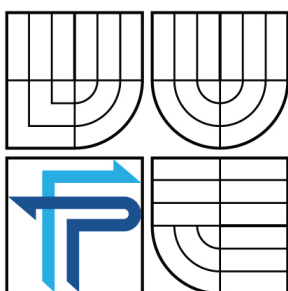


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUKÁŠ JANÍK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. JAN SOLAŘ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Janík Lukáš

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HISRICH, R.D. a PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-x

KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0

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

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2009

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou problémů současného stavu společnosti Algora spol. s r.o. a jejího okolí. Na základě zjištěných skutečností obsahuje návrh celkového řešení rozvoje společnosti a zlepšení jejího postavení na trhu.

Abstract:

This bachelor's thesis deals with the analysis problems of current situation in a company Algora spol. s.r.o. and its environment. On the basis of findings, the work includes complex solution of development the company and improvement its position on market.

Klíčová slova

Podnikatelský plán

Finanční analýza

SWOT analýza

Rozvoj podniku

Konkurenční výhoda

Key words

Business plan

Financial analysis

SWOT analysis

Company development

Competitive advantage

Bibliografická citace mé práce:

JANÍK, L. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 53 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne: 19.5.2009

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, panu doc. Ing. Janu Solařovi, CSc., za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji panu Jiřímu Průšovi (jednateli společnosti) za umožnění zpracování mé bakalářské práce ve firmě Algora spol. s r.o. a za jeho čas věnovaný konzultacím k této práci.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	11
1.1.1 <i>Základní informace o firmě</i>	11
1.1.2 <i>Historie firmy a organizační struktura</i>	12
1.1.3 <i>Obchodní situace firmy</i>	12
1.2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY	14
2.1 PROBLEMATIKA TEPELNÝCH ČERPADEL	14
2.1.1 <i>Princip činnosti</i>	14
2.1.2 <i>Druhy tepelných čerpadel</i>	15
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	16
2.2.1 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	17
2.3 PLÁNOVÁNÍ VÝVOJE PODNIKU	18
2.3.1 <i>Plánování investic</i>	19
2.3.2 <i>Finanční plánování</i>	19
2.3.3 <i>Hodnocení investic</i>	19
2.4 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	19
2.4.1 <i>Marketingový mix</i>	20
2.5 SWOT ANALÝZA.....	22
2.5.1 <i>Analýza 7S</i>	22
2.5.2 <i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	23
2.5.3 <i>SLEPTE analýza</i>	23
2.6 FINANČNÍ ANALÝZA	24
2.6.1 <i>Účetní výkazy</i>	24
2.6.2 <i>Vertikální analýza rozvahy a VZZ</i>	24
2.6.3 <i>Horizontální analýza rozvahy a VZZ</i>	24
2.6.4 <i>Rozdílové ukazatele</i>	24
2.6.5 <i>Poměrové ukazatele</i>	25
2.6.6 <i>Další nástroje finanční analýzy</i>	27
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	28
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	28
3.1.1 <i>Účetní výkazy</i>	28
3.1.2 <i>Vertikální analýza rozvahy a VZZ</i>	28
3.1.3 <i>Horizontální analýza rozvahy a VZZ</i>	29
3.1.4 <i>Rozdílové ukazatele</i>	29
3.1.5 <i>Poměrové ukazatele</i>	30
3.1.6 <i>Index důvěryhodnosti českého podniku (IN01)</i>	31
3.2 SWOT ANALÝZA.....	31
3.2.1 <i>Analýza obecného okolí podniku (SLEPTE)</i>	31
3.2.2 <i>Analýza oborového prostředí (Porterův model)</i>	34
3.2.3 <i>Interní analýza (7S)</i>	36
3.2.4 <i>Shrnutí závěrů dílčích analýz</i>	39
3.3 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	40
3.3.1 <i>Marketingový mix</i>	40
3.3.2 <i>Distribuční kanály</i>	42
4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	43
4.1 HYPOTÉZY	43
4.2 PLÁNOVÁNÍ VÝVOJE PODNIKU	43

4.2.1	<i>Plánování investic</i>	43
4.2.2	<i>Finanční plánování</i>	44
4.2.3	<i>Hodnocení investic</i>	45
4.3	ORGANIZAČNÍ ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM	45
4.3.1	<i>Management firmy a jeho odpovědnost</i>	45
4.3.2	<i>Management změn</i>	46
4.3.3	<i>Personální management</i>	46
4.3.4	<i>Management znalostí</i>	47
4.4	PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO-EKONOMICKÝCH STUDÍ	48
5	ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ NÁVRHU	49
6	ZÁVĚR	50
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	51
7.1	LITERATURA A PERIODIKA	51
7.2	INTERNETOVÉ ZDROJE	52
8	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	53

ÚVOD

Téma své bakalářské práce „Podnikatelský záměr rozvoje podniku“ jsem si zvolil hned z několika podstatných důvodů. Prvním z nich je fakt, že jsem v průběhu studia na Podnikatelské fakultě zjistil, že mne více interesují předměty s ekonomickým zaměřením, zvláště pak ty, které mají přímou souvislost s podnikáním. Dalším z důvodů je fakt, že pracuji v malé nedávno založené firmě, která právě prochází procesem rozvoje a růstu a rád bych se na tomto vývoji podílel.

Rozvoj jakéhokoliv podniku je velice složitý a dlouhý proces, který s sebou nese celou řadu skrytých nástrah a nejrůznějších rizik. Jedním z nástrojů, jak tyto hrozby co možná nejvíce snížit, je podnikatelský plán. Ten má za úkol co možná nejpřesněji determinovat cíle, nástroje k jejich dosažení a předpokládané výsledky celého plánu. Dále by měl odhalovat možné hrozby a rizika a snažit se jim předejít.

R.D. Hisrich a M.P. Peters ve své knize uvádějí, že¹ „...podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nebo rozvojem podniku“.

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán (podnikatelský záměr) může firmě sloužit jako jeden ze stěžejních podkladů pro získání cizího kapitálu například od investičních společností, bank a podobně.

Cílem této práce je návrh rozvoje společnosti Algora spol. s r.o.. Tento návrh bude mít formu podnikatelského plánu. Práce bude založena především na metodě analýzy. Z dalších použitých metod bych uvedl například literární rešerši, syntézu a ekonomicko-matematické metody. Provedené externí analýzy by měly odhalit oblasti nebo nové trhy, do kterých by firma mohla expandovat, ale také možná externí rizika. Interní analýza firmy bude naopak vypovídat o podniku samotném, jeho silných a slabých stránkách a možných konkurenčních výhodách. Tyto informace by měly pomoci učinit správné strategické rozhodnutí, kudy se bude vývoj společnosti dále ubírat.

¹ HISRICH, R. D. PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 501s. ISBN 80-85865-07-6.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

1.1.1 Základní informace o firmě

Název :	Algora spol. s r.o.
Sídlo :	Brněnské Ivanovice, Ivanovické nám. 25, PSČ 62000
Právní forma :	Společnost s ručením omezeným
IČ:	28287711
DIČ:	CZ28287711
Statutární orgán:	Jednatel – Jiří Průša, datum narození 16.07.1978 Jednatel – Karel Fiala, datum narození 11.11.1980
Společníci:	Jiří Průša, datum narození 16.07.1978, obchodní podíl 51% Karel Fiala, datum narození 11.11.1980, obchodní podíl 49%
Předmět podnikání:	montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.
Sortiment služeb:	Komplexní dodávky klimatizačních zařízení do bytů, rodinných domů a kanceláří.

Obrázek 1: Klimatizační jednotky Sinclair



1.1.2 Historie firmy a organizační struktura

Firma Algora spol. s r.o. byla založena v květnu 2008 dvěma společníky, Jiřím Průšou a Karlem Fialou, s obchodními podíly 51% a 49%. 21. 5. 2008 pak byla zapsána do obchodního rejstříku s výše uvedenými náležitostmi. Oba společníci jsou jedinými jednateli firmy a současně i jedinými zaměstnanci, kteří mají ve firmě Algora spol. s r.o. hlavní pracovní poměr. Dále firma využívá v případě potřeby několika málo externích pracovníků, se kterými uzavírá zejména dohody o provedení práce.

Chod firmy (propagace, tvorba nabídek, nákup materiálu, případně náradí, logistika, zaměstnanci, fakturace, atd.) zajišťují oba jednatelé společně. Výjimkou je účetnictví, které firmě vede externí účetní.

1.1.3 Obchodní situace firmy

Firma Algora spol. s r.o. se pohybuje na trhu komplexních dodávek klimatizačních zařízení do bytů, rodinných domů a kanceláří, což je v současné době poměrně dynamicky se rozvíjející odvětví. V tomto odvětví už podniká relativně slušné množství firem, avšak poptávka na trhu stále převyšuje nabídku, a proto o zákazníky není nouze. Významným problémem je však sezónnost nabízených služeb a velké problémy firmy si v zimních měsících udržet optimální solventnost. Řešením by dle mého názoru bylo rozšíření poskytovaných služeb o komplexní dodávky tepelných čerpadel pro vytápění objektů. Pro firmu Algora spol. s r.o. jsou konkurencí především živnostníci a drobné firmy podnikající ve stejné lokalitě (Brno a okolí).

Majetek si firma pořizuje z vlastních zdrojů (tj. základní kapitál a zisk). V současné době majetek firmy tvoří převážně : vybavení kanceláře (skladu), osobní automobil, IT a náradí nezbytné pro montáže klimatizací.

Spotřební materiál pro samotnou montáž si firma obstarává vlastní dopravou v různých velkoobchodech a u levnějších položek (šrouby, tmely, lišty, kabely) si vytváří malé zásoby. Proti tomu samotné klimatizační jednotky včetně příslušenství odebírá až těsně před vlastní montáží od smluvního dodavatele. K přepravě využívá některé ze zásilkových služeb nebo vlastní osobní automobil typu kombi.

1.2 Vymezení problému a stanovení cílů bakalářské práce

V této bakalářské práci nejprve zhodnotím stávající situaci firmy Algora spol. s r.o. a poté se pokusím navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení této situace a k rozvoji výše uvedené společnosti.

Pro zhodnocení situace firmy použiji především nástroje SWOT analýzy a finanční analýzu. Vycházet budu zejména z vlastních zkušeností z působení ve firmě a dále pak z účetních výkazů firmy.

Po zhodnocení situace podniku navrhnu dílčí opatření, která bude třeba přijmout, aby firma mohla začít lépe prosperovat a celkově růst v současném vysoce konkurenčním prostředí.

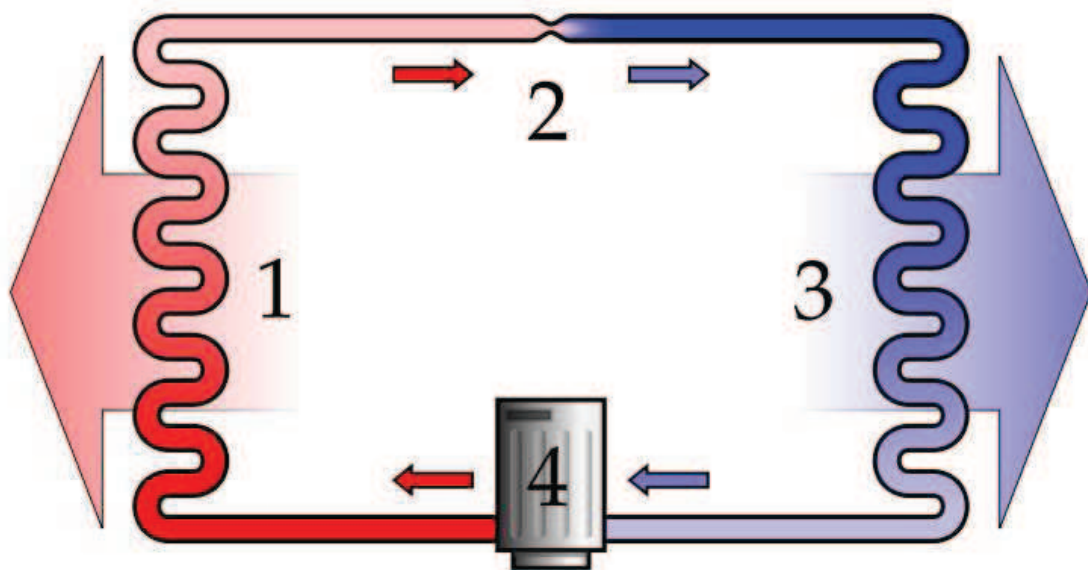
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY

2.1 Problematika tepelných čerpadel

2.1.1 Princip činnosti

Základní princip činnosti tepelného čerpadla by se dal nejlépe prezentovat na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Schéma tepelného čerpadla²



1. Médium ohříváné prouděním přes kondenzátor (výměník tepla)
2. Expanzní ventil
3. Médium ochlazované prouděním přes výparník (výměník chladu)
4. Kompresor

Tepelné čerpadlo je tvořeno uzavřeným okruhem, ve kterém proudí směs uhlovodíků, označovaná jako chladivo. Oběh chladiva je poháněn elektrickým kompresorem, který jeho plynné skupenství současně stlačuje na vysoký tlak (desítky barů). Vedlejším produktem vysokého stlačení je i značné zahřátí chladiva. Takto zahřáté chladivo proudí

² Wikipedie, otevřená encyklopedie (online), 2009. Schéma tepelného čerpadla. Dostupné na [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Heatpump.svg](http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Heatpump.svg)

do kondenzátoru, kde je mu odebráno teplo a tím zkapalní. Zkapalněné chladivo dále proudí přes expanzní ventil, kde se jeho průtok škrtí a výrazně se snižuje jeho tlak. Škrčením se chladivo prudce ochladí, ve výparníku se ohřeje a tím se změní jeho skupenství opět na plynné. Tento plyn je nasáván kompresorem a celý cyklus se opakuje.

Jak je zřejmé princip funkce klimatizace a tepelného čerpadla je naprosto totožný, jde pouze o to, jestli je vně objektu umístěn výparník (TČ topí uvnitř), nebo kondenzátor (TČ chladí uvnitř).

2.1.2 Druhy tepelných čerpadel

Tepelná čerpadla, jak již název napovídá, mají za úkol přečerpávat teplo (chlad) z jednoho místa na druhé. Důležitým faktem přitom je, jakým způsobem je ochlazován kondenzátor, respektive zahříván výparník. Pro zjednodušení uvažujme o tepelném čerpadle s výparníkem vně objektu. Zde je třeba výparník zahřívát, aby velmi se chladné chladivo ohřálo a zplynovalo. Tento ohřev se v současné době provádí třemi základními způsoby. Výparník může být ohříván okolním vzduchem, může být ponořen do vody nebo umístěn pod zemí, a to buď ve vrtu, nebo na ploše.

Když už máme „ohřáté“ chladivo, musíme jej nějakým způsobem ochladit v kondenzátoru, který je umístěn uvnitř budovy. Toto ochlazení spočívá v tom, že chladivo předá svoji teplotu buď okolnímu vzduchu (přímé vytápění), nebo vodě, která se ohřátá dále distribuuje po objektu jako u klasického topení.

Z výše uvedeného plyne, že existuje 6 druhů tepelných čerpadel a to:

- země – voda
- země – vzduch
- voda – voda
- voda – vzduch
- vzduch – voda
- vzduch – vzduch

Případy, kdy je teplo odebíráno ze země, vyžadují ohromné investice v podobě výkopových prací nebo vrtů a tím se investice do tepelného čerpadla prodražuje.

Obdobné je to u ohřevu vodou, kde jsou nezbytné vrty popřípadě studny. Navíc vzdálenosti mezi objektem a studnou mohou být pro efektivní vytápění nepřekonatelné.

Způsob ohřevu chladiva okolním vzduchem je u nás poměrně novinka a pro naše podnebné podmínky se jeví jako ideální řešení bez obrovské počáteční investice. Tento způsob si na trhu s vytápěním pomalu buduje své místo. Ze dvou uvedených možností je efektivnější model vzduch – voda, zejména díky možnosti akumulace tepla v podobě zásoby teplé otopné vody. Jde tedy o nejlevnější a nejrealizovatelnější možnost vytápění tepelným čerpadlem a poptávka po ní se neustále zvyšuje, zejména kvůli nízké pořizovací ceně. Dále je tento druh vytápění vhodný do současného trendu nízkoenergetických a pasivních domů. To by se dalo využít ke spolupráci s firmou, která takovéto objekty staví.

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je jednou z nejdůležitějších součástí procesu rozvoje firmy nebo procesu založení firmy. Někdo může namítat, že žádný plán netvořil, a přesto podniká. Jenomže opak je pravdou, každý podnikatel tvoří podnikatelský plán v podstatě neustále. Podle mého názoru je vlastní myšlenka to nejdůležitější a každý podnikatel musel vymyslet, v čem bude podnikat a jak to uskuteční. Samotná forma podnikatelského plánu se tedy může lišit případ od případu. Pokud má někdo svůj podnikatelský plán pouze ve své hlavě, tak se může stát, že něco opomene, nebo že s něčím nebude počítat. I pro případné investory je daleko přijatelnější, pokud je podnikatelský plán sepsán a má nějakou formu. Názory na to, co to podnikatelský plán vlastně je, co obsahuje a jakou má formu se mění spolu s autorem.

Velmi zajímavý názor má Michal Prokop, který říká³: „*Podnikatelský plán není pouze kompletní dokument, který vysvětluje vše o všem, ale má mnoho rozličných formátů. Začíná vlastně už v okamžiku, kdy si podnikatel uvědomí, že bude asi lepší dělat chyby na papíře, než na trhu.*“

³ *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu.* 1.vyd. Praha : Czechinvest, 2005. 98 s. bez ISBN.

Podle J. Fotra⁴ „*Je podnikatelský plán dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije.*“

Osobně si myslím, že podnikatelský plán jako takový by měl být zpracován v písemné formě, měl by být stručný, přehledný, srozumitelný a především realistický. Dále by měl odhalovat slabá místa a možná rizika a zároveň řešit, jak jim předejít.

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

V současné době neexistuje žádný zákon nebo nařízení, jak má podnikatelský plán vypadat nebo jakou má mít strukturu. Každá podnikatel si v podstatě může zvolit tu formu, o které si myslí, že je pro něj ta nejlepší. Pokud ovšem bude chtít svůj plán prezentovat (například potenciálním investorům), je podle mého názoru dobré držet se některé z „osnov“, které uvádí odborná literatura.

Uznávaný autor J.Fotr ve svém díle uvádí následující členění podnikatelského záměru⁵:

- Realizační resumé
- Charakteristika firmy a jejich cílů
- Organizační řízení a manažerský tým
- Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry
- Přílohy

⁴ FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

⁵ FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Realizační resumé

Jde o shrnutí celého podnikatelského záměru, které je uvedeno na začátku, aby čtenáře seznámilo s hlavními myšlenkami celého plánu.

Charakteristika firmy a jejích cílů

Stručně shrnutý historický vývoj firmy od jejího založení až po současnost s nastíněním jejích cílů

Organizační řízení a manažerský tým

Tato část pojednává o organizaci firmy od vlastníka až po zaměstnance na nejnižších pozicích. Největší důraz je však kladen na management, protože to je on, kdo plánuje a realizuje podnikatelský plán.

Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

Zde budou uvedeny podstatné závěry předešlých analýz (finanční analýzy, SWOT analýzy, analýzy trhu, atd.).

Shrnutí a závěry

Úplný popis všech předešlých zkoumání a z nich vyvozené závěry.

Přílohy

Zde bude uveden seznam příloh. Jako příloha může sloužit například účetní závěrka nebo technická dokumentace.

Toto členění podnikatelského plánu mohou využít jak podnikatelé začínající, tak i ti, kterým se jedná o rozvoj již existující firmy, což je i můj případ. V této práci se budu snažit využít obdobného členění podnikatelského plánu, z důvodu přehlednosti, jednoduchosti a stručnosti.

2.3 Plánování vývoje podniku

Podle U. Wupperfelda⁶ je plánování rozhodovací proces, kterým se stanoví cíle podnikání a způsoby jejich dosažení. Plány se většinou od skutečnosti značně liší, avšak jejich cílem je odhalovat případná rizika a možné přínosy pro firmu. Plány by se měly

⁶ WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

zaměřovat na rozvoj silných a eliminaci slabých stránek firmy. Plán má pomoci zjistit, jestli bude projekt rentabilní a přesvědčit případné investory o jeho úspěšnosti.

2.3.1 Plánování investic

Investiční plánování je proces, na kterém stojí všechna rozhodnutí o investicích firmy. Tato rozhodnutí ovlivňují její činnost na dlouhé období. Bývají s nimi často spojeny nemalé kapitálové výdaje, které vyvolávají budoucí očekávané peněžní příjmy. Jedná se o investování do pořízení majetku s dobou použitelnosti delší než jeden rok.

2.3.2 Finanční plánování

Cílem finančního plánování je naplánovat si předpokládané náklady a výnosy související s podnikem jako celkem a z nich pak vyhotovit plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plán peněžních toků (cash flow). Tyto plány se většinou vytvářejí na období tří až pěti let. První plánovaný rok by měl být naplánován podrobněji, neboť náklady lze odhadnout celkem přesně. Plánování výnosů je poněkud obtížnější. Vychází se z předpokládaných objemů prodeje, které jsou ovšem ovlivněny budoucí poptávkou. Stanovené plány nemohou být téměř nikdy do detailu splněny, proto se v průběhu plánovacího období aktualizují dle skutečnosti.

2.3.3 Hodnocení investic

Každý plánovaný projekt by měl obsahovat nějaké hodnocení předpokládaných nezbytných investic. K nejpoužívanějším metodám stanovení efektivnosti podnikových investic patří tyto:

- metoda „čisté současné hodnoty“ investiční akce NPV
- metoda „vnitřní míry výnosu“ investiční akce IRR
- metoda „doby návratnosti“

2.4 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory mohou mít pro různé podniky odlišný význam. Firma, mající úzký okruh zákazníků, kteří velmi přesně specifikují své požadavky, se na marketing většinou nemusí zaměřovat tak, jako podnik dodávající spotřební zboží s vysokým podílem na trhu. Vzhledem k tomu, že v mnoha odvětvích se převis

poptávky nad nabídkou obrátil nebo začíná obracet k převisu nabídky nad poptávkou, marketing získává na důležitosti.

Marketing hraje také klíčovou roli ve strategických plánech společnosti. Zajišťuje například fakt, že strategie společnosti by se měla zabývat uspokojováním potřeb svých zákazníků.

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrnem základních nástrojů podniku, pomocí kterého firma dosahuje svých marketingových cílů. Marketingový mix zahrnuje čtyři základní oblasti, označované jako 4P:

- Výrobek (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion)

Výrobek

Philip Kotler ve své knize uvádí, že⁷: „*Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky.*“

Cena

Firmy dnes čelí velmi tvrdému a poměrně rychle se proměňujícímu cenovému prostředí. V minulosti představovala cena jeden z hlavních faktorů, které ovlivňovaly nákupní rozhodnutí. Dnes se v zemích s vyspělými ekonomikami prosazují spíše necenové faktory, nicméně význam ceny v tomto směru je stále, zejména u některých komodit, významný.

Cena je částka, kterou musí spotřebitel směnit, aby získal produkt či službu. Je zároveň velmi flexibilním prvkem marketingového mixu a jediným prvkem, který přináší výnos.

⁷ KOTLER, P. WONG, V. SAUNDERS, J. ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerivá, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

To přináší řadu možností, jak tohoto prvku využít. Na druhé straně může být právě cena a cenotvorba zásadním problémem, jelikož ji mnoho společností nedokáže dobře řešit.

Cenová politika zahrnuje nejen tvorbu cen výsledného produktu, ale také nerůznější slevy, náhrady, platební lhůty či úvěrové podmínky.

Distribuce

Distribuce a distribuční kanály jsou dalším významným marketingovým nástrojem. Distribuce zahrnuje činnosti podniku, které činí produkt nebo službu dostupné cílovým zákazníkům. V době obrovského rozmachu internetu se však začínají společnosti, které prodávají výhradně prostřednictvím tradičních distribučních kanálů, obávat konkurence prodejců obchodujících po internetu.

Distribuční politika zahrnuje kromě samotných distribučních kanálů také dostupnost, umístění, zásoby nebo dopravu.

Propagace

Propagace je někdy také označována jako komunikační mix a jedná se o cílené oslovení kupujícího, ke kterému je směřované určité sdělení. Jednou z činností propagace je reklama. Je to placená, zpravidla neosobní, forma komunikace mezi obchodníkem a zákazníkem. Zprostředkovatelem reklamy jsou typicky masová média. Cílem reklamy je zisk a zvýšení prodeje výrobku či nějaké služby. Dalšími nástroji propagace jsou například osobní prodej, podpora prodeje, public relations nebo nástroje přímého marketingu. Zpravidla se k propagaci výrobků nebo služeb využívají různé kombinace zmíněných nástrojů. Pro každý podnik jsou však výhodné jiné druhy propagace, a proto by si každý z nich měl dobře promyslet, kam bude investovat své prostředky. Propagace jako taková se většinou zaměřuje na určitou cílovou skupinu zákazníků. Skupiny můžeme rozdělit například podle věku, pohlaví, bydliště nebo vzdělání.

P. Kotler uvádí, že⁸: „*Hlavním problémem dneška je zodpovězení otázky, jak získat něčí pozornost.*“

V současné době je velký problém, jak někoho zaujmout, neboť lidé považují téměř všechny druhy propagace za obtěžující a snaží se jim buď vyhybat nebo je ignorovat.

⁸ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Přel. J. Kalová. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 stran. ISBN 80-251-0518-0.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda umožňující utřídit klíčové poznatky a závěry. Je založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti a faktorů okolního prostředí. SWOT analýza dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Bývá součástí strategického plánování podniku. SWOT analýza rozebírá a hodnotí čtyři následující oblasti:

- **S** = Strengths = Silné stránky
- **W** = Weaknesses = Slabé stránky a nedostatky
- **O** = Opportunities = Příležitosti a další možnosti
- **T** = Threats = Rizika a hrozby

Po určení nejdůležitějších dílčích faktorů všech oblastí (S, W, O, T) následuje volba nevhodnější strategie. Nabízejí se tyto možnosti:

- **S-O** strategie – maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí
- **W-O** strategie – minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí
- **S-T** strategie – maximalizace silných stránek – minimalizace hrozeb
- **W-T** strategie – minimalizace slabých stránek – minimalizace hrozeb

Stanovení dílčích faktorů jednotlivých oblastí však není vůbec snadný úkol. Proto se zde používá celá řada nejrůznějších metod, které by se daly rozdělit na dvě skupiny a to na interní metody a externí metody. Oblasti S a W (silné a slabé stránky) popisují vnitřní stav podniku, oproti tomu oblasti O a T (příležitosti a hrozby) popisují okolí firmy. K analýze interního prostředí lze využít například analýzu **7S faktorů** a k prozkoumání okolí firmy lze využít **Porterův model pěti konkurenčních sil** a **SLEPTE** analýzu.

2.5.1 Analýza 7S

Analýza 7S si klade za cíl prozkoumat 7 nejdůležitějších oblastí které se týkají samotné firmy. Mezi analyzované oblasti patří:

- Strategie

- Organizační struktura
- Informační systémy
- Styl řízení
- Sdílené hodnoty
- Spolupracovníci (lidské zdroje)
- Schopnosti

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda hodnotí okolí podniku a jak již název napovídá zejména oblast konkurence. Porterův model zkoumá těchto pět faktorů:

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Hrozba vstupu nového konkurenta na trh
- Hrozba vstupu substitutu na trh
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků

2.5.3 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- Sociální faktory
- Legislativní faktory
- Politické faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj, který zkoumá finanční zdraví podniku v jeho minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti. Finančně zdravá firma se vyznačuje především tím, že investorům zhodnocuje jejich vložený kapitál přímo úměrně míře rizika. Podnik by si také měl zachovat určitou míru likvidity.

2.6.1 Účetní výkazy

Účetními výkazy rozumíme dokumenty, které zachycují finanční situaci podniku. Jejich hlavním cílem je poskytovat především srozumitelné, úplné a porovnatelné informace o finančním zdraví firmy, na základě kterých vedení firmy staví svá rozhodnutí. Mezi nejdůležitější účetní výkazy patří:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát (Výsledovka, VZZ)
- Přehled o peněžních tocích (Cash-flow)

2.6.2 Vertikální analýza rozvahy a VZZ

Vertikální analýza, nebo také procentní analýza komponent, se zabývá stupňovitým rozborem hlavních položek účetních výkazů. Lze tedy například snadno určit, jakou část celkového kapitálu (tedy pasiv) tvoří cizí zdroje nebo jen krátkodobé bankovní úvěry.

2.6.3 Horizontální analýza rozvahy a VZZ

Horizontální analýza, nebo také analýza trendu, zachycuje vývoj jednotlivých položek v čase. Velice snadno se z ní dá vyčíst, kde firma získává a kolik a naopak, kde ztrácí. Změny lze vyčíslit buď v absolutních hodnotách nebo v hodnotách relativních (%), po případě a zároveň i nejčastěji kombinací obou metod.

2.6.4 Rozdílové ukazatele

Ukazují rozdíly mezi součtem některých položek krátkodobých aktiv a součtem některých položek krátkodobých pasiv. Využívají se při řízení oběžných aktiv. Mezi základní rozdílové ukazatele patří:

- Čistý pracovní kapitál (ČPK) = celková oběžná aktiva - celkové krátkodobé závazky

- Čisté pohotové prostředky (ČPP) = hotovost + bankovní účty - krátkodobé závazky
- Čistý peněžní majetek (ČPM) = oběžná aktiva - zásoby - krátkodobé závazky

2.6.5 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou podílem dvou absolutních ukazatelů. Pro přehlednost a lepší orientaci je členíme do následujících skupin:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele struktury kapitálu (nebo také zadluženosti)
- a další

Ukazatele rentability:

Poměřují konečný efekt vstupu dosažený podnikatelskou činností. Jejich konstrukce se liší podle toho, jaká kategorie zisku je v čitateli příslušného ukazatele obsažena. Může to být EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBT (zisk před zdaněním, resp. hrubý zisk) nebo EAT (zisk po zdanění, resp. čistý zisk).

- rentabilita aktiv (ROA) = $\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál}}$
- rentabilita tržeb (ROS) = $\frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$
- a další (ROCE, ROI)

Ukazatele likvidity:

Říkají, jak je podnik schopný dostát svým splatným závazkům. Čím jsou hodnoty ukazatelů vyšší, tím je situace podniku v oblasti platební pohotovosti lepší. Příliš vysoké hodnoty ale znamenají nadměrné množství některých oběžných aktiv, což vede k jejich malému zhodnocování.

- běžná likvidita = $\frac{\text{Obežná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- pohotová likvidita = $\frac{\text{Obežná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- okamžitá (peněžní) likvidita = $\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

Ukazatele aktivity:

Tyto ukazatele informují, jak efektivně podnik hospodaří s jednotlivými složkami svých aktiv. Vyjádřeny jsou buď jako počet obrátek za jeden rok, nebo jako počet dní potřebný na jednu obrátku.

- obrat celkových aktiv (OCA) = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$
- obrat stálých aktiv (OSA) = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$
- obrat zásob (OZ) = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$
- doba obratu zásob = $\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 360$
- doba obratu závazků = $\frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$
- doba obratu pohledávek = $\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$

Ukazatele struktury kapitálu (zadluženosti):

Popisují zdroje, kterými je financován majetek podniku. Tyto zdroje můžeme rozdělit na vlastní kapitál a cizí zdroje. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu (a tedy stupeň samofinancování), tím vyšší je finanční stabilita podniku a tedy menší závislost na věřitelích. Zároveň ale platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní díky tzv. daňovému štítu.

- míra celkové zadluženosti = $\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}}$
- koeficient samofinancování = $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$
- úrokové krytí = $\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$
- doba splácení dluhů = $\frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkodobý fin. majetek}}{\text{Čistý pen. tok z provozní činnosti}}$

2.6.6 Další nástroje finanční analýzy

Finanční analýza je velmi komplikovaný proces zkoumání finančního zdraví firmy. Výše popsané metody jsou těmi nezákladnějšími a většinu z nich použijí i v praktické části této práce. Existují však ještě další daleko sofistikovanější metody, kterými se dá posuzovat finanční situace firmy. Patří mezi ně například:

- Finanční páka
- Alternativní náklady (průměrné vážené náklady kapitálu) a EVA
- model CAPM (WACC)
- Bonitní modely
 - Quick test podle Petera Kralicka
 - Index bonity
- Bankrotní modely
 - Altmanův index
 - Index důvěryhodnosti českého podniku
- a další.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Finanční analýza

3.1.1 Účetní výkazy

Společnost Algora, jak již bylo řečeno, vznikla teprve 21.5. roku 2008. Účetní výkazy firmy nemají tedy takovou vypovídací hodnotu, jakou bychom si přáli. Pro tuto analýzu mi poslouží účetní závěrka za rok 2008, tedy za období cca 6-ti měsíců fungování firmy. Od vedení společnosti se mi nepodařilo získat přehled o peněžních tocích, budu si tedy muset vystačit s výkazem zisku a ztrát a s rozvahou.

3.1.2 Vertikální analýza rozvahy a VZZ

Tabulka 1: Vertikální analýza rozvahy

	2008	v %
Aktiva celkem	500	100,00
<i>Pohledávky za upsaný základní kapitál</i>	100	20,00
Dlouhodobý majetek	0	0,00
Oběžná aktiva	400	80,00
<i>Zásoby</i>	5	1,00
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	98	19,60
<i>Krátkodobý fin. majetek</i>	297	59,40
Časové rozlišení	0	0,00
Pasiva celkem	500	100,00
Vlastní kapitál	435	87,00
<i>Základní kapitál</i>	200	40,00
<i>VH běžného účetního období (+/-)</i>	235	47,00
Cizí zdroje	65	13,00
<i>Krátkodobé závazky</i>	65	13,00
<i>Bankovní úvěry</i>	0	0,00
Časové rozlišení	0	0,00

Tabulka 2: Vertikální analýza VZZ

	2008	v %
CELKOVÉ VÝNOSY	1 206	100,00
Tržby za prodej zboží	904	74,96
Náklady vynaložené na prodej zboží	585	48,51
Obchodní marže	319	26,45
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	302	25,04
Spotřeba materiálu a energie	137	11,36
Služby	107	8,87
Přidaná hodnota	377	31,26
Osobní náklady	130	10,78
Daně a poplatky	10	0,83
Provozní VH	237	19,65
Ostatní finanční náklady	2	0,17
Finanční VH	-2	-0,17
VH za běžnou činnost	235	19,49
Mimořádný VH	0	0,00
VH za účetní jednotku	235	19,49

Z výše uvedeného plyne, že společníci splatili doposud pouze jednu polovinu základního kapitálu. Zajímavé je, že firma nemá žádný dlouhodobý majetek. To je způsobeno tím, že firma nemá nic, co by mělo hodnotu vyšší, než 40 000 Kč, proto je tento majetek firmy zaúčtován jako spotřeba. To vede ke zkreslení výsledku hospodaření, který tak činí pouze 20% z celkových výnosů, i když skutečnost je o poznání lepší. Společnost má pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které činí pouze 13% celkového majetku společnosti.

3.1.3 Horizontální analýza rozvahy a VZZ

Horizontální analýza se zabývá trendem jednotlivých položek v čase. Vzhledem ke krátké době existence společnosti nelze tuto část finanční analýzy provést.

3.1.4 Rozdílové ukazatele

Tabulka 3: Rozdílové ukazatele

ROZDÍLOVÉ UKAZATELE:	2008
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	335
Čisté pohotové prostředky (ČPP)	232
Čistý peněžní majetek (ČPM)	330

Z tabulky je patrné, že firma vzhledem ke své velikosti disponuje dostatkem financí, zejména díky nízkému zadlužení.

3.1.5 Poměrové ukazatele

Tabulka 4: Ukazatele rentability

UKAZATELE RENTABILITY:	2008
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,540
- sazba pětiletých státních dluhopisů	0,0484
Rentabilita aktiv z VH po zdanění (ROA)	0,470
Rentabilita aktiv (ROA) z EBIT	0,470
Rentabilita dl. kapitálu (ROCE) z EBIT	0,540
Rentabilita tržeb (ROS)	0,195
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	0,470

Z tabulky je zřejmé, že rentabilita firmy je více než dobrá. Například ROE v porovnání se sazbou pětiletých státních dluhopisů je více než desetinásobná.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

UKAZATELE AKTIVITY:	2008
Obrat celkových aktiv (OCA)	2,412
Doba obratu závazků	9,711
Doba obratu pohledávek	29,741

Vzhledem k faktu, že společnost standardně vystavuje faktury s dobou splatnosti 14 dnů, je doba obratu pohledávek poměrně velká.

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI:	2008
Míra celkové zadluženosti	0,130
Koeficient samofinancování	0,870

Zde je zřejmé, že firma je financována z vlastních zdrojů. Míra celkové zadluženosti ve výši 13% je způsobena krátkodobými závazky z obchodních vztahů s dobou obratu cca 10 dní.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY	2008
Okamžitá likvidita	4,569
Pohotová likvidita	6,077
Běžná likvidita	6,154

Vzhledem k téměř nulovému zadlužení firmy a žádnému dlouhodobému majetku je likvidita firmy výborná.

3.1.6 Index důvěryhodnosti českého podniku (IN01)

Tabulka 8: Index IN01

aktiva/cizí zdroje	7,69
EBIT/nákladové úroky ⁹	235,00
EBIT/aktiva	0,47
výnosy/aktiva	2,41
oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)	6,15
INDEX DŮVĚRYHODNOSTI:	13,303

I přes lehké zkreslení vychází index IN01 více než dobře v porovnání s hraniční hodnotou, která je rovna 1,77 je více než sedminásobný. Lze tedy tvrdit, že firmě nehrozí bankrot.

3.2 SWOT analýza

3.2.1 Analýza obecného okolí podniku (SLEPTE)

Jak již bylo uvedeno v bodě 1.1, společnost Algora je malou začínající firmou, která se pohybuje na trhu chladících zařízení – konkrétněji „bytových“ klimatizací. Vzhledem k předmětu podnikání a velikosti firmy působí společnost téměř výhradně v Jihomoravském kraji.

Sociální faktory

Demografické charakteristiky jako například: velikost populace, věková struktura, geografické nebo etnické rozložení se v současné době nijak výrazně nemění a pokud ano, tak jejich vliv na fungování společnosti je zanedbatelný.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím poptávku je životní úroveň populace, která v minulosti vykazovala vzestupný trend, avšak na koncem roku 2008 byl tento trend významně omezen celosvětovou finanční krizí, která jak si dále ukážeme negativně ovlivnila celou řadu skutečností.

⁹ Firma Algora má nákladové úroky rovny nule, což ve jmenovateli vzorce nelze použít, proto jsem použil nákladové úroky ve výši 1000 Kč

Míra nezaměstnanosti v uplynulých měsících v celé ČR rapidně stoupala, právě v důsledku již zmíněné finanční krize. Na tuto skutečnost může společnost Algora pohlížet ze dvou různých úhlů. Pozitivem této skutečnosti je fakt, že klesá cena pracovní síly. Negativem je potom skutečnost, že se ztrátou zaměstnání jde ruku v ruce i ztráta kupní síly, a tedy pokles poptávky.

Výše jsem napsal, že pracovních sil je na trhu dostatek. Má to však jeden háček a tím je kvalifikovanost potenciálních zaměstnanců. V současné době vzhledem k rostoucí poptávce po bytových klimatizacích se naplno projevuje nedostatek odborníků na chladicí zařízení a jejich vysoká cena. Případná rekvalifikace nekvalifikovaných pracovníků je poměrně nákladná, ale co hůře těžko dostupná.

Legislativní faktory

Současná úprava zákona je pro firmu Algora v celku nepříznivá, neboť¹⁰: *„Dne 31. 12. 2008 vstoupil v platnost zákon 483/2008 Sb. jako novela zákona 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší, kterým vstoupilo v platnost nařízení Komise EU č. 303/2008. V tomto nařízení jsou stanoveny minimální požadavky a podmínky pro vzájemné uznávání k certifikaci společností a pracovníků, pokud jde o stacionární chladicí a klimatizační zařízení a tepelná čerpadla obsahující některé F - plyny. Tuto certifikaci budou po 4. červenci 2009 muset mít ti, kteří s výše zmíněnými zařízeními pracují. Platnost starších povolení a certifikací se tímto ruší. Proto je nutné přepracovat systém školení tak, aby odpovídal požadavkům nařízení Komise EU č. 303.“*

V souvislosti s výše uvedeným zákonem se mluví o problémech MŽP certifikovat všechny zájemce do stanoveného termínu, což pro celé odvětví nebude lehké. Za určitých okolností to však může pro společnost Algora znamenat nemalou konkurenční výhodu.

Jednou z výhod by též mohly být protikrizové programy MPSV Školení je šance a Vzdělávejte se!, které podnikům, ale i zaměstnancům dávají možnost na získání finančních prostředků nezbytných pro vzdělávání.

¹⁰ SCHKT - školení a kurzy (online) internetová stránka Svazu chladicí a klimatizační techniky. Dostupná na [www: http://schkt.tradecentrum.cz/index.php?menuID=183](http://schkt.tradecentrum.cz/index.php?menuID=183)

Další významnou výhodou jsou bezesporu dotační programy MŽP a Státního fondu životního prostředí které mají za cíl dotovat výměny neekologických topných systémů za ty ekologické, kterými jsou například tepelná čerpadla. Tento dotační program začal v březnu 2009 a jeho trvání se předpokládá až do roku 2012.

Ostatní legislativní faktory jako například daňové zákony, obchodní právo, právní úprava BOZP nebo funkčnost soudů a vymahatelnost práva jsou pro všechny firmy stejné a nezbývá tedy, než se přizpůsobit.

Ekonomické faktory

Drtivá většina ekonomických ukazatelů byla v nedávné minulosti a stále ještě je negativně ovlivněna doznívající celosvětovou finanční krizí. Budoucí míra inflace se nedá odhadovat, ta minulá se nevyvíjela zrovna podle očekávání a ta současná je jaká je a je pro všechny stejná. Taktéž kurz koruny na finančních trzích je v poslední době značně nestabilní a nedá se nic předpovídat. Nicméně oslabující koruna může znamenat zvýšení cen klimatizačních jednotek, což by pravděpodobně znamenalo pokles celkové poptávky.

Co se týče dostupnosti cizích zdrojů financování, tak v poslední době banky zpřísnily podmínky pro poskytování úvěrů, avšak pro společnost Algora to nemá zásadní význam, jak si ukážeme později ve finanční analýze.

Politické faktory

Politika hraje v podnikání obecně velkou roli, zvláště pak pokud jde o malé firmy. Všichni jistě víme, které politické strany podporují rozvoj malého a středního podnikání u nás a které jej naopak „brzdí“. Současná nestabilní politická situace nemůže přinést firmám nic dobrého.

Technologické faktory

Klimatizace jako taková je v podstatě jistý druh tepelného čerpadla. Konkrétně se jedná o tepelné čerpadlo vzduch-vzduch. Co se týče tepelných čerpadel, tak je to v současné době technologická špička ve způsobech vytápění, ale i chlazení. Výzkum a vývoj jde samozřejmě kupředu, ale spíše směrem zlepšení efektivity tepelných čerpadel, než k nahrazení něčím novým.

Ekologické faktory

Ekologie je v posledních letech velmi vyzdvihována. Jak jsem již výše uvedl, tak přísné ekologické normy mohou mít i negativní vlivy na podnikání v oblasti tepelných čerpadel a klimatizací. Ale co je podstatnější, tak právě globální oteplování a stále se zpřísnující ekologické normy a celkový důraz na šetření energetických zdrojů bude mít za následek to, že se z tepelných čerpadel v budoucnosti stane velice žádané zboží, neboť tepelné čerpadlo nevyklučuje do ovzduší žádné škodlivé plyny, jeho efektivita při vytápění je o mnoho vyšší, než u běžných způsobů vytápění, a je to zatím jediný použitelný způsob, jak můžeme efektivně chladit.

3.2.2 Analýza oborového prostředí (Porterův model)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na začátku této práce jsem již zmiňoval, že v současné době se na trhu „bytových klimatizací“ v Jihomoravském kraji nevyskytuje žádná dominantní firma a jedná se spíše o „dokonalou“ konkurenci. V této době stále poptávka převyšuje nabídku bohužel pouze v letních měsících a tak o nějaké rivalitě nemůže být řeč. Jiná situace nastává v obdobích, kdy se teploty pohybují kolem dvaceti stupňů Celsia (typicky jaro a začátek podzimu). V tomto období se stává z oboru „bojiště“ o každou zakázku, kterých je méně než firem, které tyto služby poskytují. V zimních měsících se poptávka dostává téměř na bod mrazu a firmy, které se zabývají pouze klimatizací, nemají moc šancí na přežití. Jedinou možností je provádění servisů, což ovšem není příliš lukrativní.

Trochu odlišná je situace na trhu tepelných čerpadel používaných pro vytápění objektů. Tam je konkurence o něco tvrdší, firmy jsou větší a je jich méně, což plyne z finanční náročnosti oboru.

Hrozba vstupu nového konkurenta na trh

Jak jsem již zmínil, tak trh s se službami souvisejícími s „bytovými“ klimatizacemi je v letních měsících nenasycen nabídkou, a proto je zde velké riziko přílivu nových konkurentů. Co se týče finanční náročnosti, tak tato stránka nepředstavuje pro většinu zájemců významnou bariéru vstupu do odvětví. Z důvodů poměrně nízké finanční náročnosti se z trhu, který nabízí montáže „bytových“ klimatizací, stává „mraveniště“, kde jsou stovky drobných firem nebo živnostníků. Významnou bariérou vstupu do

odvětví jsou však legislativní požadavky, jak již bylo uvedeno ve SLEPTE analýze. Z těchto požadavků, v případě jejich splnění, by se mohla v budoucnu stát velká konkurenční výhoda firmy Algora. Právě přísné ekologické normy by mohly mít za následek eliminaci části firem v oboru a tedy ještě lepší pozici společnosti Algora na tomto trhu.

Hrozba vstupu substitutu na trh

Klimatizace, jakožto chladicí zařízení ať už do bytu, kanceláře, rodinného domu nebo serverovny, má svoji pozici na trhu v celku jistou, protože žádný substitut klimatizace neexistuje. U tepelných čerpadel to vypadá trochu jinak, ale s ohledem na životní prostředí a stále přísnější ekologické normy se nedá očekávat, že by byla tepelná čerpadla z trhu vytlačena něčím jiným. Právě naopak. Dá se očekávat, že tepelná čerpadla budou postupně vytlačovat konvenční způsoby vytápění, jako jsou zemní plyn, uhlí a elektrické přímotopy. Jediný způsob vytápění, který může z ekonomického hlediska konkurovat tepelnému čerpadlu je vytápění spalováním dřeva v nejrůznějších podobách. Jedná se sice o obnovitelný přírodní zdroj, avšak spalováním čehokoliv vznikají takzvané skleníkové plyny, takže se dá očekávat legislativní omezování vytápění tímto způsobem. Další nevýhodou u spalování dřeva jsou požadavky na skladovací prostory a nutnost neustálé obsluhy.

Když to celé shrneme, tak tepelná čerpadla, ať už použitá pro vytápění nebo pro chlazení, se v současné době ani v dohledné budoucnosti nemusí obávat o svoji pozici na trhu z důvodu hrozby vstupu substitutu na trh.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Algora potřebuje ke své činnosti celou řadu spotřebního materiálu, k jehož zajištění využívá nejrůznějších specializovaných obchodů, kterých je ve městě Brně dostatek a nedá se tedy hovořit o jakémkoliv vyjednávací síle dodavatelů.

Mimo spotřebního materiálu používá společnost ke své práci jak běžné, tak i speciální nářadí, které je běžně k dostání, takže ani zde není problém.

Poslední a nejdůležitější skupinu věcí nezbytných k chodu společnosti tvoří samotné klimatizační jednotky. Na našem trhu působí celá řada výrobců klimatizací a tepelných čerpadel a náklady na změnu dodavatele nejsou nijak horentní. Z tohoto pohledu je tedy

vyjednávací síla dodavatelů v celku zanedbatelná. Na druhou stranu společnost Algora montuje klimatizace značky Sinclair, které firma odebírá od smluvního dodavatele, kterým je firma NEPA. Tady by se firma Algora mohla dostat do potíží, neboť je vázána pouze na jednoho dodavatele klimatizací a v případě, že by se on v sezóně dostal do problémů, mohlo by to znamenat nemalé finanční ztráty pro společnost Algora.

Vyjednávací síla odběratelů

V současné době, jak jsem již uvedl, se vyjednávací síla odběratelů mění spolu s obdobím. V letních měsících, kdy firmy nejsou schopny pokrýt poptávku a vznikají čekací doby až několik měsíců, je vyjednávací síla zákazníků značně omezená až zanedbatelná. Proti tomu v zimních měsících si mohou odběratelé takřka diktovat veškeré podmínky realizace zakázky, což pro firmu Algora není právě výhodné. V jarních a podzimních měsících, kdy je nabídka o něco vyšší, než poptávka je vyjednávací síla odběratelů také značná.

3.2.3 Interní analýza (7S)

Strategie

Původní zamýšlenou strategií vlastníků společnosti Algora bylo vybudovat malou nízkonákladovou firmu s nízkým počtem zaměstnanců (dva společníci + maximálně jeden až dva další zaměstnanci). Od těchto úvah bylo záhy upuštěno z důvodu obrovské poptávky v letních měsících, kdy byla firma nucena odmítat potenciální zákazníky.

Zde se ovšem vyskytl drobný problém. Jak uživit firmu v měsících kdy je poptávka po klimatizacích velmi nízká? Z toho důvodu začalo vedení společnosti uvažovat o rozšíření portfolia svých služeb o takovou službu, která částečně vyrovná sezónní výkyvy poptávky. Jako nejpríjemnější se jeví řešení expandovat na trh s tepelnými čerpadly určenými pro vytápění objektů. Toto rozšíření firmy bude ovšem vyžadovat nemalé investice jak do majetku firmy, tak i do dalšího vzdělání zaměstnanců.

Co se týče regionálního rozdělení trhu, tak by společnost ráda setrvala v Jihomoravském kraji a zejména v okolí Brna.

Firma by si také ráda zachovala svoji původně plánovanou nízkonákladovost.

Organizační struktura

Celou organizační strukturu společnosti Algora, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.2, tvoří dva společníci, kteří jsou zároveň i vším ostatním ve firmě. Účetnictví vede firmě externí účetní a samotné montáže klimatizací provádějí sami společníci za pomoci příležitostných brigádníků. Tato skutečnost se však pravděpodobně v nadcházející sezóně změní a montáže povede jeden stálý zaměstnanec a pracovní tým složený prozatím z brigádníků zejména z řad studentů.

Informační systémy

Společnost Algora je Microsoft registered partner, z čehož vyplývá, že pro svoji činnost využívá zejména produkty společnosti Microsoft.

Po hardwarové stránce je firma vybavena malou firemní sítí (drátovou, bezdrátovou i virtuální¹¹), která se sestává z jednoho serveru, stolního PC a přenosného počítače. Na serveru, který je zapojen přes záložní zdroj, se data ukládají na disky zapojené do RAID5¹² pole s technologií HOT SWAP¹³, což představuje maximální bezpečí pro firemní data.

Co se týče softwaru tak na všech počítačích firma používá OS Microsoft Windows. Pro chod firmy jako takové slouží Microsoft Small Business Server 2003, který umí vše, co malá firma potřebuje. Veškeré informační technologie si firma spravuje sama.

Styl řízení

Společnost je řízena v demokratickém duchu. Oba společníci spolu konzultují různé možnosti a společně vybírají ta nejlepší řešení. Co se týče případných „zaměstnanců“ tak i od nich si společníci často nechají poradit a konzultují s nimi vhodné postupy. Lze tedy říci, že na řízení firmy se podílejí všichni její pracovníci. Co se týče vztahů mezi

¹¹ Virtuální síť se tváří jako lokální síť, avšak její jednotlivé prvky jsou fyzicky propojeny pouze sítí internet. Počítač se tedy tváří jako že je v lokální síti, avšak ve skutečnosti může být kdekoli na světě, kde je připojení k internetu.

¹² RAID5 pole je systém který ukládá data duplicitně na dva pevné disky. Při havárii jednoho z nich firma nepřijde o data.

¹³ Technologie HOT SWAP umožňuje za chodu počítače vyjmutí jednoho z pevných disků (zpravidla nefunkčního) a jeho nahrazení jiným (zpravidla novým). Obsluha tak neztrácí čas vypínáním a zapínáním serveru a zároveň není omezen přístup na server.

pracovníky, tak ve společnosti Algora panuje dosti familiární atmosféra, což v praxi znamená, že společníci nedávají nijak výrazně najevo, že oni jsou páni.

Sdílené hodnoty

- přizpůsobení se potřebám zákazníků
- důvěryhodnost, profesionalita a odbornost
- vysoká úroveň a kvalita poskytovaných služeb
- ochrana životního prostředí
- vstřícné a přátelské vztahy k zákazníkům
- přizpůsobení prostředí ve firmě tak, aby v něm potenciální zaměstnanci pracovali rádi

Spolupracovníci

Jak již bylo uvedeno v odstavci organizační struktura, firma má prozatím pouze 2 stálé zaměstnance, což skýtá velkou výhodu v jednoduchosti řízení firmy a její nízkonákladovosti. Na druhou stranu se tento fakt stává problémem v situaci, kdy má firma realizovat větší množství zakázek současně a nedostává se jí lidských zdrojů. Společnost Algora by dle mého názoru potřebovala jednoho až dva kvalifikované zaměstnance, kteří by byli schopni řídit montáže a vést případné brigádníky z řad studentů. Využívání studentů coby pomocné pracovní síly je pro společnost ideální, neboť drtivá většina zakázek se realizuje právě v období prázdnin a lze tedy poměrně snadno získat levnou, avšak nekvalifikovanou pracovní sílu.

K tomu, aby si společnost Algora mohla dovolit zaměstnat jednoho člověka a zajistit jeho odpovídající kvalifikaci bude třeba nemalých investic a to je pro firmu za současného stavu nemyslitelné.

Schopnosti

Z důvodu poměrně vysoké fluktuace pracovníků (brigádníků) jsou schopnosti firmy jako celku značně omezovány. Žádný z nově příchozích pracovníků nezvládá své úkoly hned od začátku tak, jak by bylo třeba. Samotní společníci zvládají odborné i pomocné práce v celku obstojně, avšak jsou na to pouze dva. Co se týče řízení firmy, tak jejímu vedení by neškodilo prohloubit si znalosti z oblasti ekonomie.

3.2.4 Shrnutí závěrů dílčích analýz

Silné stránky

Mezi silné stránky firmy patří zejména zadluženost firmy, která je takřka nulová. Dále pak nízké náklady na celkový provoz firmy způsobené především nízkou fixní složkou nákladů. Firma si pronajímá pouze jednu kancelář s malým skladem, pro svoji činnost nepotřebuje žádné drahé stroje ani přístroje a zaměstnává na HPP pouze dvě osoby (společníky - jednatele). Tedy v případě nedostatku zakázek nemusí platit zaměstnancům za „nicnedělání“.

Slabé stránky

K slabým stránkám by se dal zařadit nízký počet zaměstnanců z důvodu montážních kapacit při sezónním nárůstu poptávky. Firma pak není schopna reagovat na všechny poptávky a je nucena odmítat zákazníky, případně stanovovat nepřijatelné dodací lhůty. Za touto slabinou firmy zřejmě stojí špatná organizace práce ze strany vedení a do jisté míry nevědomost a malé zkušenosti vedení (firma vznikla na jaře roku 2008). Nesmíme také zapomenout, že klimatizace je čistě sezónní záležitost, a proto dochází k výraznému výkyvu tržeb. Významnou slabinou společnosti je také velmi slabá propagace nabízeného produktu. Další slabou stránkou je fakt, že firma Algora je vázána pouze na jednoho dodavatele klimatizačních jednotek.

Příležitosti

Příležitostí firmy, vzhledem k předmětu podnikání a tlakům ze strany ekologů, kde by se firma mohla rozvíjet, je trh tepelných čerpadel. Tepelné čerpadlo pracuje na stejném principu jako klimatizace, avšak oproti klimatizaci slouží k vytápění vnitřních prostor. Z výše uvedeného plyne, že firma Algora spol. s r.o. disponuje téměř všemi potřebnými znalostmi i vybavením pro montáže tepelných čerpadel, čímž by částečně vyrovnala sezónní výkyvy v tržbách. Významnou podporou této příležitosti jsou pro firmu nejruznější dotační programy MŽP.

Hrozby

V současné době je firma nejvíce ohrožena světovou ekonomickou krizí. Protože klimatizace jako taková je pro většinu obyvatelstva spíše luxusním zbožím, v důsledku krize by mohla prudce poklesnout poptávka po ní a tím by firma mohla utrpět. Další

hrozbou je příliv konkurentů do tohoto odvětví, které se v současnosti dynamicky rozvíjí. Poslední významnou hrozbou jsou pro firmu Algora neustále se zpříšňující ekologické normy a nutnost certifikace firmy a jejích zaměstnanců.

Resumé

Rozšířením portfolia poskytovaných služeb o komplexní dodávky tepelných čerpadel sloužících pro vytápění nemovitostí využije společnost Algora celé řady svých silných stránek, eliminuje valnou většinu svých slabých stránek, také využije svých příležitostí a zároveň eliminuje některé hrozby.

3.3 Marketingové a distribuční faktory

3.3.1 Marketingový mix

Produkt

Produktem firmy Algora je montáž a servis klimatizačních jednotek značky Sinclair, včetně záručního i pozáručního servisu. Firma Algora nabízí možnost využití prodloužené záruky na zboží až 3 roky. Vzhledem k faktu, že se jedná o individuální služby, se firma snaží vycházet svým zákazníkům vstříc a montáže provádět podle jejich přání. To se týká designu, kvality i času.

Za předpokladu, že by se vedení společnosti Algora rozhodlo realizovat následující podnikatelský plán, produkt firmy by se rozšířil o komplexní dodávky (návrh, dodání, montáž, servis) tepelných čerpadel sloužících pro vytápění objektů.

Cena

Co se týče ceny, tak se jedná o individuální služby, proto nelze sestavit směrodatný ceník pro zákazníka, ale cena za kterou se finální produkt prodává je stanovena dohodou mezi smluvními stranami. Stejně tak jsou dohodnuty i termíny dodání a možné slevy. Platební podmínky jsou stanoveny firmou tak, že zákazník po podpisu smlouvy o dílo uhradí dodavateli zálohu ve výši 50% odhadované ceny zakázky. Po dokončení díla zákazník uhradí zbytek z dohodnuté ceny ve lhůtě max. 14 dnů. Platba může být uhrazena jak hotově, tak i bankovním převodem. Možnost splátek firma v současné době neposkytuje.

Distribuce

Společnost Algora působí v Jihomoravském kraji a po dohodě je možné provádět montáže po celé České republice. Klimatizační jednotky putují ze skladu výrobce zásilkovou službou do sídla firmy Algora, kde je firma převezme a další distribuci obstarává vlastní autodopravou. Za určitých okolností, kdy si firma nemůže dovolit čekat na zásilkovou službu, se klimatizační jednotky vyzvedávají přímo u dodavatele v Tišnově. Pokud by se firma rozhodla poskytovat služby i v oblasti tepelných čerpadel bylo by nezbytné, aby si pořídila větší užitkový automobil, namísto stávajícího osobního.

Propagace

Hlavní částí propagace je bezesporu reklama, kterou firma Algora podle mého názoru dosti zanedbává. Vzhledem k velikosti firmy si nemůže dovolit svoji reklamu prezentovat v masových médiích jako jsou televize, rozhlas nebo tisk. Navíc by to bylo i zbytečné vzhledem k cílové skupině zákazníků, kterou jsou především obyvatelé města Brna a dále pak celé jižní Moravy.

V dnešní době je snad nezbytností oslovovat potenciální zákazníky prostřednictvím internetu. Je to finančně dostupné a zákazníci často využívají k vyhledávání nejrůznějších služeb právě internet, protože je to levné, rychlé a přehledné. Je samozřejmostí, že firma Algora má svoji internetovou prezentaci v podobě téměř statických www stránek. Na první pohled stránky vypadají přehledně, líbivě, bez zbytečných informací či reklam. Potenciálnímu zákazníkovi sdělují téměř vše podstatné, avšak v některých případech až příliš stručně (chybí orientační ceník, oblast působení firmy).

Největší nedostatek těchto stránek však spočívá zcela jinde. Autor podle mého názoru dosti podcenil SEO¹⁴ a tím způsobil, že stránky firmy Algora téměř nikdo nenajde. Web firmy je sice uveden na každé vizitce a na firemním vozidle, ale toho si všimne málokdo. V dnešní době drtivá většina lidí využívá internet k vyhledávání a porovnávání nabídek různých firem. Dalším faktem je, že firma si umístění ve

¹⁴ Search engine optimization – optimalizace pro vyhledávače. Po zadání klíčových slov vyhledávač najde stovky stránek a seřadí. Cílem SEO je umístit požadované www stránky na začátek vygenerovaného seznamu.

vyhledávacích neplatí, což by stránky společnosti Algora výrazně zviditelnilo. To představuje významný problém pro firmu v oblasti získávání nových zákazníků.

Dalšími způsoby propagace, které firma používá je umístění reklamy na firemním vozidle, což je sice poměrně levné, ale zároveň ne příliš účinné řešení. Nesmíme opomenout doporučení spokojených zákazníků, což ovšem zatím také nemá kýžený efekt.

Nyní zhodnotím další možné způsoby propagace, které firma Algora nepoužívá. Jsou to například: obchodní zástupci, statické reklamní plochy (billboardy, plakáty), atd., které ovšem pro firmu nejsou příliš vhodné, ať už z finančních důvodů nebo úzkému okruhu potenciálních klientů.

Další nevyužitou možností, dle mého názoru vhodnou, je propagace pomocí letáků doručovaných do poštovních schránek potenciálních zákazníků. Jedná se o metodu ne příliš nákladnou a odhaduji, že v tomto konkrétním případě by v kombinaci s kvalitní internetovou prezentací firmy (v podobě www stránek) byla maximálně efektivní. Akce by byla zaměřena především na firmy s kanceláři nebo serverovny, rodinné domy a vily, ale také na bytové novostavby či půdní vestavby. Tuto akci by bylo vhodné provést v období, kdy teploty vzduchu dosahují ročního maxima, neboť právě tehdy si lidé nejvíce uvědomují, že klimatizace by pro ně mohla být přínosem.

Co se podpory prodeje týče, mohla by firma zvážit vhodnost zavedení systému „doporuč a získej“, s tím, že by nějak odměňovala své zákazníky kteří firmě zprostředkují další zakázku. V oboru, ve kterém firma podniká, nelze uvažovat o nějakých stánkových akcích typu ochutnávka nebo vzorek zdarma.

3.3.2 Distribuční kanály

Další možností, jak zvýšit finanční příjmy společnosti je otevření nového distribučního kanálu typu výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel. Tento způsob distribuce by se dal realizovat prostřednictvím elektronického obchodu. Jak již bylo zmíněno, tak současná generace stále více nakupuje přes internet z pohodlí svého domova. Zde by se tedy aktivity společnosti mohly rozšířit o prodej samostatných klimatizačních jednotek. V případě zájmu zákazníka by tato služba mohla být doplněna o samotnou montáž za zvýhodněnou cenu.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Hypotézy

Firma podniká na trhu komplexních dodávek klimatizačních zařízení do bytů, rodinných domů a kanceláří. Tento trh se v současné době poměrně dynamicky rozvíjí a poptávka stále převyšuje nabídku. Tento trend zajišťuje firmě dostatečné příjmy. Zásadním problémem jsou sezónní výkyvy poptávky. Tyto výkyvy by se daly částečně eliminovat rozšířením portfolia poskytovaných služeb. Na základě těchto informací si stanovují tyto hypotézy :

Rozšíří-li firma své služby o komplexní dodávky tepelných čerpadel pro vytápění zejména rodinných domů, zvýší se celkový zisk firmy o 20% a současně se zmírní sezónní výkyvy tržeb.

Aby mohla firma rozšířit spektrum svých služeb bude nezbytné, aby navýšila počet svých stálých zaměstnanců nejméně o jednoho stálého zaměstnance.

4.2 Plánování vývoje podniku

4.2.1 Plánování investic

Pro udržení současné situace nepotřebuje společnost Algora téměř žádné investice. To by však znamenalo zastavení žádoucího rozvoje společnosti.

V první řadě bude nezbytná investice do kvalifikace lidských zdrojů, zejména díky novému zákonu č. 483/2008 Sb. Dále by bylo vhodné absolvovat školení týkající se tepelných čerpadel, jejich montáže a údržby. Cena zákonem stanovené certifikace doposud není známa a ceny rekvalifikačních kurzů pro montéry tepelných čerpadel se pohybují od 10 000 Kč do 20 000 Kč.

Další v pořadí by měla být investice do přiměřené propagace společnosti. Přeprogramování internetových stránek společnosti, tisk nových vizitek a letáků by neměl stát více než 10 000 Kč. Distribuci první části letáků si firma zajistí sama s náklady do 1000 Kč. V případě zavádění elektronického obchodu by se finanční suma dostala do desítek tisíc korun a to by v současné situaci pravděpodobně nebylo pro firmu únosné.

Další finance společnosti by měly směřovat do dlouhodobého majetku. Především na dokoupení nezbytného nářadí (do 30 000 Kč) a dále pak na nákup užitkového vozidla

nezbytného k převozu klimatizací a tepelných čerpadel. Cena dostačujícího vozidla by se mohla pohybovat okolo 100 000 Kč. Z výše uvedeného plyne, že celková výše budoucích investic by se mohla pohybovat v rozmezí od 150 000 Kč do 200 000 Kč.

4.2.2 Finanční plánování

Přibližné stávající fixní měsíční náklady činí zhruba 40 000 Kč. Tato částka zahrnuje položky jako například: Nájemné, poplatky za telefony a internet, správu serveru a www stránek, pojistné (vozidla, skladu, firmy), náklady na stálé zaměstnance a další.

Cena realizovaných zakázek se pohybuje u klimatizací v rozmezí 15 000 Kč až 100 000 Kč a průměrná cena zakázky činí cca 30 000 Kč. U tepelných čerpadel by se ceny zakázek pohybovaly v rozmezí 100 až 200 tis. Kč, bereme - li v úvahu tepelná čerpadla pracující na principu vzduch – voda.

Průměrná rentabilita tržeb činí u klimatizací cca 25-35% z ceny zakázky. U tepelných čerpadel se předpokládá tato rentabilita o něco nižší – cca 20-25%.

Z výše uvedeného plyne, že společnost Algora by potřebovala realizovat zakázky o celkovém finančním objemu cca 150 000 Kč, což v letních měsících není vůbec žádný problém, ba naopak, v teplých měsících tuto hranici společnost několikanásobně překračuje, čímž si vytváří rezervy pro zimní období.

Po realizaci investic uvedených v bodě 4.2.1 se fixní náklady na provoz firmy zvýší po dobu dvou let cca o 10 000 Kč. Po toto období bude nezbytné, aby společnost navýšila své měsíční obraty na cca 200 000 Kč. Jak ukazuje následující tabulka, tak tato hodnota není vůbec nereálná.

Tabulka 9: Přibližné příjmy společnosti Algora v tisících Kč

	Příjmy 2008	Příjmy 2009	Odhad 2010
leden	Firma neexistovala	20	50
únor	Firma neexistovala	60	70
březen	Firma neexistovala	110	130
duben	Firma neexistovala	150	170
květen	Firma neexistovala	200*	220
červen	120	250*	300
červenec	250	350*	380
srpen	150	220*	240
září	100	150**	150
říjen	50	150**	180
listopad	40	150**	180
prosinec	60	70**	90

** Pesimistický odhad pro rok 2009*

*** Odhad příjmů při zavedení montáží tepelných čerpadel (opět spíše pesimistický)*

Jak ukazuje předchozí tabulka bude muset společnost Algora počítat s určitou finanční rezervou pro krytí fixních nákladů v zimních měsících. V odhadovaných hodnotách nejsou zahrnuty výnosy ze servisů klimatizací ani z dalších vedlejších činností.

Z jednání s bankou, u níž má společnost Algora vedený bankovní účet, vyplynulo, že banka je ochotná poskytnout společnosti Algora podnikatelský úvěr do výše až 300 tis. Kč a to pouze na základě obratu na účtu. Pro získání finanční hotovosti tedy nejsou třeba žádné další formality.

4.2.3 Hodnocení investic

Metoda doby návratnosti

Budeme-li uvažovat o celkové investici 250 000 Kč, abychom si zajistili dostatečnou finanční rezervu a celkovém přibližném navýšení tržeb o 20 % bude doba návratnosti investice přibližně 36 měsíců.

4.3 Organizační řízení a manažerský tým

4.3.1 Management firmy a jeho odpovědnost

Vzhledem k velikosti firmy a nízkému počtu jejích pracovníků (vlastníci = jednatelé = manažeři = personalisté = zaměstnanci = operátoři montáže (výjimečně)) nesou veškerou odpovědnost za firmu a její fungování právě tito lidé. Jak již bylo výše zmíněno firma využívá v případě potřeby externích pracovníků či brigádníků, za které však také nese odpovědnost „management“ firmy.

Odpovědnost je velmi důležitá pro firmu jako celek, protože když se někde stane chyba mělo by se vědět, kdo ji způsobil, ale hlavně to, kdo ponese následky. To v praxi mohou být dvě nebo více odlišných osob.

Vliv na fungování podniku má pouze v případech, kdy management odpovídá za práci jiných osob. V důsledku toho je to právě manager, který si vybere osoby, za jejichž práci ponese odpovědnost on sám. V tomto konkrétním případě je tento vliv dosti negativní, protože manager musí místo své práce, které má „až nad hlavu“, kontrolovat své podřízené. To ho stojí čas a jak všichni víme, čas jsou peníze.

Abych nezůstal jen u konstatování faktů, rozhodl jsem se navrhnout opatření, jak zlepšit tuto neblahou situaci firmy. Jednou z možností je podle mne zaměstnání odpovědného pracovníka, který bude mít na starosti externí pracovníky a brigádníky a bude odpovědný za jejich práci. To však s sebou přináší i velmi vysoké požadavky na jeho kvalifikaci a tudíž i finanční ohodnocení.

4.3.2 Management změn

V dnešní době jsou změny důležité pro každou firmu, avšak pouze pokud je to vhodné. Ten, kdo bude dělat změny příliš často, vynaloží zbytečně velké náklady a ten, kdo nebude měnit vůbec, nejspíš brzy zkrachuje, protože „změna je život“. Firmě Algora by jistě prospělo pár změn. Jak jsem již výše uvedl, přijetí nového stálého zaměstnance by nebylo na škodu.

Cílem každé změny je zlepšení situace firmy. Důvodů ke změnám může být však celá řada. Například krize firmy, změna poptávky nebo nabídky na trhu, snaha managementu zvýšit podíl na trhu a další. Poslední jmenovaný je i důvodem ke změně ve firmě Algora. Změnu je vhodné provést vždy, když je na ni firma připravena a všichni jsou přesvědčeni o tom, že to povede ke zlepšení situace firmy.

Ve firmě Algora jsou změny řízeny managementem ne zcela náhodně, ale ani nejsou řízeny nějakými přesně stanovenými procesy. Management provede změnu, vždy když se domnívá, že je třeba něco změnit, a když je přesvědčen o tom, že to povede k rozvoji firmy.

Každá změna může mít negativní dopad na firmu. Nejčastěji se tak stává v případech, kdy změna nenaplní očekávání managementu. Každý dobrý manager se snaží toto riziko eliminovat, popřípadě snížit na minimum.

4.3.3 Personální management

Pracovníci jakékoliv firmy, firmu Algora nevyjímaje, jsou její nejdůležitější součástí. Bohužel však ne každý manager si to myslí o svých podřízených. Management firmy Algora si podle mého názoru ještě dostatečně neuvědomil význam svých zaměstnanců, protože žádné nemá a na místo nich využívá nekvalifikované brigádníky.

Vzhledem k velikosti firmy probíhá nábor nových pracovníků jako jakýsi vstupní pohovor se společníky firmy, kteří si na základě získaných informací a osobních sympatií vyberou vhodného spolupracovníka.

Rozvoj pracovníků ve firmě probíhá neustále, především dochází k výměně zkušeností mezi jednotlivými spolupracovníky. Dále se pak zaměstnanci účastní různých školení a kurzů, ve kterých nabývají nové praktické i teoretické zkušenosti. Školení a kurzy probíhají spíše nárazově podle potřeby. Nejsou nijak předem plánovány, což u takto malé firmy není nikterak na škodu.

Vzhledem k tomu, že firma nemá žádné zaměstnance kromě majitelů, tak jediným nástrojem motivace pro brigádníky jsou peníze. V budoucnu možná přibude potenciální kariérní růst – pouze v případě, že se firma rozhodne navýšit počet stálých zaměstnanců.

Loajálnost je důležitá vždy a všude. U firmy Algora spočívá hlavně v tom, že brigádník nastoupí do práce (nemusí, není vázán smlouvou), i když se mu nechce, v případě, že ho firma potřebuje.

Držet pracovníka za každou cenu je nesmysl, každý je nahraditelný. Vyplatí se držet si ho pouze za „cenu“, která nepřevyší celkové náklady na získání nového pracovníka stejných kvalit. Určení „ceny“ pracovníka je silně individuální záležitost, která není nikterak snadná.

4.3.4 Management znalostí

Znalosti, zkušenosti i vědomosti všech pracovníků firmy jsou pro každou firmu velmi důležité, což si ovšem řada firem dostatečně neuvědomuje.

Všichni pracovníci firmy Algora mají určité specifické znalosti a dovednosti. Právě proto spolupracují a tvoří tak celou firmu.

Vzhledem k tomu, že firma existuje teprve několik měsíců, nedá se hovořit o nějakém zvyšování výkonu, spíše můžeme hovořit o optimalizaci procesů. K tomu firma využívá jak znalostí, které získávají její pracovníci, kde se dá (internet, školení, konzultace se zkušenějšími kolegy z oboru, atd.), tak i osvědčené metody, které firma získává především ze zkušeností externích pracovníků. Jako příklad z praxe by mohla sloužit situace, kdy došlo na jedné z montáží k úniku chladiva z klimatizační jednotky díky špatně namontovanému těsnění. Jeden z přítomných externích pracovníků, který

v oboru pracuje již cca 10 let konstatoval, že se jedná o běžnou a častou chybu a prozradil, jak se jí dá předejít.

Ve firmě Algora se práce v kolektivu zdokonaluje především dělbou jednotlivých úkolů tak, aby každý dělal to, co mu jde nejlépe a nejefektivněji. O formálním teambuildingu ve firmě Algora nemůže být řeč, kvůli jejich počtu se spíše jedná o to, že každý zná každého a občas spolu tráví i volný čas a díky tomu ve firmě panuje familiární atmosféra.

Jak jsem již výše zmínil, firma zatím spíše optimalizuje jednotlivé procesy, než aby zvyšovala výkon. K tomu jsou zapotřebí informace, které si mezi sebou pracovníci předávají více méně osobně, v některých případech i telefonicky (při montáži se vyskytne problém, avšak řešení zná pouze pracovník, který je právě jinde).

4.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomických studií

Pro přehlednost zde uvedu souhrn nejdůležitějších poznatků.

- sezónní výkyvy tržeb
- špatná propagace firmy a jejích produktů
- nízká kvalifikace zaměstnanců
- nízký počet zaměstnanců pro budoucí rozvoj
- žádná zadluženost, dobré možnosti financování cizími zdroji
- možnost relativně snadného rozšíření firmy o montáže tepelných čerpadel
- důraz na ekologii
- možnost spolupráce s firmami, které staví nízkoenergetické a pasivní domy

5 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ NÁVRHU

Společnost se nachází na vysoce konkurenčním trhu, kde hrozí velké riziko přílivu konkurentů. Proto by se měla snažit upevňovat svoji pozici zejména vlastním růstem a rozvojem. Firma Algora má vynikající podmínky pro rozvoj a pro expanzi na trh tepelných čerpadel.

Firma však nesmí se svým rozvojem dlouho otálet, protože by nemusela v tvrdé konkurenci obstát.

Od výše uvedených návrhů očekávám jejich implementaci do praxe ve společnosti Algora, což by mělo vést k upevnění pozice firmy na trhu a zároveň k jejímu rozvoji.

6 ZÁVĚR

Jak již bylo výše uvedeno, pro realizaci své bakalářské práce s tématem Podnikatelský záměr rozvoje firmy jsem si vybral malou začínající firmu, která na trh vstoupila 21.5.2008. Její dosavadní existence by se dala hodnotit jako velmi úspěšná, protože za tuto dobu vytvořila značnou hodnotu pro své majitele a poskytla práci dalším lidem. Dalším neopomenutelným úspěchem je fakt, že si firma získala část trhu pro sebe a poměrně dobře se jí daří.

Tento trend by však dal výrazně zlepšit zkvalitněním komunikace firmy se svým okolím. Firma by se měla zejména zaměřit na reklamu, a to nejen na internetu, a dále pak na podporu prodeje. V současné situaci může firma zvýšit svůj úspěch pouze tím, že bude i nadále růst a expandovat na nové trhy, což si ovšem vyžádá nemalé změny, především v oblasti lidských zdrojů. Dále by se firma měla pokusit o dosažení stabilního cash-flow v průběhu celého roku. K tomu by měla dopomoci expanze firmy na trh s komplexními dodávkami tepelných čerpadel, případně zavedení elektronického obchodu s klimatizacemi a tepelnými čerpadly.

Celou práci jsem pojal jako podnikatelský plán, který navrhne firmě Algora možnosti, jak se rozvíjet a růst v odvětví trhu, na kterém se společnost aktuálně nachází. Záměrně jsem nezmínil možnosti přechodu do jiného odvětví, neboť to by vyžadovalo nemalé kapitálové náklady a bylo by na pováženou, zdali by nebylo vhodnější založit společnost úplně novou, což by nekorespondovalo se zadáním této práce.

Pokud společnost Algora využije alespoň některé z výše uvedených návrhů nebo popsaných příležitostí, věřím, že se rozvoj firmy bude ubírat správným směrem.

Tato bakalářská práce měla za cíl navrhnout podnikatelský záměr rozvoje firmy, což jsem podle svého názoru splnil. Při stanovování dílčích závěrů jsem vycházel z osobní komunikace s vedením společnosti Algora, z teoretických poznatků získaných studiem fakulty podnikatelské VUT v Brně, z informací nabytých z odborné literatury a také ze svého dosavadního života.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

7.1 Literatura a periodika

1. FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. HISRICH, R. D. PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 501s. ISBN 80-85865-07-6.
3. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
4. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Polygra a.s., 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
5. KORÁB, V. MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
6. KORÁB, V. PETERKA, J. REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Přel. J. Kalová. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 stran. ISBN 80-251-0518-0.
8. KOTLER, P. WONG, V. SAUNDERS, J. ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerivá, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikové financování*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1999. 120 s. ISBN 80-214-1418-9.
10. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera, finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
11. VYKYPĚL, O. KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-x.
12. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

13. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. 1.vyd. Praha : Czechinvest, 2005. 98 s. bez ISBN.

14. *Moderní řízení*, Praha: Economia., měsíčník hospodářských novin, ISSN 0026-8720.

7.2 Internetové zdroje

15. Algora spol. s r.o. (online), 2008-2009. Internetová stránka společnosti Algora. Dostupná na www: <http://www.algora.cz/index.php>

16. SCHKT - školení a kurzy (online) internetová stránka Svazu chladící a klimatizační techniky. Dostupná na www: <http://schkt.tradecentrum.cz/index.php?menuID=183>

17. Wikipedie, otevřená encyklopedie (online), 2009. Schéma tepelného čerpadla. Dostupné na www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Heatpump.svg>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

OBRÁZEK 1: KLIMATIZAČNÍ JEDNOTKY SINCLAIR	11
OBRÁZEK 2: SCHÉMA TEPELNÉHO ČERPADLA.....	14
TABULKA 1: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY.....	28
TABULKA 2: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ	29
TABULKA 3: ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	29
TABULKA 4: UKAZATELE RENTABILITY.....	30
TABULKA 5: UKAZATELE AKTIVITY	30
TABULKA 6: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	30
TABULKA 7: UKAZATELE LIKVIDITY	30
TABULKA 8: INDEX IN01	31
TABULKA 9: PŘIBLIŽNÉ PŘÍJMY SPOLEČNOSTI ALGORA V TISÍCÍCH KČ	44