť. Zde by se nacházely odloučené kanceláře, aby každá osoba měla svůj prostor a jednání mohla pobíhat ve větším klidu.

Firma v tuto chvíli nemá k dispozici žádné skladovací prostory. Pro tento typ zakázek na míru není sklad příliš důležitým aspektem. Riziko by ovšem hrozilo, onemocněl by některý ze zaměstnanců, či by se opozdila například dodávka materiálu. Další riziková situace by nastala v případě, že by se sešlo více zakázek najednou a pracovníci by nebyli schopni všechny stihnout v určeném termínu. U větších stálých zakázek by jakékoli opoždění mohlo ohrozit celý smluvní vztah. Proto se do budoucna plánuje v nových prostorách zřídit také menší sklad materiálu a hotových výrobků v rámci pravidelných či dlouhodobých zakázek.

4.3 Cenová politika

Cenová kalkulace produktů je u zakázkové výroby značně složitější. Nelze jednoznačně sestavit obecný kalkulační vzorec, který by bylo možné použít na všechny výrobky.

Pokud je odběratel zároveň uživatelem výrobku, cenová kalkulace je stanovena dle běžného postupu jednicové kalkulace. Sečtou se režijní náklady, cena materiálu (dle vytvořeného 3D modelu) a zisk, který je individuální dle vztahu s konkrétním odběratelem. Každá zakázka je vyčíslena zvlášť.

Pokud je výrobek přeprodáván přes jinou firmu, snaží se odběratel smluvit cenu zakázky na co nejnížší částku, aby z ní sám měl co nejvyšší zisk. Tím je dodavatelská firma nucena snížit náklady na minimum. To by ovšem mohlo mít neblahý vliv na kvalitu výrobku. Firma DM-KOVO si na kvalitě výrobků zakládá, sníží tedy zisk na co nejnížší hodnotu. Důležité je pokrýt fixní náklady na výrobu, alespoň část těch variabilních. V takovémto případě je třeba zvýšit prodejní cenu u jiné zakázky, aby se daný deficit vyrovnal. U každé zakázky je důležité, aby cena pokryla variabilní náklady zahrnující především materiál a mzdy zaměstnanců a alespoň část fixních nákladů zajišťujících chod podniku.

Vhodným nástrojem pro výpočet ceny výrobku je kalkulační program, který by usnadnil proces tvorby cenové nabídky konkrétnímu zákazníkovi. Většina firem má takovýto program vytvořený na míru od programátora. Je možné pak dohledat v historii podobný produkt, upravit pár čísel a tím v několika málo krocích vytvořit novou nabídku. Usnadní a zrychlí to celý postup kalkulace. Tento program může být nákladnější, ovšem v budoucnu by jednatelem, který tuto činnost vykonává, ušetřil spoustu času. Prozatím jednatel kalkulace vytváří individuálně bez jakýchkoli pomocných nástrojů a vzorců.

Cena je jedním z nejdůležitějších aspektů při rozhodování o koupi na B2B trhu. Jelikož je v tomto oboru nepřehledné množství konkurence, u které není známo, za jakou cenu své produkty nabízí, je časté, že odběratelská firma zadá poptávku u více firem a rozhodne se právě na základě nejvýhodnější cenové nabídky.

4.4 Marketingová komunikace

V současné době se firma DM-KOVO prezentuje pouze pomocí vizitek, které má k dispozici v kanceláři a na všech obchodních jednáních. Veškerá komunikace a získávání zákazníků probíhá na základě velmi dobrých předchozích vztahů mezi podnikatelem a odběrateli, zákazníky. Jméno firmy také nosí pracovníci na svých montérkách, tedy každodenním pracovním oděvu.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny nástroje, které může popisovaná firma využít k zlepšení povědomí své existence.

4.4.1 ISO normy

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizace sídlící ve Švýcarsku. Vznikla už zhruba před sedmdesáti lety za účelem standardizace kvality výroby, zejména po rozšíření sériové výroby.

„Pravidla ISO zlepšují i systém řízení a investic. Pomáhají při stanovování požadavků výběru na nová zařízení i úpravu a zrychlení vnitřních procesů z důvodu jejich optimalizace.“ (podnikatel.cz, 2017)

ISO norem existuje několik. Základní normou je ISO 9001, tu vlastní největší spektrum firem. Tato certifikace zaručuje kvalitu výrobků.

Jedná se o systém řízení kvality, sjednocení postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, dokumentace, infrastruktury, komunikace se zákazníky i měření výkonnosti procesů. Firma si stanoví své plány a cíle vzhledem ke kvalitě produktů. Tyto cíle jsou plněny dle stanovených procesů, jejich účinnost je také monitorována a následně zhodnocena.

Další normy ISO se specializují buď na určitou část výrobního procesu a jeho dopady na vnitřní i vnější prostředí či na určité průmyslové odvětví, které vyžaduje jistý řád především z důvodu bezpečnosti produktů či samotné výroby.

Pro malé firmy proces certifikace může představovat velké finanční i časové zatížení. Podstatné je, aby firma stanovené postupy opravdu využívala. Ať už z interních důvodů jako je zefektivnění procesu výroby, stanovení jednotného systému zpracování objednávek a dalších administrativních činností, či rozhodnutí účastnit se na veřejných zakázkách. Také velké společnosti nebo někteří zákazníci mohou požadovat, aby firma vlastnila přinejmenším základní certifikát ISO 9001. Důvodem může být jasně daný postup spolupráce či záruka kvality odebíraných výrobků.

Pro popisovanou firmu přichází v úvahu základní norma ISO 9001 se zaměřením na kvalitu výroby. Dalším vhodným certifikátem by se mohla stát ISO 3834:2006. Tato norma se specializuje na proces svařování, což je jedna z hlavních činností firmy DM-KOVO. Je velice konkrétní, odběrateli garantuje vysoký standard svařovacího procesu. (iso.cz, 2015)

Náklady na získání některého z certifikátu kvality jsou velmi vysoké. Podle odhadu malé místní firmy, která tímto procesem již prošla, mohou dosáhnout výše půl milionu korun. Cena zahrnuje náklady na zavedení nového systému v přijímání a zpracování objednávek, dokumentaci veškerých činností a změn provedených v objednávce i při samotné výrobě, a především také mzdy zaměstnanců, kteří na celém procesu intenzivně pracují. Celý proces je také velmi časově náročný, zaměstnanci firmy se tudíž nemohou plně věnovat své hlavní pracovní činnosti. Je tedy možné najmout si certifikační společnost nejen na zajištění formálních záležitostí týkajících se získání certifikátu, ale také na aktivní zavedení změn ve firmě. Obě varianty jsou nákladné.

4.4.2 Účast na oborových veletrzích

V podnikání je vždy důležité nejen držet se určitých zásad, ověřených procesů a plánovaných postupů, ale také udržovat aktuální přehled o trhu a možnostech rozvoje. Konkurence může být vždy o krok napřed. Způsobem, jak udržovat přehled o novinkách na trhu, technologických inovacích, je účast na oborových veletrzích. Zde může podnik navázat kontakty jak s výrobcí strojů a dodavateli materiálu, tak s potenciálními zákazníky.

Jedním z tradičních veletrhů je brněnský WELDING, který se koná téměř padesát let. Prezентují zde významné firmy z celé Evropy především svařovací techniku a další nástroje sloužící k úpravě kovových materiálů. Cílem účasti je seznámení s možnostmi zlepšení kvality a efektivnosti výroby, ale také navázání kontaktů.

Jelikož se firma DM-KOVO zaměřuje na automobilový průmysl, vhodná je návštěva, v lepším případě i aktivní účast, na automobilovém veletrhu. Významným veletrhem v tomto oboru je veletrh s názvem Automechanika konaný ve Frankfurtu. Jedná se o největší světový veletrh automobilových komponentů. Prezентuje zde téměř pět tisíc vystavovatelů ze 76 zemí světa.

Z českých veletrhů je zajímavý brněnský AUTOTEC specializovaný na užitková vozidla a autoservisní techniku. Veletrh je také orientovaný spíše na výrobce náhradních dílů, komponentů a servisních služeb. Spíše pro přehled je vhodný také veletrh AUTOSALON, konaný též v Brně. Zde se prezентují nové automobily a mezi návštěvníky patří z velké části koneční spotřebitelé. (bvv.cz, 2018)

Ceny za návštěvu veletrhů se pohybují od bezplatných vstupů k několika stům za jednu vstupenku. Při aktivní prezentaci firmy se náklady vyšplhají k desítkám tisíc korun.

4.4.3 Webové stránky

Nejvhodnějším způsobem, jak informovat o své činnosti, je založení a pravidelná aktualizace firemních webových stránek. Postačí uvedení základních informací o firmě, jejím zaměření, produktech, konkurenčních výhodách, způsobu objednávky. U tohoto typu firmy není nutná pravidelná údržba, lze vycházet i s pevnými fakty. Aby se firma ukázala v dobrém světle, je důležité nějak zaujmout. Design i způsob pojetí prezentace firmy může oslovit potenciální zákazníky. Jde-li o cílené vyhledávání firmy pro určitý typ zakázky, je podstatným aspektem přehlednost webu a srozumitelnost informací. Užitečnou součástí může být nástroj online formuláře poptávky, kde si klient zadá požadavek a ten mu bude nezávazně zpracován. Pomocí této služby se klient dozví odhad ceny produktu i lhůtu, v níž je firma schopná v aktuálních podmínkách výrobek zhotovit a dodat. Ostatní informace jako je doprava, způsob platby a komunikace by měly být uvedeny na webové stránce.

Aby stránky působily profesionálně, je třeba, aby je vytvořil opravdu profesionál. V nabídce je několik možností. V případě, že nikdo z firmy nedisponuje patřičnými technickými znalostmi a schopnostmi v oblasti tvorby webů, v potaz přichází specializované agentury, kterým lze přenechat jak tvorbu, tak průběžnou údržbu firemního webu. Dále je možné najmout si externího IT specialistu, který bude mít přístup ke spravování webhostingu.

Ceny za vytvoření vlastních webových stránek v základním provedení se pohybují od 20 tisíc výše. Firma DM-KOVO potřebuje především prezentovat svoji činnost, základní provedení je tedy vyhovující. Ze speciálních nástrojů je vhodný poptávkový formulář. Jeho zavedením se předpokládá nárůst ceny. Webové stránky je třeba také udržovat aktuální jak po technické stránce, tak po té obsahové. V případě popisované firmy nebude aktualizace stránek tak častou záležitostí, cena by se měla držet v hodnotách od několika set po několik tisíc měsíčně podle počtu hodin strávených úpravou webu. (Šabacký, 2016)

Další možností je umístění podniku do internetové databáze firem, např. Firmy.cz. Zde postačí uvést základní informace a kontaktní údaje o podniku, zájemce pak může firmu

přímo kontaktovat s poptávkou či se dostat k dalším informacím přes odkaz k oficiálním stránkám společnosti. V současné době jsou velmi používaným nástrojem sociální sítě. Hojně využívanými sociálními sítěmi je Facebook, Twitter, Instagram a LinkedIn. Jejich výhodou je, že založení stránky firmy je většinou zdarma. Firma může svůj profil využít k prezentaci výrobků i pro komunikaci s potenciálními zákazníky.

4.4.4 Polepy vozidel

Z viditelných nástrojů propagace jsou vhodné takzvané polepy vozidel, které jsou nejen dlouhodobým prostředkem, jak vzbudit zájem o danou společnost, ale také jednou z cenově nejvýhodnějších možností. Firma si určí vzhled i umístění polepu. Cena je vypočtena na základě zvolené velikosti a materiálu polepu, z něhož vyplývá i předpokládaná doba trvanlivosti.

V případě vybrané firmy DM-KOVO, která vlastní několik osobních i nákladních vozidel, se plánuje potisk dvou automobilů. Na základě cenové kalkulace na webových stránkách společnosti top-polepy.cz byla odhadnuta cena polepů na jeden užitkový vůz a jeden nákladní automobil zhruba 25 000 Kč. Jelikož nákladní automobil je pokryt velkou plachtou, cena se odvíjí od velikosti polepu. (top-polepy.cz, 7. 4. 2018)

4.4.5 Plachty

Užitečným nástrojem je také reklama ve formě banneru, plachty. Reklamní plachta může být umístěna přímo na budově, sídle firmy či v bezprostředním okolí, např. u vjezdu do areálu. Další možností využití jsou sponzorské akce, kde lze plachtu za malý příspěvek vyvěsit. Plachta slouží k rozšíření povědomí o existenci firmy. Obsahuje název s logem a nějaké poutavé informace o jejím zaměření.

Cena za plachtu o velikosti 200 cm x 80 cm činí zhruba 400 Kč bez DPH dle nabídky společnosti reklamniplachty.cz. Předpokládaná částka za dvě plachty i s dopravou činí zhruba 900 Kč. Životnost plachet je dva roky. (reklamniplachty.cz, 2017)

5. Doporučení

Možností jak zlepšit propagaci firmy je nepřehledné množství. Od reklamy v regionálních časopisech, rádiu, televizi, přes rozesílání newsletterů do mailových schránek svých klientů, nabídky slev či expresních zásilek zboží a dalších nadstandardních služeb.

Společnost DM-KOVO nyní usiluje především o udržení svých současných odběratelů. Pracuje tedy na zavedení nového systému. Ráda by ale v budoucnu výrobu rozšířila, nebyla závislá na několika málo zákaznících.

V předchozí kapitole je rozebráno několik nástrojů v oblasti marketingu, které ovšem autorce připadají nejvhodnější. Po konzultaci s popisovanou firmou budou v budoucnu také zavedeny. Nerozhodnost trvá pouze v případě získání certifikátu ISO, jelikož je tento proces velmi cenově i časově náročnou záležitostí.

Přibližná kalkulace nákladů na zavedení všech popisovaných možností propagace činí zhruba 100 tisíc Kč. V této částce je zahrnuta tvorba webových stránek, objednávka polepů aut a plachty, návštěva veletrhů a administrativní náklady. Jedná se pouze o odhad celkových nákladů, jelikož některé položky jsou cenově variabilní dle konkrétních požadavků. To je pro firmu přijatelná částka, která může zlepšit povědomí o existenci firmy a v budoucnu dopomoci k získávání dalších zakázek. Současné zákazníky ujistí o stabilitě firmy a otevřenosti v oblasti rozvoje a kreativity.

Prezentace například na veletrhu Welding už je poměrně cenově nákladná, základní balíček zahrnující všechny poplatky vyjde zhruba na 68 tisíc korun. Takovéto prezentace se hodí spíše pro větší firmy, které mohou předvést některé své nové postupy ve výrobní technice či ojedinělé výrobky, které sami vyvinuli. Majitel firmy by byl rád, aby se v budoucnu dosáhlo tohoto pokroku i v jeho firmě. Za cíl si to ovšem firma nestanovila, jelikož je nejprve třeba vybudovat pevné zázemí stálou klientelu, než získá finanční i časové prostředky na vývoj.

Doporučeno je tedy především zavedení webových stránek, profilů na sociálních sítích i různých katalogových webech, potisk aut, vše kreativní a zajímavou formou. Pomocí

těchto nástrojů firma informuje veřejnost o své existenci. Webové stránky mohou posloužit také jako komunikační nástroj.

Posledním doporučením je vytvoření příruček ke každému nově vznikajícímu výrobku. Tím firma může předejít případným reklamám, službu servisu si pak zpoplatní.

Závěr

Marketingový plán v původním podnikatelském plánu společnosti DM-KOVO nebyl vůbec obsažen a firma ani v současné době nevyužívá téměř žádných marketingových nástrojů. Tato bakalářská práce je tedy věnována právě tomuto tématu. Ač se jedná o netypický druh podniku z hlediska cílového trhu i sortimentu výrobků, je pohled marketingu nezbytnou součástí fungování jakékoli firmy.

Marketing na B2B trhu v České republice je dle využitých literárních zdrojů opomíjený a je mu věnována malá pozornost. Přitom firem, které se pohybují na tomto trhu, je více jak polovina. Dle výsledků projektu společnosti B-inside s.r.o., která provádí analýzu na B2B trhu, má využití marketingu pro tyto firmy smysl. Bohužel informovanost především malých výrobních podniků je stále malá.

Vybraná firma DM-KOVO je podnikem působícím na trhu krátkou dobu, přesněji čtyři roky. Jelikož byl její start velmi rychlým řešením pro krach původního zaměstnání současného majitele firmy, přípravy nebyly téměř žádné. Většina se řešila až za pochodu.

V blízké budoucnosti firma plánuje žádost o investiční úvěr, aby mohla získat vlastní prostory pro své sídlo. Dvě oddělená pracoviště by tak sdílela jeden prostor, což by usnadnilo komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. K žádosti by mohl dopomoci propracovanější plán. Potenciální investor potřebuje hlavně jistotu, že firma je flexibilní vůči trhu a dokáže na něj rychle a účinně reagovat, tedy je schopna předejít situaci, kdy by nebyla schopna jistinu splácet.

Tato práce měla za cíl objasnit důležitost podnikatelského plánu a ukázat, že i marketing může být pro existenci popisované firmy podstatný. Výstupem této bakalářské práce je analýza současné situace a část marketingového plánu zaměřená na marketingovou komunikaci, propagaci firmy. Pomocí nových nápadů určených konkrétně firmě DM-KOVO by mohlo vzrůst povědomí o existenci a kvalitě výrobků i služeb nabízených touto firmou. V budoucnu by se tak nemělo stát, že bude závislá pouze na zakázkách několika málo firem. Firma si tak může nejen získat nové zákazníky, především z oblasti B2C trhu, tedy konečných spotřebitelů. Zavedením webových stránek může firma usnadnit

komunikaci s dalšími firmami, ale také informovat o svých úspěších. Tato internetová prezentace firmě DM-KOVO otevře dveře především na B2C trh.

Účast na speciálně zaměřených veletrzích, svářečských i oblasti automobilového průmyslu, je poměrně nákladnou investicí, ovšem při správné volbě produktů a technik může zaujmout nejednoho potenciálního odběratele.

Firma DM-KOVO plánuje některé nástroje v nejbližší budoucnosti aplikovat.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

- FAREY, A., 2008. How to Write a Business Plan. *Dental Economics*, 01, vol. 98, no. 1, pp. 80-81 Hospital Premium Collection; ProQuest Central; ProQuest Natural Science Collection. ISSN 00118583.
- FOTR, Jiří, 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-856-2320-X.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku* [online]. Praha: Victoria Publishing [cit. 2018-04-10]. ISBN 80-858-6507-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REZŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 8085603128.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠABACKÝ, Viktor, 2017. Velký přehled: Kolik stojí web?. In: *MioWeb* [online]. Brno: MioWeb [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/velky-prehled-kolik-stoji-web/>

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

Internetové zdroje:

15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán, 1996-2018. In: *Jobs.cz* [online]. Praha: Ing. Petra Michalská, 30.4.2013 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

ISO 9001, 2015. *ISO.CZ* [online]. Brno: providence.cz [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

BusinessInfo.cz [online], 2018. Praha: Czech Trade [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Co je to kontokorentní úvěr?, 2018. In: *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kontokorentni-uvery-a-debety/abeceda-kontokorentnich-uveru/co-je-to/>

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online], 2018. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

ARES: Administrativní registr ekonomických subjektů [online], 2013. Praha: Ministerstvo financí [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Typy podnikatelského záměru, 2006. In: *IPodnikatel.cz* [online]. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru/Zkraceny-a-plny-podnikatelsky-zamer.html>

ISO 9001. K čemu je a potřebujete ho vůbec?, 2018. *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online]. Praha: Internet Info, 11.9.2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/iso-9001-k-cemu-je-a-potrebuje-ho-vubec/>

STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 8085603128.

TOP-POLEPY.CZ: výroba samolepek a polepů [online], Praha: webies.cz [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.top-polepy.cz/>

Media Walk: Printing house [online], 2017. Bohumín: Media Walk, outdoor partner [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.reklamniplachty.cz/>

PEST Analýza, 2016. In: *Edolo* [online]. Kladno, 1.1.2016 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: www.edolo.cz/pest-analyza/t2569

AUTOTEC, 2017. In: *BVV: Veletrhy Brno* [online]. Brno: Veletrhy Brno [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/autotec/>

Seznam příloh

Příloha A	Původní podnikatelský plán.....	54
------------------	--	-----------

Příloha A Původní podnikatelský plán

Uvedená příloha A obsahuje původní podnikatelský plán společnosti DM–KOVO, který firma vytvořila v počátcích svého působení na trhu. Jedná se o stručnou podobu podnikatelského plánu, která byla přiložena k žádosti o úvěr. Tento plán je v práci zanalyzován.

Podnikatelský plán

Název

DM-KOVO s.r.o.

Charakteristika

Předmětem podnikatelského plánu je otevření kovovýroby a zámečnictví. Kovovýrobu bude provozovat Dušan Musil, a to na základě vydaného živnostenského listu.

Kontaktní údaje

DM-KOVO s.r.o.
Dušan Musil
U Kolory 231
Liberec 25 46312
723 357 437

Nabízené služby

Zpracování hutního materiálu dle udaných zakázek
Obrábění železných i jiných materiálů
Svařování materiálu z oceli
Svařování nerezových a hliníkových materiálů
Dělení materiálu
Tváření a ohýbání materiálu
Povrchové úpravy materiálu
Konstrukce a výkresové zpracování
Technologie
Výroba jednoúčelových strojů

Zákazníci

Zákazníky můžeme rozdělit do dvou skupin:

- V první řadě budou našimi zákazníky odběratelé z odvětví automobilového průmyslu (speciální kovové obaly, přepravní obaly, údržby a opravy montážních linek) dále pak firmy kooperující se s zakázkami většího rozsahu (ocelové konstrukce, nástrojářství, obrábění, svařování) v poslední řadě města, obce, sdružení z veřejné sféry (městské mobiliáře, zábradlí, atd.)
- Drobné zakázky pro koncového zákazníka (brány, ploty, mříže, dveře,....)

Zaměstnanci

Firma bude zaměstnávat 4-15 zaměstnanců na plný pracovní úvazek, případně dohody o provedení práce.

Prostorové zajištění činnosti

Provozovna je umístěna v pronajatých nebytových průmyslových prostorách domu na adrese U Kolory č.p. 231, Liberec. Celková plocha provozovny je 1000 m². Prostory odpovídají požárním předpisům a platným hygienickým normám pro tento předmět podnikání.

V Liberci dne 15.8.2014

.....

Dušan Musil