



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ROZVOJ MALÉ FIRMY

THE DEVELOPMENT OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PAVEL CHROUST

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2008

Anotace:

Diplomová práce informuje o malých a středních podnicích v ČR, konkrétně o možnostech jejich rozvoje. Obsahuje teoretickou charakteristiku odvětví a příležitostí rozvoje aplikované na konkrétní podnikatelský subjekt za účelem vytvoření návrhu rozvoje této firmy.

Annotation:

Master's thesis reports on small and medium-sized enterprises in the Czech Republic, especially on their development. It contains theoretic characterization of branch and opportunities of development utilized on a specific enterprise. Purpose of the Master's thesis is a creation of developing proposal for this company.

Klíčová slova: malý podnik, rozvoj, podnikání, analyzování, plán, financování

Key words: small company, development, entrepreneurship, analyse, plan, funding

Bibliografická citace

CHROUST, P. *Rozvoj malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 71 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 20.5.2008

.....
podpis

Děkuji tímto svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, za cenné rady, účinnou pomoc a metodické vedení, které mi velmi pomáhalo při přípravě a zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1 Úvod.....	9
2 Vymezení problému, cíl diplomové práce.....	10
2.1 Vymezení problematiky.....	10
2.2 Cíl diplomové práce	11
3 Teoretická východiska práce	12
3.1 Základní pojmy týkající se podnikání	12
3.1.1 Podnikání.....	12
3.1.2 Podnikatel.....	13
3.2 Malý a střední podnik	13
3.2.1 Výhody a přednosti MSP	14
3.2.2 Problémy a nevýhody	15
3.2.3 MSP v ČR	15
3.3 Klasifikace podniků.....	18
3.4 Právní formy podnikání	19
3.4.1 Fyzická osoba	21
3.4.2 Veřejná obchodní společnost	21
3.4.3 Komanditní společnost.....	21
3.4.4 Společnost s ručením omezeným	22
3.4.5 Akciová společnost.....	22
3.5 Rozvoj MSP	22
3.6 Podpora malých a středních firem.....	24
3.6.1CzechInvest	24
3.6.2 CzechTrade.....	25
3.6.3 Regionální poradenská informační centra a Podnikatelská a inovační centra.....	25
3.6.4 Hospodářská komora ČR	25
3.6.5 Centrum pro evropskou integraci (CEBRE) při Evropské unii v Bruselu.....	25
3.6.6 Finanční podpora, dotační programy	26
3.7 Základní vzorce a postupy pro provedení analýzy společnosti.....	27
3.7.1 Analýza SLEPT	28
3.7.2. Porterův model konkurenčního prostředí.....	28
3.7.3. Analýza vnitřní situace firmy	29

3.7.4 Vzorce pro výpočet finanční analýzy	29
4 Analýza současného stavu firmy	32
4.1 Základní informace o firmě	32
4.2 Analýza vnějšího prostředí	33
4.2.1 Sociální.....	33
4.2.2 Legislativní.....	33
4.2.3 Ekonomické.....	33
4.2.4 Politické	34
4.2.5 Technologické	34
4.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy.....	34
4.3 Analýza oborového okolí.....	35
4.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	35
4.3.2 Geografický pohled na okolí firmy.....	36
4.3.3 Porovnání konkurence	37
4.3.4 Dodavatelé, zákazníci	37
4.4 Analýza vnitřní situace firmy.....	38
4.4.1 Historie společnosti	38
4.4.2 Obor podnikání.....	39
4.4.3 Cíle společnosti	41
4.4.4 Zdroje a schopnosti.....	42
4.4.5 Organizační struktura.....	44
4.4.6 Politika jakosti a systémy ve firmě.....	44
4.5 SWOT analýza	46
4.5.1 Zhodnocení SWOT analýzy	47
5 Návrh rozvoje malé firmy.....	49
5.1 Návrh v oblasti cílů společnosti	51
5.2 Návrh v oblasti skladového managementu – digitalizace skladových položek	52
5.3 Návrh v oblasti finanční – využití volných finančních prostředků společnosti....	54
5.4 Návrh v oblasti rozvoje společnosti – využití budovy k dalšímu podnikání	56
5.4.1 Restaurační provoz jako možnost dalšího rozvoje	56
5.4.2 Technické vybavení a personál	58
5.4.3 Předpisy a legislativa	58

5.4.4 Finanční stránka rozvojového plánu	59
6 Harmonogram implementace, zhodnocení rizik	63
6.1 Harmonogram implementace	63
6.2 Zhodnocení a eliminace rizik	65
7 Závěr	67
8 Použitá literatura	68
9 Seznam tabulek, rovnic, grafů a obrázků	70
10 Přílohy	71

1 Úvod

Malé a střední podniky (MSP) jsou významnou součástí české ekonomiky. Mají mimořádný význam pro rozvoj našeho hospodářství a pro rozvoj jednotlivých obcí, měst a regionů. Malé a střední podniky jsou významným zaměstnavatelem početné části obyvatelstva nejen v České republice, ale i v celé Evropské unii. MSP hrají rozhodující úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje.

Konkurenceschopný sektor malých a středních podniků je nezbytným předpokladem plnohodnotné integrace české ekonomiky do evropského ekonomického prostoru.¹ Sektor MSP je současně významný pro překonávání sociálního napětí, které přináší globalizační tendence spojené s přesuny výroby do levnějších světových lokací, masivní konkurencí z trhů mimo Evropskou unii apod.

Rozvoj podnikání je přímo ovlivňován kvalitou podnikatelského prostředí, které je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí zejména státní a evropské orgány reprezentované politickými špičkami (zákonodárci Evropského parlamentu, Parlamentu České republiky), ministerstva, soudy, orgány veřejné správy a subjekty sdružující zájmové skupiny působící v těchto podnikatelských oblastech. **Úlohou každé vlády by mělo být zvyšování konkurenceschopnosti svých podniků v evropském i celosvětovém měřítku.**

Globálním cílem podpory MSP je zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelů, udržení přitažlivosti České republiky, regionů a měst pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.²

¹ MSP jsou významnou součástí české ekonomiky [online]. 2008 [cit. 13.2.2008]. dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument17682.html>

² MSP jsou významnou součástí české ekonomiky [online]. 2008 [cit. 13.2.2008]. dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument17682.html>

2 Vymezení problému, cíl diplomové práce

Následující kapitola diplomové práce se bude zabývat vymezením problematiky a vytyčením si základních cílů.

2.1 Vymezení problematiky

Přínos drobných podniků (do deseti zaměstnanců) je v tuzemsku významný a rostoucí, dokonce významnější než v jiných zemích. Na druhou stranu platí opak pro tzv. malé firmy (do 50 zaměstnanců), jejichž počet klesá. Zjistil to Český statistický úřad ve své analýze. Mikropodniky jsou pružnější, dokáží lépe reagovat na potřeby zákazníka. Osvojily si klientský přístup, využívají mezer na trhu, kam se velké firmy nedostanou.³

Český statistický úřad podrobil analýze desetiletý vývoj malých a středních podniků v České republice. Sledoval jejich význam pro tuzemskou ekonomiku v letech 1995 až 2005. Podle zjištění statistik tvoří nejpočetnější skupiny podniky do deseti zaměstnanců, nejméně početná je pak skupina středních firem s více než padesáti zaměstnanci. Drobné podniky zaměstnávají zhruba tolik lidí, jako podniky malé a střední dohromady. Počet středních firem se ustálil ještě před rokem 1995. Naproti tomu počet malých podniků dosáhl vrcholu v roce 1997 a od té doby klesá. Souvisí to nejspíš s „životním cyklem“ podniků. Po startu firmy, která je úspěšná, následuje expanze, nábor dalších lidí a podnik se dostává do vyšší kategorie. Neúspěšné firmy zase zanikají.⁴

³ Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách [online]. 2007 [cit. 29.11.2007]. dostupné z: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_23005/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach.aspx

⁴ Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách [online]. 2007 [cit. 29.11.2007]. dostupné z: <http://www.inovace.cz/inovacni-prostredi-cr/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach/>

2.2 Cíl diplomové práce

Ve své práci budu popisovat situaci malého podniku. Společnost začínala v roce 1991 jako mikrofirma s několika zaměstnanci a byla jednou z úspěšných, proto nezanikla, ale rostla. Přesunula se z pozice mikrofirmy na střední podnik se skoro 50 zaměstnanci a za 15 let působení na trhu si upevnila dobrou pozici a vybudovala zvučné jméno. **Ve své práci zhodnotím pozici společnosti za několik posledních let a budu se snažit vytvořit rozvojový plán, který by firmu posunul dopředu a stanovil jí jasný budoucí cíl.**

Cílem diplomové práce bude:

- zhodnocení stavu ve firmě
- navržení možností rozvoje dané firmy

Nedílnou součástí diplomové práce bude také:

- popis problematiky malých a středních podniků
- vymezení základních pojmů
- stanovení metod potřebných k analýze firmy

Stěžejním prvkem diplomové práce bude plán rozvoje společnosti, kdy se budu snažit využít stávající potenciál a zdroje k maximálnímu možnému rozvoji firmy a posílení její pozice na trhu.

3 Teoretická východiska práce

Kapitola tři se zabývá teoretickým vymezením hlavních pojmů – podnikání, malý a střední podnik, právní formy podnikání, rozvoj a podpora MSP. Dále jsou stanoveny základní teoretické postupy a vzorce pro účinné provedení analytické části práce.

3.1 Základní pojmy týkající se podnikání

Vymezení základních pojmů bude důležité pro prvotní pochopení souvislostí a uvedení do problematiky. V literatuře existuje mnoho výkladů pojmů týkajících se podnikání a malých podniků, proto bude vhodné si ujasnit a sladit terminologii, kterou budu dále v práci používat.

3.1.1 Podnikání

Termín podnikání můžeme klasifikovat z několika hledisek:

Pojetí obchodního zákoníku říká: Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.⁵

Ekonomické pojetí chápe podnikání jako proces vytváření přidané hodnoty zapojením ekonomických zdrojů.

Sociální pojetí chápe podnikání jako činnosti podnikatele motivované potřebou něco získat, dosáhnout vytyčených cílů, hledáním optimálního využití svých zdrojů či tvorbou pracovních míst a příležitostí.

⁵ Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění

3.1.2 Podnikatel

Existuje i několik definic pojmu podnikatel:

- osoba realizující podnikatelské aktivity za využití vlastního kapitálu, který vystavuje možnosti znehodnocení i zhodnocení
- iniciátor podnikatelských procesů vedoucích k jeho maximálnímu finančnímu uspokojení a dosažení seberealizace
- osoba mobilizující své volné zdroje a snažící se je maximálně využívat a zhodnocovat

3.2 Malý a střední podnik

(anglicky používaný termín je Small and Medium-sized Enterprises – SME)

Existuje i mnoho definic podniku. Nejobecněji lze říci, že podnik je takový subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy s přidanou hodnotou.

Ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8 % všech podniků v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Současný sektor malých a středních podniků se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37%, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50% a zabezpečuje 60% zaměstnanost.⁶

Malé a střední podniky představují významný zdroj práce, inovací, ekonomické dynamiky, protože reagují flexibilně a dokáží se relativně rychle adaptovat na nové tržní prostředí. Jejich úloha v národních ekonomikách je nezastupitelná. Většinou fungují na regionální úrovni, jsou více flexibilní v uspokojování potřeb klientů, dokáží více individualizovat a konkurují velkým podnikům především osobním přístupem před masovou výrobou. Mají nižší byrokratické zatížení než velké skupiny podniků, vedou k vysoké odpovědnosti majitele apod. Malí a střední podnikatelé těžko dokáží dosáhnout monopolního postavení, ale jsou nezastupitelnou součástí zaměstnávání občanů v regionech a tím rozvíjí celé ekonomické prostředí v zemi. Zároveň tito

⁶ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha, Grada Publishing, 2006, 304str., ISBN 80-247-1069-2, strana 21, 22

podnikatelé většinou v daném regionu žijí, jsou s ním spjati a vystavují se tím určité veřejné kontrole, kdy jsou sledovány jejich činy a musejí přijímat mnohem vyšší morální zodpovědnost než např. manažeři velkých podniků.

Většina malých a středních podniků těží z toho, že je schopna se velmi rychle a efektivně přizpůsobit nově nastaveným podmínkám trhu a ostatním skutečnostem ovlivňujícím podnikání, ať už se jedná o aspekty politické sociální či jiné. Z mnoha malých firem vychází technická inovace, která je později využívána i velkými subjekty na trhu. Inovace, individualizace a osobní přístup jsou totiž jedním z prvků boje malých a středních firem s konkurencí velkých nadnárodních firem a konglomerátů. Zároveň je ale nutné podotknout, že MSP mají většinou výrobní procesy méně náročné, na high-tech využívají především outsourcing a i mnoho obvyklých služeb jako je např. vedení účetnictví je pro mnoho těchto firem vhodné nakupovat jako službu od specializovaných subjektů.

3.2.1 Výhody a přednosti MSP

Mezi základní přednosti patří především výhody:

- I **organizační** – jednoduchá organizační struktura přímo řízená majitelem, nízká úroveň byrokracie, rychlejší reakce na změny trhu a požadavky zákazníků, flexibilita
- I **personální** – osobní kontakt mezi zaměstnanci, menší pracovní kolektiv s důvěrnějším prostředím, osobní vztahy, tvorba nových regionálně důležitých pracovních míst
- I **výrobní** – nutná specializace, rychlá adaptace výrobních programů, inovace v rámci možností
- I **obchodní** – možnost pokrýt okrajové trhy, vytvořit specifický okruh odběratelů, udržovat osobní kontakt a prostorovou blízkost se zákazníky
- I **finanční** – menší finanční nároky na založení podniku a start podnikání

3.2.2 Problémy a nevýhody

Problematická části MSP lze nalézt v následujících oblastech:

- I **organizační** – chybí dlouhodobější plánování, není dostatek vedoucích pracovníků, podnikatel musí řídit vše sám a má velkou zodpovědnost, převažuje improvizace
- I **personální** – velmi často nepravidelná pracovní doba, menší sociální výhody pro zaměstnance, pracovní povinnosti jsou často delegovány podle toho co je třeba a ne podle specializace jednotlivých pracovníků
- I **výrobní** – vyšší podíl lidské práce, absence nejmodernější nejdražší techniky, omezené technické prostředky pro vývoj, vyšší nákladnost výroby než u sériové linky
- I **obchodní** – omezené odbytiště, malá možnost obrany proti nekalé konkurenci a velkým firmám, omezené finance na reklamu a rozvoj podílu na trhu, horší pozice při získávání veřejných zakázek, většinou zde MSP figurují v roli subdodavatelů
- I **finančního** – omezené zdroje financí (na personál, vybavení, marketing, výzkum, vývoj), hrozí platební nezávěz, problémy s likviditou, nízký tržní podíl a z toho plynoucí nižší zisky

Mezi další faktory omezující MSP při jejich rozvoji patří především domácí a zahraniční konkurence, dostupnost financování, legislativní omezení a ekonomická situace v ČR.

3.2.3 MSP v ČR

V následujícím přehledu uvádím několik statistických údajů z Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého statistického úřadu o MSP v ČR.

- MSP tvoří v ČR 1 373 400 podniků, což je skoro 99 % všech podniků
- Na zahraničním obchodu ČR se MSP podílí 52%, podíl na vývozu MSP činí 34%

- MSP se podílí z více než 60 % na zaměstnanosti což představuje skoro 2 000 000 lidí
- MSP realizují 51% investic v ČR
- přímé podpory pro MSP ze strukturálních fondů v roce 2004 činily 4,69 mld. Kč, v roce 2005 pak 4,71 mld. Kč a v roce 2006 6,57 mld. Kč

Tabulka 1 Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků

2006	Počet aktivních subjektů			podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (%)
	právnícké osoby 0–249 zam.	fyzické osoby 0–249 zam.	celkem MSP	
Průmysl	26 412	133 272	159 684	99,42
Stavebnictví	6 539	94 866	101 405	99,93
Obchod	46 404	176 928	223 332	99,93
Pohostinství	5 493	44 744	50 237	99,96
Doprava	6 099	40 710	46 809	99,79
Peněžnictví	932	13 901	14 833	99,79
Služby	62 685	287 793	350 478	99,94
Zemědělství	2 406	42 602	45 008	99,93
Celkem	156 970	834 816	991 786	99,85

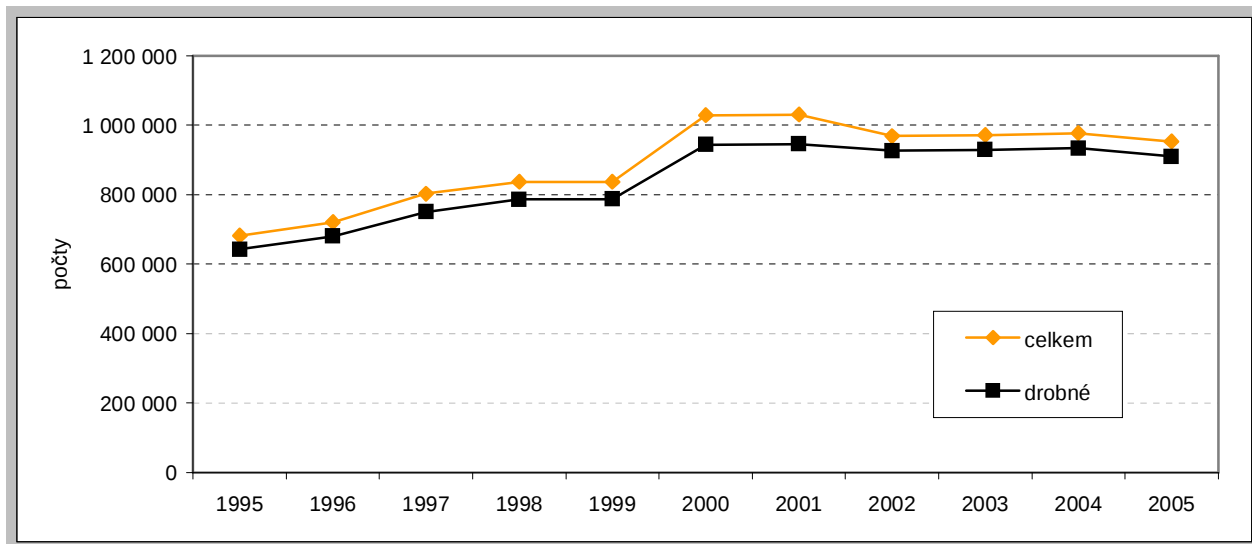
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

2006	Počet zaměstnanců (tis.)			podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR
	právnícké osoby 0–249 zam.	fyzické osoby 0–249 zam.	celkem MSP	
Průmysl	566	104	670	50,22
Stavebnictví	127	49	176	78,92
Obchod	287	97	384	75,29
Pohostinství	50	53	103	88,03
Doprava	74	31	105	36,33
Peněžnictví	12	1	13	20,00
Služby	297	75	372	75,30
Zemědělství	106	16	122	89,05
Celkem	1 519	426	1 945	61,38

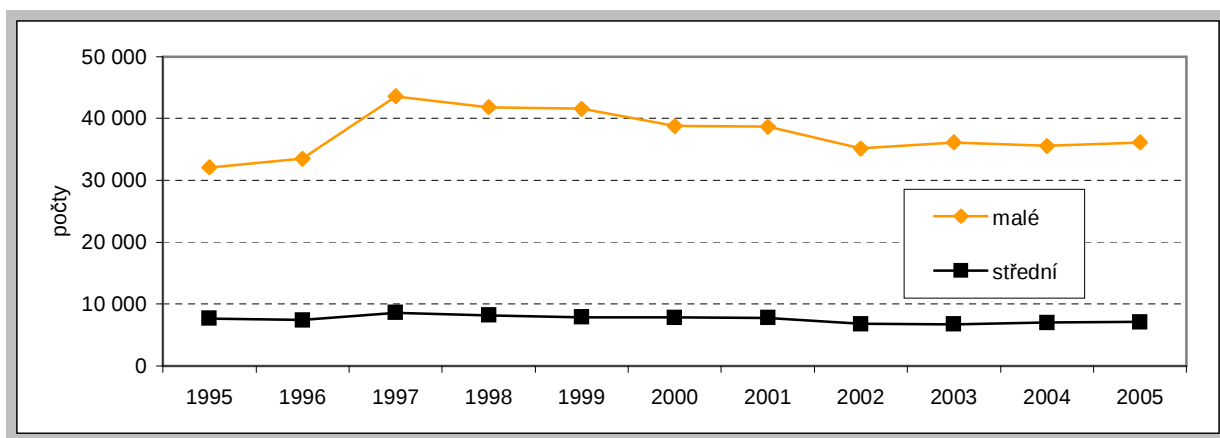
Zdroj tabulky 1,2: propočty MPO z údajů ČSÚ online]. 2007 [cit. 11.12.2007]. dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf>

Graf 1 Podíl drobných a celkových MSP na podnikání (1995–2005)



Graf 2 Podíl malých a středních firem na podnikání MSP (1995–2005)



Zdroj grafu 1,2: Místo a role malých a středních podniků v ekonomice ČR [online]. 2007 [cit. 11.12.2007]. dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-statistiky/misto-a-role-msp-v-ekonomice-cr/1000452/46029/>

3.3 Klasifikace podniků

Existuje několik možných klasifikací podniků, snahou je vytvořit si základní rozdělení podniků tak, aby je bylo možné mezi sebou vhodně porovnávat.

- statistické pojetí s kvantitativní typologií Eurostatu
 - o malé – do 20 zaměstnanců
 - o střední – do 100 zaměstnanců
 - o velké – 100 a více zaměstnanců
- doporučení Komise EU (tato metodika zohledňuje následující faktory: počet zaměstnanců, roční tržby, resp. příjmy, hodnota aktiv, resp. majetku a nezávislost)
 - o velmi malý podnik – do 10 zaměstnanců, obrat nesmí přesáhnout 2mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 2mil. EUR
 - o malý podnik – do 50 zaměstnanců, obrat nesmí přesáhnout 10mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 10mil. EUR
 - o střední podnik – do 250 zaměstnanců, obrat nesmí přesáhnout 50mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 43mil. EUR
 - o velký podnik – do 500 zaměstnanců, obrat přesahuje 50mil. EUR a aktiva přesahují 43mil. EUR
- pojetí zákona na podporu podnikání
 - o drobní podnikatelé – méně než 10 zaměstnanců, aktiva jsou menší než 180mil.Kč, čistý obrat za poslední období nedosahuje 250mil. Kč
 - o malí podnikatelé – méně než 50 zaměstnanců, aktiva jsou menší než 180mil.Kč, čistý obrat za poslední období nedosahuje 250mil. Kč
 - o malí a střední podnikatelé – méně než 250 zaměstnanců, aktiva jsou menší než 980mil.Kč, čistý obrat za poslední období nedosahuje 1450mil. Kč

- klasifikace ČSSZ
 - o malé organizace – do 25 zaměstnanců
 - o organizace – více než 25 zaměstnanců

Výše zmíněné definice zahrnují většinou tyto tři kritéria:

- velikost (počet zaměstnanců),
- ekonomické kritérium (stanovující maximální přípustné hodnoty čistého obrátu a aktiv)
- kritérium nezávislosti (25% a více základního kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí být vlastněno jedním podnikem nebo společně několika podniky, které nesplňují definici MSP).

3.4 Právní formy podnikání

Při rozhodování o výběru nejvhodnější právní formy pro MSP hraje roli mnoho faktorů. Mezi nejdůležitější z nich, které by měl každý začínající podnikatel zvážit, patří především:

- Minimální výše základního kapitálu, která je vyžadována zákonem.
- l Minimální počet osob potřebných k založení
- l Obtížnost založení – nutné formální a legislativní náležitosti
- l Míra právní a daňové regulace
- l Míra ručení podnikatele za závazky

V následující tabulce je základní porovnání jednotlivých právních forem:

Tabulka 3 Porovnání právních forem podniku

	Právní forma				
	Fyzická osoba	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.
Min. základní kapitál – ZK (v Kč)	Není určena výše ZK	Není určena výše ZK	Komanditista 5 tis.	200 tis.	2 mil./20 mil (bez /s veřejné/ou nabídky/ou akcií)
Min. počet zakladatelů	1	2	1 komand. +1 komplem.	1–50	1 právnická osoba, 2 a více fyzických osob
Ručení	celým svým majetkem	celým svým majetkem	celým svým majetkem (komplem.), do výše nesplaceného vkladu (komandit.)	do výše nesplaceného vkladu	do výše nesplaceného vkladu
Možnost zisku cizího kapitálu	obtížný	snadný	středně náročný	středně náročný	snadný

Zdroj: ⁷

Pouze fyzická osoba si může vybrat buď vedení daňové evidence, nebo účetnictví, ostatní subjekty musí vést účetnictví.

V tabulce lze nalézt základní zhodnocení výběru jednotlivých forem podnikatelských subjektů. Dále uvádím některá specifika, která se týkají jednotlivých typů právní formy.

⁷ ideově dle VEBER,J.,SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha, Grada Publishing, 2006, 304str., ISBN 80–247-1069–2, kapitola 3.1, str.65, do tabulky upravil Pavel Chroust

3.4.1 Fyzická osoba

Je vhodnou formou pro začínajícího malého podnikatele jednotlivce. Lze ji poměrně snadno založit, bez zbytečných poplatků a nutného základního kapitálu. Ovšem existuje zde vysoké riziko z neomezeného ručení majetkem podnikatele. Zisk z podnikání je zdaněn progresivní daní z příjmu fyzických osob, je možno uplatnit nezdánitelné částky a odčitatelné položky. Existuje zde také neomezená volnost rozhodování podnikatele jako jedince, jsou ale nutné komplexní znalosti z mnoha oblastí (zvláště odborné a ekonomické) pro kvalitní provádění podnikání. Při obchodních jednáních může působit jako malý nerovnocenný partner a zisk cizího kapitálu může být velice obtížný.

3.4.2 Veřejná obchodní společnost

Po společnostech s ručením omezeným je jednou z nejčastějších forem podnikání právě v.o.s. Důvodem může být především nulový počáteční kapitál, možnost vybrat si společníka jak právnickou, tak i fyzickou osobu, či díky neomezenému ručení jistá solidnost při jednání. Na druhou stranu neomezené ručení majetkem společníků může přinášet rizika jak osobní, tak rizika z obchodních vztahů. Zisk společnosti je rozdělen mezi společníky a zdaněn daní z příjmu fyzických osob. Problémy mohou ovšem nastat při zániku jednoho společníka.

3.4.3 Komanditní společnost

Vznik společnosti bývá administrativně náročnější a to především kvůli rozdílným právům a povinnostem dvou typů společníků – komplementářů a komanditistů. Pravomoc řídit společnost jako statutární orgán stejně jako ručení veškerým majetkem je dáno pouze komplementářům. K. s. je vhodný typ společnosti pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how a investora hledajícího investiční příležitosti. Zisk se dělí podle společenské smlouvy, zisk komplementářů – fyzických osob podléhá dani z příjmu fyzických osob. Nevýhodou pro komanditisty je fakt, že podíl je zdaněn daní z příjmu právnických osob a při vyplácení je ještě zdaněn srážkovou daní.

3.4.4 Společnost s ručením omezeným

Založení a chod společnosti podléhají vyšší administrativní náročnosti. Je určena čitelná organizační struktura, klienti vědí s kým jednat. Na druhou stranu omezené ručení může v očích partnerů vzbuzovat pocit nižší důvěryhodnosti než u společností ručících celým svým majetkem. Podíly se společníkům vyplácejí po zdanění zisku daní z příjmu právnických osob a navíc jsou jim zdaněny ještě srážkovou daní.

3.4.5 Akciová společnost

V očích obchodních partnerů je vnímána jako stabilní a důvěryhodný partner, ovšem úskalím může být náročnost založení a vedení, proto se u MSP s touto formou společnosti nesetkáváme. Je stanovena čitelná struktura vedení společnosti. Vyšší míra finančního ručení je také výhodou.

3.5 Rozvoj MSP

Schopnost inovovat a měnit se je kritickým faktorem úspěchu firem na prahu 21. století. Každá firma může být z trhu vymazána jinou, která je pružnější, je více orientovaná na zákazníky a vytváří podmínky pro inovace, učení se a spolupráci s obchodními partnery.⁸

Proto je nutné, aby malá společnost dokázala vhodně odhadnout potřeby zákazníků, snažit se je uspokojit v kombinaci s vhodnou metodou financování těchto rozvojových aktivit.

Jestliže podnik roste, pak to znamená, že trh má zájem o danou produkci nebo služby, management je úspěšný a podnik je ziskový. Růst podniku znamená tedy rozšiřování jeho aktivit, avšak současně vyvolává i zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu.

⁸ PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha, Ekopress, 2001, 300str., ISBN 80-86119-64-5

Zvážení „správného“ tempa růstu podniku (hovoří se též o udržitelném růstu) patří k jednomu ze strategických rozhodnutí podniku.⁹

Růst podniku znamená, že podnik v daném segmentu trhu rozšiřuje objem prodeje. V souvislosti s tím hovoříme o tzv. trvale udržitelném růstu, který je dán rovnicí:

$$g = P \cdot R \cdot A \cdot T, \quad \text{Rovnice 1 Trvale udržitelný růst}$$

kde P (rentabilita tržeb), R (aktivační poměr), A (obrat aktiv), T (finanční páka)¹⁰

Inovaci rozumíme pozitivní i negativní změnu, ke které dojde uvnitř firmy. Inovace výrobku může být výsledkem snahy přizpůsobit se požadavkům zákazníků a vyrovnat se či předstihnout konkurenci nebo snahou přijít na trh s něčím novým, co by získalo zákazníky a přineslo konkurenční výhodu (tato druhá část je rizikovější, ale může přinést vyšší výdělek).

Technologie se inovují, pokud je třeba obnovit zařízení nebo pokud se na trhu objeví výrazně kvalitnější či hospodárnější zařízení. Technologická obnova musí být pečlivě naplánována a zkoordinována, aby nedocházelo k prostojům ve výrobě.

Procesem zabezpečení nového produktu se zabývá produktový management. Zavedení produktu se dělí do 4 etap. V etapě **definování** se popisují parametry nového (zlepšeného) výrobku, finanční náklady nutné na realizaci. Etapa **plánování** obsahuje vypracování plánu realizace a především časové termíny. V plánu jsou uvedeny povinnosti pro jednotlivé útvary – program propagace produktu, změny obalů, zabezpečení nových výrobních zařízení, přijetí nových pracovníků či zvýšení kvalifikace stávajících pracovníků, změny v nákupu surovin, materiálů, stanovení ceny produktu. V **realizační** etapě se uskutečňuje vlastní inovační řešení. Těžiště činnosti manažera projektu spočívá v koordinaci všech činností a jejich kontrole. Poslední etapa je **vyhodnocení** produktu a projektu. To znamená porovnání výsledků dodržení

⁹ SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 3.přepřacované vydání, Praha, C.H.Beck, 2002, 479str., ISBN: 80-7179-736-7

¹⁰ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno, Computer Press, 2005, 174str., ISBN 80-251-0853-8, kap.5

rozpočtu a harmonogramu realizace, hodnotí se manažerské postupy. Tyto poznatky jsou velmi cenné pro realizaci příštích projektů.

3.6 Podpora malých a středních firem

Dotace jsou nenávratné zdroje financování. Je to ekonomický nástroj, jehož prostřednictvím stát nebo jiný územní celek podporuje prosazování svých záměrů.¹¹ Nejen pro MSP se skrývá v rozpočtech Evropské unie pro období 2007–2013 značné množství finančních prostředků, které se dají použít pro financování rozvojových a inovačních aktivit. Zároveň jsou ještě aktivní národní dotační programy. Odhaduje se, že celková výše podpory pro MSP by mohla dosáhnout za období až 130 miliard Kč.

Tato podpora bude v kompetenci ministerstev a jednotlivá implementace bude probíhat na základě schválených operačních programů.

První odstavec pojednává o finanční podpoře, ale v České republice působí mnoho organizací zajišťujících podporu a poradenství nejen MSP, ale i ostatním subjektům. Mezi nejvýznamnější poskytovatele těchto služeb patří:

- I Státní organizace (CzechInvest, RPIC a BIC)
- I Nestátní organizace (Hospodářská komora ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků)
- I Soukromé organizace (různé poradenské firmy)

3.6.1 CzechInvest

Státní příspěvková rozvojová organizace sloužící k podpoře konkurenceschopnosti českých podnikatelů, restrukturalizaci průmyslu ČR. Firmám také pomáhá zprostředkovat dotace z fondů EU.

¹¹ KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. 1. vydání, Brno, Computer Press, 2005, 252 str., ISBN 80-251-0592-X, s. 209

3.6.2 CzechTrade

Agentura na podporu českých exportérů, hlavním cílem je prosazování a upevňování pozic českých exportérů.

3.6.3 Regionální poradenská informační centra a Podnikatelská a inovační centra

RPIC a BIC zakládány od června 2006 (existuje už 35 RPIC a 5 BIC). Nabízí cenově zvýhodněné poradenské, konzultační a vzdělávací služby, pomoc při realizaci podnikatelských plánů, zprostředkování bankovních úvěrů apod.

3.6.4 Hospodářská komora ČR

Je důležitou formou zájmového sdružování podnikatelů, registruje a kontroluje výkon některých svobodných povolání (těch, co nemají vlastní profesní komoru). Dále slouží jako poskytovatel odborných informačních služeb a je prostředkem uplatňování vlivu členů na politické moci.

3.6.5 Centrum pro evropskou integraci (CEBRE) při Evropské unii v Bruselu

Poskytuje podnikatelsky významné informace o EU pro české firmy, na zakázku realizuje cílený monitoring předpisů EU. Nabízí školení a stáže, podporuje projekty na získání peněz z programů EU a podporuje zájmy domácích podnikatelských subjektů.

Mezi další organizace poskytující pomoc nebo finance podnikatelům patří:

Agrární komora, Svaz obchodu ČR, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Českomoravská záruční a rozvojová banka, Česká exportní banka a poté soukromé organizace jako jsou leasingové společnosti, společnosti venture kapitálu apod.

3.6.6 Finanční podpora, dotační programy

Evropská unie je v posledních letech značným zdrojem dotací pro české podniky. Byla by škoda nevyužít jednu z posledních příležitostí zisku financí, protože panuje předpoklad, že většina regionů již v dalším období (2014–2020) bude nad evropským průměrem a většina programů již nebude přístupná v takové míře. Pro období let 2007 – 2013 bude ale k dispozici cca 730 mld. Kč rozčleněných do sedmi regionálních a osmi tématických operačních programů.

Záleží jen na šikovnosti podnikatele a jeho rozvojových ambicích, jak dokáže přizpůsobit vývoj svého podniku s vypsanou dotační výzvou, sladit s operačním programem. V České republice ministerstva jako řídicí orgány vypsali několik programů, z nichž každý může mít pro podnikatele svůj význam:

- OP Doprava
- OP Životní prostředí
- OP Podnikání a inovace
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc

Dále je možné čerpat finanční prostředky z regionálních programů na úrovni regionů NUTS II z těchto programů:

- ROP NUTS II Severozápad
- ROP NUTS II Moravskoslezsko
- ROP NUTS II Jihovýchod
- ROP NUTS II Severovýchod
- ROP NUTS II Střední Morava
- ROP NUTS II Jihozápad
- ROP NUTS II Střední Čechy

Protože region Praha nespadá do konvergenčních kritérií pro čerpání z výše zmíněných operačních programů byly pro Prahu vypsány specifické programy s poměrně nižší finanční dotací a to:

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

Dále je zde možnost čerpání a podpora z přeshraničních a meziregionálních programů spolupráce:

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
- OP Meziregionální spolupráce
- OP Nadnárodní spolupráce¹²

3.7 Základní vzorce a postupy pro provedení analýzy společnosti

V této části popíšeme vzorce nutné pro výpočet základních ekonomických ukazatelů z rozvahy a VZZ a postup provedení finanční analýzy stěžejních ukazatelů podniku.

Abychom mohli provést kvalitní analýzu společnosti, musíme si určit vhodný postup provádění této analýzy, který bude následující:

1. analýza vnějšího prostředí (SLEPT)
2. analýza oborového okolí (Porterův model) doplněná daty o konkurenci, dodavatelích a zákaznících
3. analýza vnitřní situace firmy (cíle, zdroje a schopnosti, struktura, systémy)
4. SWOT analýza (shrnutí vnitřní a vnější situace podniku)

¹² Programy 2007-2013 [online]. 2008 [cit. 3.2.2008]. dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>

3.7.1 Analýza SLEPT

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje následující faktory:

1. Sociální (počet obyvatel, zaměstnanost, hustota zalidnění)
2. Legislativní (zda mohu v oboru podnikat, lidské zdroje, životní prostředí)
3. Ekonomické (příjmy obyvatelstva, tendence ekonomiky)
4. Politické
5. Technologické

3.7.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Využívá se pro analýzu oborového okolí podniku. Charakterizuje konkurenční síly v odvětví a zahrnuje 5 faktorů, které determinují strategické postavení podniku¹³:

- vyjednávací síla zákazníků (jak silná je pozice odběratelů, mohou spolupracovat a objednávat větší objemy)
- vyjednávací síla dodavatelů (jak silná je pozice dodavatelů, jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně)
- hrozba vstupu nových konkurentů (jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh, jaké existují bariéry vstupu)
- hrozba substitutů (jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými)
- rivalita firem působících na daném trhu (je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj, je na trhu jeden dominantní konkurent)

¹³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1 vydání. Praha; C. H. Beck, 2002. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X

3.7.3. Analýza vnitřní situace firmy

Pro provedení vnitřní analýzy firmy lze využít několik pohledů, z nichž jeden je možný pomocí modelu 7S, který obsahuje analýzu firmy v několika základních prvcích:

1. struktura firmy
2. styl - řídicí práce
3. zaměstnanci
4. systémy - výrobní, obchodní proces, komunikační systémy
5. schopnosti
6. sdílené hodnoty
7. strategie

Zjednodušeně by se dala použít analýza cílů, zdrojů a schopností (finanční, hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje, materiálně-technické), struktury a systémů společnosti.

3.7.4 Vzorce pro výpočet finanční analýzy

Trvalá platební schopnost patří k jedné ze základních podmínek pro existenci podniku, protože podnik musí být schopen včas a v daném rozsahu plnit své závazky. Likvidita označuje míru obtížnosti přeměnit majetek do hotovostní formy. Konstrukce tohoto ukazatele spočívá v poměřování různých složek oběžného majetku, jako nejlikvidnější části aktiv, ke krátkodobým závazkům (splatných do 1 roku). Oběžná aktiva je nutné chápat jako část majetku, která negeneruje žádný zisk, ba naopak jsou v něm zdroje fixovány. Z tohoto důvodu je důležité nalézt co nejnižší stupeň likvidity, v zájmu udržení co nejnižší ceny těchto zdrojů, jimiž jsou oběžná aktiva kryta, ovšem při zachování platební schopnosti podniku. Mezi základní ukazatele likvidity patří:

Rovnice 2 Okamžitá likvidita

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(doporučené hodnoty 0,2-0,5)

Rovnice 3 Pohotová likvidita

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(doporučené hodnoty 11,5)

Rovnice 4 Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(doporučené hodnoty 2–3)

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku generovat nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium při rozhodování o investování do společnosti. Sestavení tohoto ukazatele spočívá v poměření různých kategorií zisku, v závislosti na typu ukazatele rentability, k celkovým aktivům, kapitálu či tržbám. Mezi základní ukazatele rentability můžeme zařadit:

Rovnice 5 Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Rovnice 6 Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rovnice 7 Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Rovnice 8 Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100$$

Všechny ukazatele nám dají číslo v procentech, EAT = zisk po zdanění (earnings after taxes), EBIT = zisk před úroky a daněmi (earnings before interest and taxes)

Celkový ukazatel finančního zdraví společnosti nám dává přehled o komplexním postavení firmy, o tvorbě hodnoty nebo o směřování do šedé zóny, případně úpadku.

Rovnice 9 Index IN01¹⁴

$$IN01 = 0,13 * \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} + 3,92 * \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celková aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

V případě, že je hodnota indexu větší než 1,77 znamená to, že podnik tvoří hodnotu. Rozmezí indexu mezi hodnotami 1,77 a 0,75 svědčí o výskytu podniku v šedé zóně. Hodnota indexu IN01 menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu.

¹⁴ Všechny rovnice převzaty z: SOLAŘ, J.: *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod.* Brno, Akademické nakladatelství CERM, 2003, 173.s., ISBN: 80-214-2515-6

4 Analýza současného stavu firmy

V této části práce provedu základní analýzu vnější a vnitřní situace firmy se závěrečným shrnutím do SWOT analýzy.

4.1 Základní informace o firmě

Obchodní firma: E.mont, s.r.o.

Sídlo: Nové Město na Moravě, Vratislavovo náměstí 115, 592 31

IČ: 433 78 129

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Den vzniku: 9. prosince 1991

Obchodní rejstřík: Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 3446

Předmět podnikání:

- montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení
- zemní práce
- projektování elektrických zařízení
- revize elektrických zařízení v objektech tř. A

Společníci: Stanislav Dvořák, Vladimír Karásek, Ing. Josef Macháček

Jednatel: Ing. Josef Macháček

Základní kapitál: 105 000Kč, zapsáno 7. 2. 1992¹⁵

¹⁵ Výměr z obchodního rejstříku [online]. 2008 [cit. 30.1.2008]. dostupné z: <http://www.justice.cz>

4.2 Analýza vnějšího prostředí

V této části provedu shrnutí základních 5 faktorů ovlivňujících vnější prostředí firmy.

4.2.1 Sociální

Téměř každý má doma nějaký spotřebič, který potřebuje k provozu elektřinu. Stejně tak každá obec je elektrifikovaná. A je samozřejmé, že riziko poruchy vedení či dalších komponent elektrické sítě nebo nutnost jejich preventivní výměny (či modernizace) jednou za čas nastane. Proto lze říci, že společnost působí na cílovou skupinu 510 000 obyvatel žijících v kraji Vysočina a ovlivňuje jejich komfort a pohodlí využívání služeb elektrické sítě. Částečně působí i na přilehlé regiony, především z Jihomoravského kraje.

4.2.2 Legislativní

V legislativní oblasti společnost dbá na dodržování veškerých vydaných zákonů, směrnic a nařízení týkajících se a omezujících činnost podnikání. Firma pravidelně (dle zákonných parametrů) provádí proškolení svých zaměstnanců, dbá na veškeré změny zákoníku práce a snaží se zaměstnancům vytvořit kvalitní motivující prostředí. Společnost má zároveň vybudován systém nakládání s odpady a další normy vyplývající především z certifikace ISO.

4.2.3 Ekonomické

Rostoucí ekonomika a s tím související rostoucí spotřeba klade stále vyšší nároky na přenosovou kapacitu sítě, její spolehlivost a bezpečnost. Většina oprav (ať již plánovaných nebo akutních) provádí společnost E.ON jako provozovatel sítě, případně vlastník přenosové soustavy ČEPS ve spolupráci s certifikovanými partnery jako subdodavateli. Stoupající tendence obsazování městských průmyslových zón má za následek budování přípojek a technologií i pro soukromé společnosti. V rámci komplexního servisu poskytuje společnost služby i drobným spotřebitelům (drobné opravy, přípojky chat apod.), ale v celkovém obsahu tržeb hrají tyto služby druhotnou roli.

4.2.4 Politické

Politická situace v zemi ovlivňuje každý podnik. Bohužel přímé ovlivnění politického názoru je z pozice malé firmy složité (ideálním prvkem v ovlivnění může být sdružování do zájmových celků – např. Asociace malých a středních podniků a živnostníků). Každé pozitivní kroky vlády jsou jen pozitivním krokem ovlivňující rozvoj MSP (ať již se jedná o snižování zdanění, podpory rozvoje regionů, přílivu zahraničních investic jako potenciálních možností subdodávek apod.). Bohužel politický trend v ČR je v poslední době ovlivněn populistickou politikou a reálné problémy se řeší pomalu.

4.2.5 Technologické

Společnost musí při práci dodržovat především normativy společnosti E.ON, normy ČSN a vyhlášku č.50 z r.1978 Českého úřadu bezpečnosti práce o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Důležité je také proškolení zaměstnanců v používání speciálních strojů a nářadí, které se musí také každoročně obnovovat.

4.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy

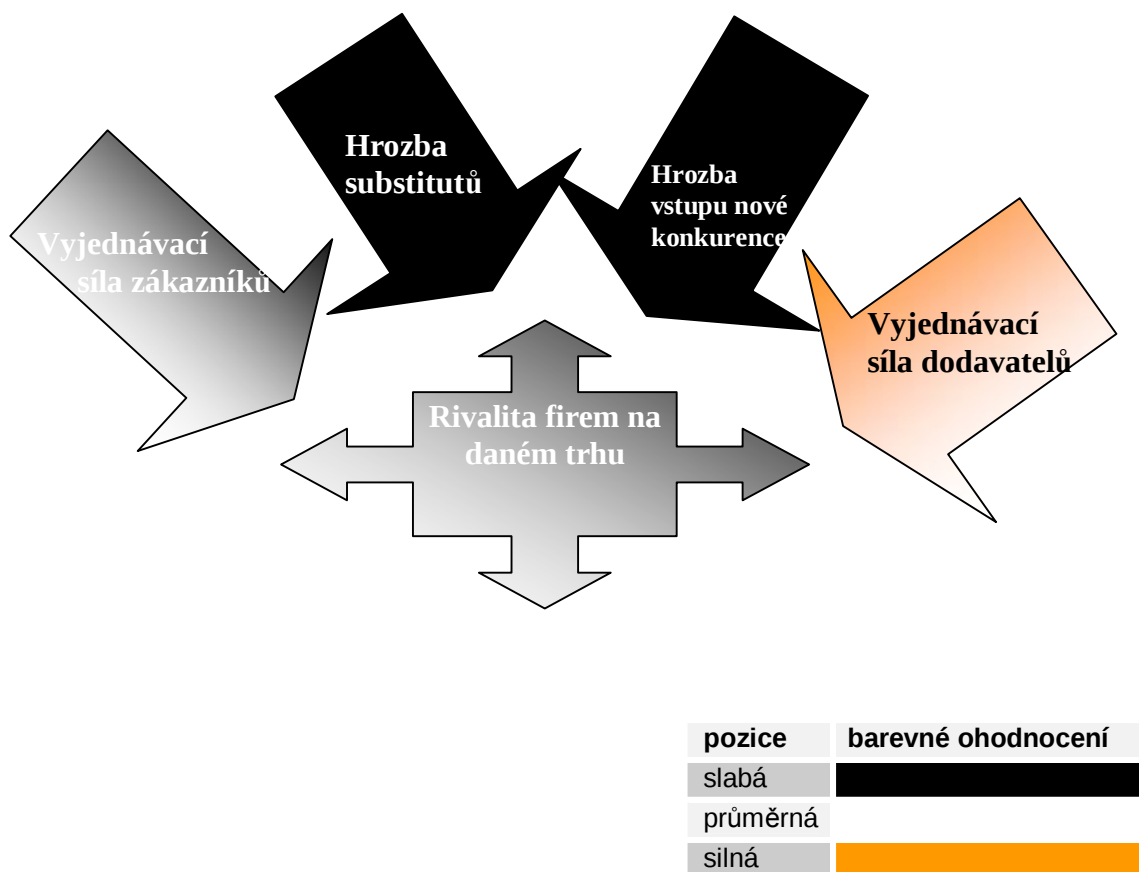
Společnost je ovlivňována pozitivně v oblasti ekonomické a sociální, kdy těží z ekonomického růstu celé ČR, neustále se zvyšující spotřeby elektrické energie a s tím související modernizací a posilováním sítí. Nárůst zakázek z průmyslových zón, od podnikatelů rozšiřující své provozy, nárůst drobných zakázek, to vše přispívá k pozitivnímu ovlivňování firmy. Na druhou stranu nedokonalé právní prostředí (pomalé soudní řízení, složitá a neustále se měnící legislativa), neustálá potřeba proškolení v nových normách, směrnicích a postupech, novinky v ekologické a státní politice jsou některými z faktorů, které negativně působí na společnost.

4.3 Analýza oborového okolí

Analýzu oborového okolí budu provádět především grafickým ukazatelem Porterova modelu, geografickým pohledem na okolí firmy a porovnáním konkurence.

4.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Z následujícího obrázku je patrné, že společnosti se daří poměrně dobře čelit hrozbě substitutů a vstupu nové konkurence na trh. Rivalita firem a vyjednávací síla zákazníků se drží v průměrných mezích. Jediná problematická oblast může být dodavatelská, kdy hlavní dodavatel, společnost E.ON, a.s. má pevně dané podmínky a manévrovací prostor při ovlivňování např. ceny je problematický.



Obrázek 1 Porterův model

Rivalita firem na daném trhu je relativně průměrná, společnost těží především z podmínek rostoucího trhu, nízkého počtu konkurentů, dobrou ziskovostí a částečnými,

především technologickými bariérami vstupu do odvětví. Hrozba substitutů je velice slabá, lidé potřebují energii k životu a je nutné ji nějak přenášet z hlavní sítě a rozvádět po domě, navíc se firma snaží proaktivně reagovat na změny na trhu obnovitelných zdrojů, proto ani touto alternativou nebude zaskočena. Vliv vstupu nové konkurence na daný trh je také na velice slabé úrovni. Společnosti potřebují nejen dostatečný finanční, ale především technologický potenciál, kvalitní lidské zdroje. Firma má navíc vybudovány kvalitní distribuční kanály svých služeb, agresivní vstup jiné firmy by odrážela především kvalitou a dlouhodobostí poskytovaných služeb. Vyjednávací pozice zákazníků je lehce podprůměrná, na trhu sice působí pro firmu klíčový velký zákazník, ale firma si dokáže zajistit i dostatek dalších, proto není závislá pouze na velkém odběrateli. Zákazníci jsou dostatečně informováni o službách, jsou poměrně méně citliví na cenové změny a možnost přechodu ke konkurenci je také omezená počtem subjektů působících na trhu. Pouze vyjednávací síla dodavatelů je na nadprůměrné úrovni. Na trhu totiž působí jeden velký dodavatel, který je schopný si diktovat podmínky jak pro firmu, tak i ostatní subjekty trhu. Firma ale těží z přehledné situace a kvalitních informací o tržní ceně, poptávce i nabídce a tímto se snaží eliminovat dodavatelské tlaky.

4.3.2 Geografický pohled na okolí firmy

Společnost E.ON ČR, a.s. vytvořila síť aliančních partnerů, která poskytuje certifikované služby v následujících okresech: Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Jihlava, Kroměříž, Prostějov, Třebíč, Uherské Hradiště, Vyškov, Zlín, Znojmo, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov, Jindřichův Hradec, Tábor, Písek, Strakonice, České Budějovice, Český Krumlov a Prachatice. Společnost E.mont působí v kraji Vysočina, konkrétně v okrese Žďár nad Sázavou, ale v rámci vypisování zakázek pro alianční partnery zasahuje svou působností i do ostatních okresů kraje Vysočina a částečně i do okresů Brno-venkov a Brno-město.

4.3.3 Porovnání konkurence

Na trhu poskytovatelů elektromontážních služeb panuje v regionu poměrně malá konkurence. Jen málo firem má kvalifikovaný personál a technické prostředky k poskytování komplexních elektromontážních služeb jak pro fyzické i právnické osoby. Na poli drobných elektroinstalačních prací působí několik drobných živnostníků, kteří ale nemohou dosahovat komplexnosti firmou poskytovaných služeb.

Mezi hlavní konkurenty v regionu Vysočina patří společnosti ELQA HRADČANY s.r.o. a VM REKOSTAV, s.r.o. Protože ale firma působí i částečně v regionu Jižní Moravy je nutné mezi hlavní konkurenty započítat ještě společnosti z Brna a okolí jako jsou: ENERGETIKA Boskovice spol. s r.o., EZAMONT Group, a.s., SEKV, spol. s r.o. nebo Západomoravská elektromontážní společnost, spol. s r.o.

4.3.4 Dodavatelé, zákazníci

Dostupnost a flexibilita dodavatelů je jedním ze základních požadavků každé společnosti. Na základě těchto prvků a při dodržení nároků na kvalitu jsou vybírání hlavní dodavatelé materiálu. Mezi největší společnosti podílející se na dodávkách materiálu patří E.ON Česká republika, a.s., Kamat spol.s r.o., Elkov Elektro a.s., ELV.S Morava s.r.o. nebo Energetika Servis s.r.o. Firma musí vyhovět i specifickým požadavkům společnosti E.ON, kdy na veškeré zakázky (opravy VN, NN apod.) vypisované E.ON, kterých se firma zúčastní, musí používat materiál přímo z centrálního skladu E.ON. Tento systém má za cíl důslednou kontrolu montovaných komponentů a omezení používání necertifikovaných, neschválených prvků, které by mohly omezit chod celé sítě. Proto se dá říci, že společnost je ve velké míře závislá na dodávkách od společnosti E.ON a musí dodržovat specifická objednávací pravidla a další postupy. Pro ostatní zakázky společnost využívá i dalších certifikovaných dodavatelů.

Pozice firmy je mezi zákazníky na velice dobré úrovni, firma si již více než 15 let buduje dobré jméno, je na trhu zavedená, vnímá potřeby zákazníků a snaží se je uspokojovat. Hlavním zákazníkem společnosti je energetická společnost E.ON, pro

kterou na základě výběrového řízení společnost provádí opravy a rekonstrukce veřejné elektrické sítě a zařízení. Mezi důležité zákazníky patří také města a obce v regionu, protože opravy veřejného osvětlení a elektrické sítě v obcích patří mezi stabilní zdroje příjmů. V poslední době s rozvojem technických parků u větších měst v regionu je vysoká poptávka po dodávkách elektrického zařízení, budování sítí v průmyslových podnicích apod. Většinu zákazníků firma neoslovuje přímo (i když výjimkou není periodická reklamní kampaň v médiích), ale vstupuje do výběrových řízeních vypisovaných zadavateli.

4.4 Analýza vnitřní situace firmy

V této podkapitole se budu zabývat popisem vnitřní situace ve společnosti.

4.4.1 Historie společnosti

E.mont, s.r.o. byla založena dne 9. 12. 1991 v Novém Městě na Moravě (okres Žďár nad Sázavou, nyní kraj Vysočina) trojicí techniků, v té době rušených montážních útvarů státního energetického podniku. Hlavní činností firmy od jejího počátku je zakázková výroba a to především montáže elektrických rozvodných zařízení, trafostanic, nadzemních i kabelových sítí nízkého a vysokého napětí, veřejného osvětlení.¹⁶

Firma postupně rostla a rozvíjela svou pozici na trhu, kterou buduje už 17. rokem. Společnosti se povedlo zavést a certifikovat systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

V roce 2005 se firmě podařilo uzavřít Alianční partnerství s E.ON, a.s. Alianční partneři jsou prověřené firmy, které poskytují odborné elektromontážní a elektroinstalační služby, splňující požadavky a standardy společnosti E.ON, a.s. Své služby poskytují za běžné tržní ceny, v odpovídající kvalitě a jejich služby jsou určeny zákazníkům, kteří odebírají elektřinu z distribuční sítě nízkého napětí společnosti E.ON, a.s. Toto

¹⁶ Profil společnosti [online]. 2007 [cit. 6.12.2007]. dostupné z: <http://www.emont.cz/index.html>

partnerství firmě přineslo nové zakázky, ale také mnoho povinností vyplývajících ze smlouvy, některé specifické problémy budou řešeny v práci dále.

4.4.2 Obor podnikání

Hlavní náplní činnosti firmy jsou **zakázkové montáže elektrických rozvodných zařízení** – trafostanic, nadzemních a kabelových sítí nízkého i vysokého napětí, veřejného osvětlení atd. Další neméně důležitou službou jsou **veškeré elektroinstalační práce**, včetně drobných zakázek pro domácnosti. Společnost se zaměřuje také na specializované činnosti v oblasti regulace odběrových diagramů a kompenzace jalové energie, ochranu proti přepětí v rozvodech NN i VN, projektování elektrických zařízení, revize, strojní zemní práce a práce s vysokozdvížnými plošinami.

Rozsah činností firmy, její **infrastruktura a mobilita umožňují komplexně poskytovat odborné služby v silnoproudé elektrotechnice** – výstavbu nových zařízení, rekonstrukce i opravy zařízení stávajících.

V silnoproudé elektrotechnice má firma již solidně zavedenou pověst a splňuje normy ISO 2001, které ji předurčují k vysoké profesionalitě poskytovaných služeb.

OKEČ	316200 – Výroba jiného elektrického vybavení
	451100 – Demolice a zemní práce
	452140 – Výstavba trubních, komunikačních a energetických vedení
	742010 – Architektonické a inženýrské služby (vč. projektování)
Klasifikace CZ-NACE	2740,2790 – výroba elektrických osvětlovacích zařízení a ostatních elektrických zařízení
	4312 – Příprava stavenišť, zemní práce
	4222 – Výstavba inženýrských sítí pro elektřinu a telekomunikace
	7112 – Inženýrské činnosti

V rámci komplexní služby zákazníkům společnost zpracovává projektové dokumentace (specializace elektrotechnická) v rozsahu činností montážních skupin, tzn. od

jednoduchých přípojek z distribučních sítí, přes projekty elektroinstalací rodinných domů, průmyslové instalace až po projekty trafostanic a vedení nízkého i vysokého napětí.

Stavebně montážní činnost je hlavním produktem společnosti. Je realizována samostatnými montážními četami, které jsou plně mobilní a vybavené pro danou činnost. Provádí novou výstavbu, rekonstrukce a opravy stávajících zařízení (zejména stožárové trafostanice, technologické části distribučních a průmyslových trafostanic, stavební části trafostanic, zednické výpomoci, nadzemní distribuční sítě, včetně přípojek nízkého i vysokého napětí, kabelová vedení nízkého i vysokého napětí, včetně přípojek, sítě veřejného osvětlení a další).

V oblasti elektroinstalací poskytuje firma služby prostřednictvím specializované montážní skupiny. Je možno objednat drobné služby pro domácnosti i dodávky celých elektroinstalací pro podniky a průmysl, včetně oprav a rekonstrukcí.

Dále společnost poskytuje především velkoodběratelům komplexní služby na nejvyšší odborné úrovni v oblastech:

- monitorování stávajícího odběrového diagramu
- návrhy technických opatření pro optimalizaci odběrů
- montáže a úpravy elektroměrových rozvaděčů
- montáže optooddělovačů
- dodávky a montáže hlídačů
- dodávky a montáž kompenzačních rozvaděčů
- aplikace výpočetní techniky v oblasti sledování a řízení odběrových diagramů
- návrhy a montáže ochrany proti přepětí ve vnitřních instalacích
- montáže hromosvodů a uzemňovacích soustav
- poradenská činnost

Nově se rozvíjejícím oborem činnosti je zajišťování provozu a údržby elektrických zařízení v majetku odběratelů elektrické energie. Tato služba je určena zejména

odběratelům ze sítí vysokého napětí, kteří nemají vlastní pracovníky s potřebnou elektrotechnickou kvalifikací a příslušné odborné zázemí.

S těmito zákazníky je uzavřena „Smlouva o údržbě a provozování el. zařízení“. V rámci této smlouvy lze dohodnout provádění např. periodických prohlídek a revizí zařízení, provádění manipulací a zajišťování pracoviště pro práci na el. zařízení, na zařízení vysokého napětí v majetku odběratele, provádění běžné údržby, čištění a běžných oprav, operativní provedení opravy v případě poruch i v mimopracovní době.

Standardně jsou všechny elektroinstalační práce a dodávky montáží vždy revidovány revizními technikami.

Individuálně je možno si objednat návštěvu revizního technika a vypracování revizní zprávy v rozsahu oprávnění ITI na elektrická zařízení bez omezení napětí, včetně hromosvodů.

Společnost dále provádí zemní práce na strojích CASE 580 SK a SLX, UNC 060, zemní práce, protlaky pod vozovkami do průměru 160 mm, práce vysokozdvížnými plošinami MP13 a MP16 a zednické práce.¹⁷

4.4.3 Cíle společnosti

Společnost si stanovuje pouze specifické roční cíle týkající se politiky jakosti a přístupu k zaměstnancům. Bylo by ale vhodné si určit i cíle komplexního charakteru, především finanční. Samozřejmostí je snaha o dosahování zisku, zabezpečení dostatku zakázek, uspokojení zákazníků a zaměstnanců a budování si dobrého jména na trhu. Společnost za dobu svého vývoje postupně roste, rozšiřuje jak počet svých zaměstnanců, tak i počet nabízených služeb, dbá na rozvíjení moderních postupů a dodržování nejvyšší kvality a jakosti při vykonávání své činnosti.

¹⁷ Činnosti firmy [online]. 2007 [cit. 12.12.2007]. dostupné z: http://www.emont.cz/02_cinnosti.html

4.4.4 Zdroje a schopnosti

Firma je kapitálově lehkou společností, drží velké množství oběžných aktiv (je to způsobeno obchodní politikou hlavních dodavatelů, kdy je nutné držet dostatečné zásoby a odpovídající sumu finančních prostředků ke krytí náhlých výpadků v zásobách při neplánovaných opravách apod.). Za poslední 3 roky nedošlo k extrémní změně ve struktuře aktiv či pasiv. Společnost vlastní několik pozemků, budov, vybudovala si kvalitní zázemí pro provozování svých činností. Z rozvahy společnosti lze dále vyčíst, že společnost neovládá jiné podniky. Zároveň firma za poslední roky neustále snižuje hodnotu krátkodobých pohledávek, což je zapříčiněno především kvalitní a důslednou obchodní politikou a rozumným nastavením poskytování a využívání obchodních úvěrů. Firma nevyužívá žádné bankovní úvěry a výpomoci, neplánuje žádnou masivní investiční činnost a navíc má vytvořeny dostatečné zásoby nerozděleného zisku z minulých let, které by mohly být použity při nutnosti zvýšení investiční činnosti. V posledních třech letech se firmě dařilo zvyšovat tržby i zvyšovat přidanou hodnotu výrobků a služeb. Také ukazatele výsledku hospodaření se neustále zlepšují, nárůst je za poslední rok kolem 25%.

Tabulka 4 Vybrané ukazatele likvidity

	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita	6,47	8,43	8,48
Pohotová likvidita	9,44	10,65	10,02
Běžná likvidita	10,21	13,04	12,50

Je patrné, že společnost nemá potíže s likviditou, naopak spíše drží zbytečné množství oběžných aktiv (finančních prostředků). Bylo by vhodné přehodnotit využití volných finančních prostředků za využití nějakého derivátu peněžního trhu.

Tabulka 5 Vybrané ukazatele rentability

	2005	2006	2007
ROI	20,38%	18,76%	19,58%
ROA	15,34%	14,51%	15,16%
ROE	16,67%	15,51%	15,46%
ROS	14,56%	12,64%	11,07%

Většina ukazatelů je vyšší než jsou stanovené doporučené hodnoty, z toho vyplývá, že firma tvoří dostatečnou hodnotu pro své vlastníky.

Tabulka 6 Index IN01

	2005	2006	2007
IN01	3,58	4,21	5,22

Ze souhrnného ukazatele IN01 je patrné, že firma tvoří hodnotu pro vlastníky, nespěje k bankrotu a drží se vysoko nad doporučenými hodnotami. Tohoto dobrého výsledku je dosaženo především nízkými (nulovými) nákladovými úroky a dobrým poměrem celkových aktiv na cizích zdrojích.

Výsledky finanční analýzy jsou pro firmu velice pozitivní, nevyskytují se závažné problémy v rentabilitě, likviditě či zadluženosti, komplexní ukazatele jsou také velice příznivé. Většina ukazatelů je nad hodnotami oborových průměrů, na druhou stranu, ne vždy je to pozitivní trend, například v oblasti likvidity by společnost mohla využívat volné prostředky lépe. Zadluženost se pohybuje na úrovni 7%, což nesplňuje ideální požadavky financování společnosti dle zlatého pravidla financování 1:1. Společnost by mohla uvažovat při financování významnějších investičních akcí s posílením dluhového financování.

4.4.5 Organizační struktura

Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada, která zvolila jednatele. Ten za společnost vystupuje navenek při výběrových jednáních, domlouvá zakázky a uzavírá po domluvě s ostatními společníky veškeré smlouvy. Dále je ostatních 45 zaměstnanců rozčleněno do několika útvarů: technického, ekonomického a obchodního oddělení. Ekonomický úsek, který se skládá ze 4 zaměstnankyň, zajišťuje veškerou administrativu, provádí účtování apod. V obchodním úseku pracují 4 zaměstnanci, kteří jednají s klienty, zajišťují nákup materiálu, jeho uskladnění a vydávání montážním četám a 2 projektanti, kteří vytváří většinu projektů. Technický úsek zaměstnává 2 skladníky, 1 revizního technika a zbylí pracovníci se dělí do 6 montážních čet, které jsou samostatně vedeny jako vlastní střediska.

4.4.6 Politika jakosti a systémy ve firmě

Prvořadým cílem společnosti je spokojený zákazník. K tomuto účelu byl vytvořen systém jakosti závazný pro všechny úseky činnosti společnosti, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje jakost produktů a služeb, a tím rozšiřuje okruh spokojených zákazníků.

Základními principy společnosti při naplňování politiky jakosti:

- § na zajišťování jakosti se dle svých možností a pracovního zařazení podílí každý zaměstnanec společnosti
- § snažíme se předcházet komplikacím dříve, než se projeví
- § s cílem dosažení výborné jakosti dbáme na soustavné zvyšování úrovně dodávek na základě pravidelného hodnocení dodavatelů
- § nejvyšší pozornost věnujeme nejen kontrole dodávek, ale především kontrole vlastní provedené práce, její jakosti, úplnosti a profesionální kvalitě
- § všem zaměstnancům společnosti zajišťujeme potřebný výcvik i pracovní vybavení potřebné k naplnění daných cílů
- § dbáme o plnění závazků vůči odběratelům ve stanovené jakosti a termínech

- § případné neshody řešíme rychle a pružně s cílem zajištění plné spokojenosti zákazníka¹⁸

Zákazník by měl být pro společnost určujícím faktorem rozvoje a snahou firmy by mělo být poskytnutí komplexních služeb širokému spektru klientů. V rámci jakostní politiky a zavedení ISO si společnost musí vést záznamy o dodavatelích, odběratelích a tyto průběžně doplňovat. Z tohoto vnitřního šetření si firma sama může udělat dobrý přehled o obchodní politice. Společnost zároveň dodržuje zavedené postupy a normy řízení, aktualizuje jejich funkčnost a odstraňuje případné nedostatky.

Společnost by měla optimalizovat výkony logistických procesů. Výkonovým cílem je zabezpečit patřičnou úroveň služeb, tj. zajistit výrobky ve správném množství, druhu, jakosti, čase i místě. Ekonomickým cílem je splnit výkonovou složku s přiměřenými náklady.¹⁹

¹⁸ *Certifikace, cenová politika* [online]. 2007 [cit. 12.12.2007]. dostupné z: http://www.emont.cz/03_certifikace.html

¹⁹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání*. Praha, Management Press, 1998, 880str., ISBN 80-85943-48-4

4.5 SWOT analýza

Tabulka 7 SWOT analýza

Silné stránky (Strength) • S1 Vysoká flexibilita • S2 Finanční nezávislost • S3 Portfolio nabízených služeb • S4 Úprava cen na míru jednotlivým zákazníkům • S5 Progresivní firma s dobrým jménem na trhu a zkušenostmi	Slabé stránky (Weaknesses) • W1 Termínová závislost na dodavatelích • W2 Nemožnost rychlé změny dodavatelů a nabízeného sortimentu • W3 Provázanost velké části zakázek s E.on, a.s. • W4 Velikost podniku • W5 Nedostatečná organizace skladu
Možnosti (Opportunities) • O1 Využití dobrého jména společnosti • O2 Neustálá poruchovost stávajících sítí, nová výstavba = vidina nových zakázek • O3 Oslovení nových zákaznických segmentů, zavedení doplňkové činnosti firmy	Hrozby (Threats) • T1 Konkurence • T2 Snižování produktivity práce • T3 Změny ve vládní politice vzhledem k MSP

4.5.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky společnosti jsou především vysoká flexibilita a portfolio nabízených služeb. Firma získává výhodu z toho, že dokáže rychle, kvalitně a efektivně poskytovat jak právníckým, tak fyzickým osobám své služby a většinu požadavků není pro firmu těžké splnit. Dobře proškolení zaměstnanci, stabilní pozice na trhu a zkušenosti, to vše přispívá ke spokojenosti zákazníků. Cenová politika je zvolena tak, aby odpovídala shodě klienta i poskytovatele služeb a firma se snaží vždy najít to nejlepší a nej kvalitnější řešení za rozumnou cenu. Společnost dobře hospodaří i se svými finančními prostředky, proto nemá problémy se zadlužeností, splatností apod.

Jedna ze slabých stránek, kterou společnost může jen těžko ovlivnit je provázanost velké části zakázek s E.ON, a.s. Na jednu stranu alianční partnerství přináší firmě velký objem zakázek, na druhou stranu musí splňovat přísná pravidla při budování staveb a provádění oprav, to vše za použití certifikovaného materiálu. Tento materiál je většinou nutné odebírat přímo od E.ON, a.s. nebo od schválených dodavatelů a to v dostatečném časovém předstihu, což je nutné zohlednit při plánování zakázek. Vzniká zde nemožnost odebírat od náhodného dodavatele, protože ten nemusí mít schválení E.ON, a.s. Na druhou stranu je výhodné odebrat komplexní dodávku materiálu na zakázku z centrálního skladu, bohužel to vede k nemožnosti ovlivňovat cenu stavby dle představ společnosti, protože cena materiálu je pevně daná. Protože firma spadá do segmentu MSP nemůže si diktovat neúnosné podmínky na nadnárodní koncern, proto je zde i značná termínová závislost na dodávky materiálu ze strany E.ON, a.s. Společnost vlastní několik skladových prostor, které jsou centralizované na jednom místě a tvoří logicky uspořádaný celek. Problém je pouze v zastaralém systému vydávání, kdy chybí jakákoliv digitalizace při vydávání materiálu, která by určitě usnadnila práci a zefektivnila čas skladníků.

Mezi možnosti společnosti, které je potřebné využít, patří především dobré jméno společnosti. Firma si budovala 17 let svou pozici, dokázala přejít od prvních krůčků k vypracovanému systému řízení a poskytování služeb a byla by závažná chyba tohoto nevyužít a nesnažit se firmu i nadále zviditelnovat a posilovat její pozici. S předchozím

bodem souvisí i oslovování nových zákaznických segmentů, které se o společnosti dozví především z reklamní kampaně nebo od stávajících spokojených zákazníků apod. Velmi slibnou možností pro firmu je její zapojení do sítě aliančních partnerů společnosti E.ON, a.s., neustálá poruchovost stávajících sítí elektrického vedení, hlad po elektřině a s tím související posilování stávajících sítí a neustálá nová průmyslová i soukromá výstavba. Toto je potenciál příležitostí zisku nových zakázek, o který by firma měla svou obchodní a propagační politikou usilovat. Zároveň by firma mohla zvážit i alternativní doplňkovou činnost podnikání. Finanční prostředky a majetkové zázemí na to firma má, důležitým bude prvotní impulz, který by firmu posunul zase o krok dále.

Hrozby, kterým musí společnost čelit lze rozčlenit na zanedbatelné, závažnější a ohrožující existenci. Změnám ve vládní politice nemůže samotná firma čelit, proto je vhodné být členem sdružení, snažit se lobovat a ovlivňovat politická rozhodnutí ve větší skupině spřízněných podniků. Snižování produktivity práce může mít pro firmu především z provozního hlediska závažné důsledky, kterým je potřeba čelit vhodnou motivací a kontrolou zaměstnanců, vylepšováním technologií apod. Vstup konkurence na trh firma ovlivnit nemůže, pokud by se na trh dostal velký hráč, mohlo by to mít pro firmu fatální následky. Jedinou možnou obranou je tvorba dobrého jména společnosti, udržování zákazníků poskytováním komplexních, spolehlivých a kvalitních služeb za rozumnou a přiměřenou cenu.

5 Návrh rozvoje malé firmy

Dříve než se pustím do navrhování nějakých megalomanských rozvojových plánů, bude nutné si shrnout dosavadní poznatky o firmě. Zároveň také bude vhodné si uvědomit, jestli chce společnost dále růst (měřeno většinou kvantitativními měřítky) a nebo se spíše rozvíjet (kvalitativní změny ve vnitřní struktuře apod.), případně zkombinovat oba prvky v dosažení svých cílů. Z hodnocení analýzy v kapitole č.4 je patrné, že firma na trhu působí již dlouho, má zavedené jméno i stabilní pozici. Finanční ukazatele jsou také nadprůměrné (i podle oborových hodnot), firma si drží dostatečné množství finančních prostředků, vlastníci odčerpávají přiměřené zisky ze společnosti, proto si firma může dovolit rozvoj i z vlastních zdrojů. Výhodnost použití vlastních zdrojů před úvěrem od některé z komerčních bank bude souviset s objemem případných investic, se situací na trhu a s porovnáním efektivnosti využití investice. Zároveň po konzultaci s vedením a návštěvě areálu firmy jsou patrné možnosti dalšího rozvoje, které spočívají především v lepším využití budov, pozemků a dalšího majetku ve vlastnictví společnosti.

Společnost má zavedené nezbytné výrobní postupy i kontrolní mechanismy a všechny tyto prvky pracují spolehlivě již několik let a nebude nutná jejich úplná revize. Vyladění detailů probíhá každoročně se změnou norem, požadavků certifikace ISO, hlavních dodavatelů apod., ale nejedná se o nic zásadního. Neustálé sledování nových norem, jakostí a certifikátů ISO bude jediným doporučením v této oblasti. Firma se svým rozsahem řadí k malým společnostem, kdy není nutné členění na složité divize s vlastním vedením, proto mají majitelé přehled o všech zakázkách i bez zdlouhavého toku informací ve firmě.

Společnost se snaží používat moderní technologie a výpočetní techniku v provozování činnosti, školí zaměstnance ve využívání inovativních pracovních postupů a dodává jim potřebné pracovní vybavení. Jedinou slabinou se jeví nízká úroveň využití ICT ve skladu, kde by bylo vhodné provést reorganizační práce, zavést systém digitalizace položek, což by usnadnilo výdej materiálu. Účetní i projektový software je na toto přizpůsoben, vše teď závisí na uvolnění finanční investice do nákupu počítačů, čteček

čárových kódů a zapojení skladu do intranetové sítě. Na tuto a další možnosti vnitřního zlepšení se zaměřím v dalším návrhovém textu. Stejně tak se pokusím vytvořit pro firmu strategii vhodného využívání vlastního majetku, který není využíván na 100%.

5.1 Návrh v oblasti cílů společnosti

Základní vizí společnosti je poskytovat kvalitní, odborné a komplexní služby v oboru silnoproudé a slaboproudé elektrotechniky. Tato vize je rovněž základním cílem ve vztahu k zákazníkům, společnost nedeklaruje další strategické dílčí cíle. Společnost chápe vymezení současné pozice firmy na trhu, jenom nemá jasnou strategii, jakou pozici chce v budoucnu zaujmout, jakých finančních cílů chce dosáhnout a jakými metodami těchto cílů dosáhne.

Proto by bylo vhodné se zamyslet nad dalším vývojem ve firmě a stanovit několik mezníků, kterých by bylo vhodné v budoucnosti dosáhnout. Společníci vytváří základní strategii (vizi) fungování společnosti, ale chybí zde jistá provázanost s ostatními zaměstnanci, posílení kolektivu k dosažení stanovených cílů a snaha o jejich přesné dodržování. Nemá cenu stanovovat přehnané cíle, ale najít vyvážený kompromis, který by si všichni zaměstnanci předsevzali a snažili se jej splnit.

Jedním z navrhovaných ročních cílů může být posílení firemní pozice. Strategickými cíli by potom bylo zlepšení výsledku hospodaření o 15% za rok, snížení držení nepotřebného krátkodobého finančního majetku, vyšší uspokojení zákazníků (provádění dotazníkového šetření spokojenosti hlavních zákazníků se službami a snaha o okamžité odstranění nedostatků). Mezi další strategické cíle by mohlo patřit dobudování digitalizace skladu a tím zefektivnění výdeje materiálu (viz další bod) či zhodnocení nevyužitých prostor, které má společnost v majetku. Společnost by měla tyto cíle komunikovat i ke svým zaměstnancům, zapojit je do procesu dosahování těchto cílů a motivovat je k dosažení těchto cílů. Následovat musí každoroční zhodnocení, formulace úspěchů (či neúspěchů) a případná úprava cílů pro další roky.

5.2 Návrh v oblasti skladového managementu – digitalizace skladových položek

Skladový management (warehouse management) přispěje k zefektivnění toku materiálu ve firmě. Systémy RFID, snímače a čtečky čárových kódů, datové mobilní terminály, software pro práci se skladovými položkami, přizpůsobení skladu očíslováním a inventarizací všech položek a nákup počítačů spolu s vybudováním intranetové sítě, by se měly stát hlavním stavebním prvkem celé přestavby. Nezbytností bude i proškolení pracovníků v používání těchto technologií. Zpřehlednění stavu zásob a urychlení výdeje materiálu bude přínosem této akce. Jediným nedostatkem celého projektu je jeho finanční náročnost. Cena softwaru se pohybuje od 65 000 do 150 000 Kč dle počtu licencí, přenosné terminály od 20 000 Kč za kus (plus je nezbytná ke každému dokovací bezdrátová stanice min. za 35 000Kč), obyčejné nepřenosné čtečky od 10 000 Kč za kus.²⁰ Nutné je ještě připočíst cenu lidské práce při reorganizaci skladu a náklady na proškolení užívání softwaru. Úspory se neprojeví hned, je to otázka dlouhodobějšího horizontu, ale základním stěžejním prvkem bude ulehčení práce zaměstnanců skladu (efektivní využívání jejich pracovního času), jejich lepší orientace v množství zásob a materiálu a vytvoření automatického systému pojistných dodávek (provázanost

Obrázek 2 Přenosný terminál



Obrázek 3 Čtečka čárových kódů

s objednávacím systémem při poklesu pod stanovenou hodnotu či upozornění pracovníka nákupu na tuto skutečnost). Obvyklá rutina při vydávání materiálu ze skladu spočívá ve vyhledání položky, naložení do palety (přepravní bedny apod.), zapsání počtu kusů a ceny do výdejního archu a naložení

²⁰ Čtečky RFID, čárové kódy [online]. 2008 [cit. 14.4.2008]. dostupné z: <http://www.kodys.cz/ctecky-rfid/?list=1>

na vozidlo. Výdejní archy jsou poté předány (většinou jednou denně) administrativním pracovníkům, kteří převedou papírové informace do počítačového programu, vystaví fakturu odběrateli a provedou další nezbytné kroky. Systém digitalizace by uspořil čas jak zaměstnancům skladu (lepší a snazší vyhledávání v položkách pomocí čárových kódů, odpadla by nutnost psát výdejní archy – terminál by na základě přečtení údajů z čárových kódů sám provedl vytvoření výdejního listu na danou zakázku), tak i zaměstnancům administrativy (veškeré údaje by se online pomocí bezdrátové technologie přenášely do počítače, účetní a evidenční software společnosti navíc umožňuje částečnou implementaci operací s materiálem). Na zavádění IS a ICT technologií do firmy lze získat grant z Operačního programu Podnikání a inovace, především na implementaci IS řešení pro podporu podnikové administrativy a řízení jakosti (např. zavedení paperless office, document managementu, data and information archiving, podpora ISO procesů). V tomto grantovém schématu probíhá pro oblast podpory 2.2 implementaci ICT výzva, která končí 31. 10. 2008. Bylo by vhodné se spojit s firmou specializující se na získávání dotací (případně se pokusit napsat žádost o dotaci za využití vlastních lidských zdrojů), protože příspěvky se obvykle pohybují ve výši až 60% uznatelných nákladů.

5.3 Návrh v oblasti finanční – využití volných finančních prostředků společnosti

Společnost drží dostatek hotovosti (pokud analyzujeme cash flow, v některých měsících drží až zbytečně velké množství hotovosti k objemu zakázek – toto se týká především zimního období, kdy je méně zakázek) k pokrytí neočekávaných výdajů na nákup materiálu apod. Změna dodavatelsko-odběratelských vztahů s velkými hráči jako je společnost E.ON se provádějí velice těžko, proto společnost musí splňovat veškeré podmínky a platit v daných termínech. Ne vždy ale může nastavit stejnou politiku poskytování obchodních úvěrů a splatnosti faktur pro své zákazníky. I přesto by mohla společnost více využívat služeb finančního trhu a přebytné volné prostředky částečně investovat. Na trhu se nabízí řada produktů – termínované vklady, obchody s pokladničními poukázkami, investice do dluhopisů, strukturované investiční produkty, spořicí účty, krátkodobé obchody s cennými papíry apod. Ideální volbou v tomto případě (krátkodobé zhodnocení volných finančních prostředků) budou termínované vklady, které poskytují mírně vyšší úročení než spořicí účty. V modelové situaci zhodnotím nabídku předních českých finančních domů.

Modelová situace:

Firma vlastní přebytný kapitál ve výši 4 mil. Kč, který může uvolnit na 14 dní.

Tabulka 8 Úroková sazba termínovaných vkladů

Finanční instituce	Úroková sazba
Komerční banka	2,15%
Volksbank	2,00%
ČSOB	1,95%
Česká spořitelna	1,90%
E-banka	1,90%

Zdroj: webové stránky jednotlivých finančních domů

Nejvýhodněji se jeví sazba u Komerční banky, kdy by společnost dostala za uložení výše zmíněných finančních prostředků na víkend na termínovaný vklad skoro 3 350 Kč. Problém může nastat jenom s tím, že každá banka si účtuje jiné poplatky za vedení termínovaného konta apod. Zároveň je většinou nutné mít u dané banky sjednaný účet, což společnost u KB má, proto pro ni bude nejvýhodnější využít služeb domovské finanční instituce. Daná situace je pouze ilustrativní, ovšem společnost by mohla využívat výkyvů ve volných finančních zdrojích k tomu, aby prostředky zhodnocovala a jen je nechávala volně ležet na běžném bankovním účtu s velice malým úročením.

5.4 Návrh v oblasti rozvoje společnosti – využití budovy k dalšímu podnikání

Společnost vlastní multifunkční budovu v centru města (celková rozloha se blíží i s pozemky 2000m²). V objektu se nachází několik zrekonstruovaných prodejen (v přízemí), které firma pronajímá živnostníkům (obchod s pečivem, železářství), první patro slouží jako kancelářské zázemí společnosti. K budově náleží ještě zadní trakt (ten není zrekonstruován) a několik krytých garáží a prostranství k parkování. Právě zadní trakt se nabízí k přebudování na prostory, které by sloužily buď k další vlastní podnikatelské činnosti a nebo by se mohly pronajímat. Stejně tak i dobudování dalších nevyužitých prostor v hlavním traktu budovy (celé druhé podlaží hlavní budovy, třetí patro - půdní vestavba) by mohlo v budoucnu sloužit jako kancelářské plochy k pronájmu, případně jako bytové jednotky.

5.4.1 Restaurační provoz jako možnost dalšího rozvoje

Společnost zjistila zajímavou možnost využití svých nevyužitých zdrojů (jak finančních, tak materiálních). Ve městě, kde firma sídlí, skončila vývařovna pro zaměstnance, kam chodila značná část pracovníků firem ze středu města. Žádné jiné specializované zařízení k výdeji obědů pro zaměstnance kromě restauračních a hospodských zařízení (jen malá část z nich nabízí denní menu) není. Firma vlastní rozsáhlou budovu, kde je nevyužitý a částečně opravený volný prostor vhodný k pronájmu, o výměře asi 500m². Společnost by mohla těžit ze strategické pozice objektu ve středu města a zbudovat vhodné prostory k provozování zaměstnanecké jídelny, výdejny jídel, vývařovny apod. a ty potom buď vlastními prostředky provozovat, outsourcovat, využít franchisingu a nebo prostory pronajímat.

V souvislosti s návrhem této strategie bude nutné:

- vybrat vhodnou formu podnikání (vlastní zdroje, outsourcing)
- nalézt vhodné zdroje financování (i ze zdrojů strukturálních fondů)
- zajistit potřebné náležitosti a dokumentaci

- oslovit potenciální dodavatele stavebních prací (firma je částečně schopná budovat i svépomocí za využití zaměstnanců) a dodavatele vybavení
- vybudovat kvalitní zázemí pro provozování jídelny
- vybrat a vyškolit personál
- vytvořit si síť dodavatelů
- vytvořit reklamní kampaně s důrazem na připravovanou nabídku stravování

Firma se musí rozhodnout, zda pro ni bude výhodné provoz využívat sama nebo ho bude pronajímat. Společnost by mohla využít tohoto podnikatelského záměru k rozšíření svých aktivit a rozvoji stávajících nevyužitých kapacit. Pronájem prostor by pro firmu znamenal sice nižší organizační zatížení, ale firma má zdroje tyto prostory vybudovat a nalézt personál potřebný k provozu by neměl být problém (zvláště když podobná jídelna před časem ukončila provoz a kvalifikovaní zaměstnanci budou mít o tuto nabídku jistě zájem). Zároveň bude vhodné zvážit, jestli má firma kapacity na provozování této další podnikatelské činnosti, zda vytvoří novou divizi ve své struktuře a nebo zda-li bude jen poskytovatelem služeb a ostatní služby řešit outsourcingem. Po konzultaci ve firmě a poukázání na možnosti rozvoje budovy se společníci rozhodli zpracovat plány na podnikání vlastním jménem jako doplňkovou činnost firmy.

V souvislosti s tímto krokem se nabízí další otázka, jestli postavit nezávislý jídelní provoz nebo využít franchisingu některých zavedených značek. Značka není pro zaměstnance tak důležitá (nepotřebujeme známé značky rychlého občerstvení, cateringových firem či restaurací), navíc vstupní poplatky franchisingu, roční procentní poplatky z obratu, dodržování jednotné marketingové kampaně, vyškolení zaměstnanců a certifikovaných výrobků a postupů nebude pro firmu vhodnou variantou jejího dalšího směřování a bylo by náročné finančně i organizačně.

5.4.2 Technické vybavení a personál

Základním prvkem rozvoje budovy bude její faktická přestavba na jídelní provoz a vybavení potřebným technickým zázemím. Výběr vhodného personálu (počítáme s obsazením pozice šéfkuchaře, dvou kuchařů, výdejního pracovníka, pracovníka úklidu a pracovníka výpomoci) bude svěřen personální agentuře. Účetní a administrativní servis by firma dokázala zajistit stávajícími zaměstnankyněmi. Důležité bude také proškolení jedné administrativní pracovnice v marketingových činnostech, aby mohla vhodně vést reklamní kampaň nově budované jídelny pro zaměstnance.

V souvislosti s rozvojem pracovních míst by firma mohla získat i příspěvek např. od krajského úřadu nebo úřadu práce, pokud by se rozhodla zaměstnat nějakou sociálně ohroženou skupinu obyvatel (vše bude záviset na konkrétní nabídce od daných subjektů - ÚP,KÚ), případně využít i rozvojového financování ze zdrojů EU (společného regionálního programu, dotačních krajských titulů apod.)

5.4.3 Předpisy a legislativa

Provozovat restaurační zařízení má mnoho omezení, které by firma musela splnit. Všeobecné požadavky na ohlašovací živnost a potvrzení o nedoplatecích na FÚ, ČSSZ nejsou problémem, odborná způsobilost v oboru, praxe v oboru a způsobilost pro práci s potravinami doloženou platným zdravotním průkazem by šla vyřešit zaměstnáním vhodného pracovníka (specifické požadavky jsou stanoveny v paragrafu 21 a 22 živnostenského zákona číslo 455/1991).

Mezi další požadavky, které je nutné splnit, patří především kolaudační rozhodnutí, vyjádření od hygieniků, hasičů, bezpečnosti práce a popřípadě památkářů (hygienické požadavky a normy lze najít v zákonech ČR a Nařízeních Evropského společenství). Také vybavení restauračního provozu, aby splňoval přísné hygienické normy, je drahou záležitostí.

5.4.4 Finanční stránka rozvojového plánu

V souvislosti s rozvojem budovy k dalšímu podnikání by společnost mohla po zpracování projektové dokumentace čerpat z dotačního Regionálního operačního programu (ROP) Jihovýchod nebo Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI). ROP Jihovýchod (společný OP kraje Vysočina a Jihomoravského kraje) má 4 prioritní osy (doprava, cestovní ruch, rozvoj měst a obcí a technická pomoc), z nichž využitelná by byla prioritní osa 3 Rozvoj měst a obcí a oblast podpory 3.4 – veřejné služby regionálního rozsahu. Výzva pro tuto oblast byla ale ukončena v únoru 2008, proto bude nutné počkat do dalšího roku na opětovné vyhlášení. Pro lepší využití nabízených finančních zdrojů proto poslouží OPPI, kde by se firma mohla uplatnit v několika výzvách, z nichž jedna působí i na přímý rozvoj nemovitostí k podnikání. Oblast podpory 2.2, jejíž výzva bude opětovně vyhlášena v říjnu 2008 má za cíl podpořit růst výkonů a konkurenceschopnosti MSP vedoucí ke zlepšení jejich pozice na trhu a přispívat k rozvoji pracovních míst. Podporovanými aktivitami jsou především implementace efektivních procesů do firem, technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry, rozvoj technologií a služeb, zavádění progresivních marketingových metod apod.

Pro společnost je velice zajímavá i oblast podpory 5, zaměřená na zlepšení a zkvalitnění prostředí pro podnikání, kam lze podávat žádosti až do 31. 12. 2008. Výzva naplňuje cíl programu Nemovitosti, kterým je stimulovat vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí včetně související infrastruktury a přispět tak ke vzniku funkčního trhu nemovitostí a k zlepšení investičního a životního prostředí. Program je zaměřen na podporu projektů realizovaných ve všech hlavních fázích životního cyklu nemovitosti, tj. projektů přípravy, výstavby, rozvoje i rekonstrukce nemovitosti. Výzva se zaměřuje na 4 typy podporovaných aktivit (příprava zóny, výstavba nájemního objektu, rekonstrukce objektu a vyhotovení projektové dokumentace), z nichž pro firmu bude nejvhodnější se zaměřit na projekt rekonstrukce objektu, jehož realizací by dle zadání výzvy mělo dojít k rekonstrukci objektu na podnikatelský objekt.

Společnost splňuje všechny formální kritéria (doba podnikání delší než 2 roky, nemá nedoplatky na daních, nebyl na ni vyhlášen konkurz, exekuce...), proto pro ni není problém se do grantového řízení přihlásit.

Uznatelnými výdaji jsou např. nákup pozemků, úpravy pozemků, odstranění nevyužitých staveb, inženýrské sítě a účelové komunikace, nákup staveb, projektová dokumentace stavby, architektonická soutěž, inženýrská činnost ve výstavbě, rekonstrukce/modernizace staveb apod. Výše podpory je poskytována až do 60% uznatelných výdajů (pokud žádá MSP) a maximální výše dotace je stanovena na 3000 Kč/m³. Existuje několik omezení, které by společnost musela splnit (minimálně 500m² podlahového prostoru, objekt rekonstrukce nesmí být efektivně v současnosti využíván, maximální možné navýšení podlahové plochy je o 100%, způsobilé výdaje vynaložené na rekonstrukci musí být vyšší než výdaje na jejich nákup, podnikatel nesmí dále pronajímat ve prospěch třetích osob nebo využívat pro jiné účely než podnikání maximálně 25% podlahové plochy apod.). Pro společnost samozřejmě není problém většinu těchto podmínek splnit, i s dofinancováním z vlastních zdrojů by neměl být problém. Vše spočívá ve vypracování kvalitního podnikatelského záměru, který by přispěl jak k rozvoji regionu, zaměstnanosti, ale i k samotnému růstu firmy.

Z finančního hlediska by vybudování jídelního provozu znamenalo pro firmu jistou jednorázovou zátěž. Z analytické části práce je ale patrné, že firma vlastní dostatečné množství volných finančních prostředků k rozvoji, s případným ziskem úvěru by neměla mít také žádný problém. V následujících tabulkách můžete nalézt základní vybavení kuchyně, restaurace a předpokládané měsíční náklady a výnosy. Nejsou zde ještě započítány náklady na vyškolení pracovní síly. Reklamní kampaň, která bude nezbytná, jestli chceme do jídelny přilákat i zaměstnance dalších firem, bude také položkou značně zvyšující rozpočet. V počátku se také musí počítat se zaváděcími nižšími cenami, různou formou bonusů nutných k vytvoření stále klientely.

Tabulka 9 Vybavení jídelny

Vybavení kuchyně	Orientační cena
Velký plynový kuchyňský sporák	30 000
Trouba dvoupatrová	45 000
Vodní ohřívací lázně	3 x 4 000
Mikrovlnná trouba	10 000

Elektrická fritéza	5 000
Chladničky, mrazničky	50 000
Plynové stoličky	3 x 7 000
Kovektomat	50 000
Grilovací deska	15 000
Myčka	60 000
Mixéry, šlehače, hnětače	20 000
Šokový zchlazovač a zmrazovač	50 000
Dřez	12 000
Regály ve skladu	20 000
Kuchyňské stoly	3 x 10 000
Skřínky a police	10 x 6000
Další drobné vybavení	30 000
Nádobí	100 000
Ostatní drobné vybavení	50 000
Vybavení restaurace (výdejny jídel)	
Stoly a židle	220 000 (1500 x 80, 20 x 5000)
Ozvučení	25 000
Obrazy, doplňky	15 000
Výmalba	5 000
Podlahová krytina	75 000
Vybudování topení, rozvodů vody, elektřiny	150 000
Další drobné stavební úpravy	50 000
Vybavení sociálního zařízení pro hosty a zaměstnance	90 000
Ostatní	30 000
Součet	1 330 000 Kč

Tabulka 10 Struktura měsíčních nákladů a výnosů

Náklady	(Kč)
Nájem	0
Energie a služby	20 000
Mzdy	180 000
Suroviny	300 000
Ostatní	10 000
Výnosy	(Kč)
Tržby	560 000 (cena oběda 70 Kč při 400 porcích denně)
ZISK	50 000

Z uvedené tabulky vyplývá, že by společnost dokázala při daných cenách generovat alespoň malý měsíční zisk. Nezbytné je také počítat s velkou zátěží při rozjezdu provozu, jejíž návratnost bude velmi pomalá.

6 Harmonogram implementace, zhodnocení rizik

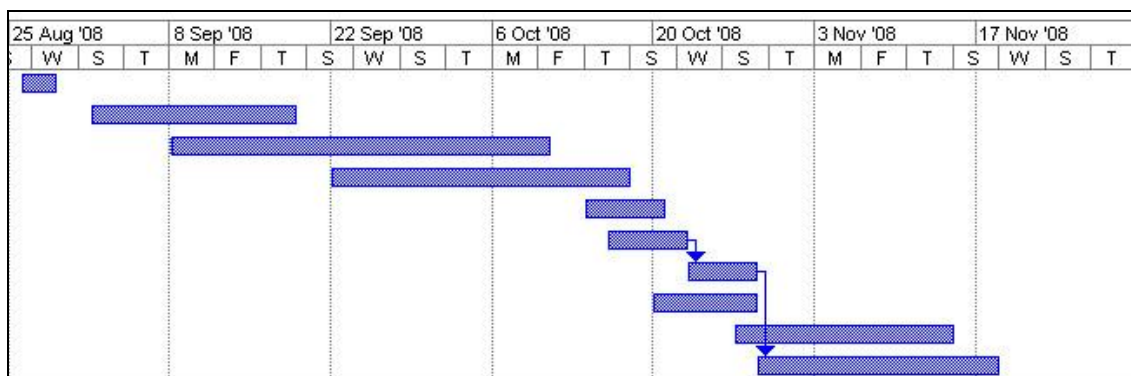
V této poslední části práce se zaměřím na harmonogram implementace jednotlivých návrhových řešení a uvedu možná rizika a způsob jejich eliminace.

6.1 Harmonogram implementace

Harmonogram implementace se skládá z postupných na sebe navazujících kroků, které mají za cíl vhodně zavést návrhy z kapitoly 5 diplomové práce do praxe. Strategie byla zvolená managementem společnosti, nyní je nutné časově určit, do kdy budou jednotlivé aktivity dokončeny, které organizační složky budou za co odpovědné a jaké budou na dané aktivity vynaloženy zdroje a finanční prostředky. Na konci každé aktivity by měla proběhnout evaluace a zhodnocení efektivnosti implementace plánu do praxe.

Obrázek 4 Harmonogram implementace jídelního provozu

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	Výběr vhodné formy provozu	3 days	Tue 26.8.08	Thu 28.8.08
2	Zajištění zdrojů financování	14 days	Mon 1.9.08	Thu 18.9.08
3	Vyřízení potřebné dokumentace	25 days	Mon 8.9.08	Fri 10.10.08
4	Stavební práce	20 days	Mon 22.9.08	Fri 17.10.08
5	Dodávka a montáž vybavení	5 days	Tue 14.10.08	Mon 20.10.08
6	Výběr personálu	5 days	Thu 16.10.08	Wed 22.10.08
7	Zaškolení prsonálu	4 days	Thu 23.10.08	Tue 28.10.08
8	Vytvoření sítě dodavatelů	7 days	Mon 20.10.08	Tue 28.10.08
9	Reklamní kampaň	15 days	Mon 27.10.08	Fri 14.11.08
10	Zkušební provoz	15 days	Wed 29.10.08	Tue 18.11.08

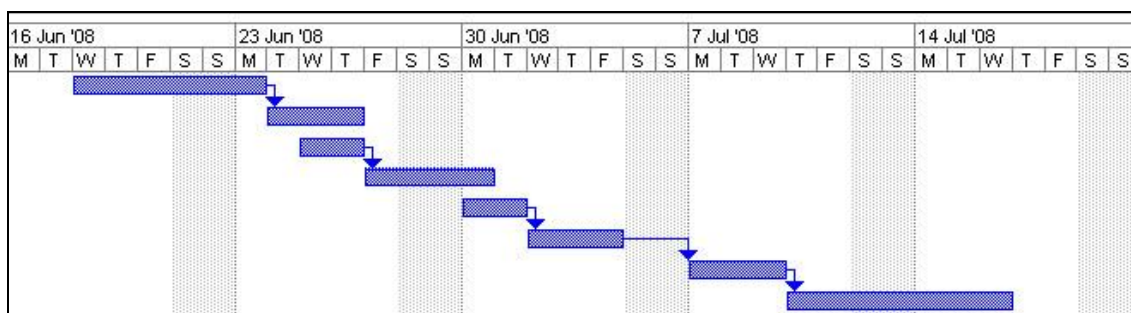


Při vybudování jídelny bude nejdelší část věnována administrativnímu vyřízení potřebné dokumentace a různých povolení, samotné stavební práce včetně montáže vybavení a vyškolení personálu by měla firma provést poměrně snadno, protože nebudou nutné složité stavební úpravy (v budově jsou zavedeny veškeré rozvody vody a elektřiny, bude pouze nutné je přizpůsobit potřebám jídelního provozu). Vytvoření sítě dodavatelů bude krátký proces v první fázi projektu, kdy bude vypsáno výběrové řízení a vítěz bude vybrán dle stanovených kritérií, ale bude nutná revize dodavatelského řetězce po určité době, posouzení jeho efektivnosti apod.

Pokud by firma požádala o dotaci ze strukturálních fondů, je možné, že se harmonogram implementace posune z důvodu uzávěrky žádostí, která je až koncem roku 2008, proto by bylo nutné provoz zavádět do praxe až v prvním čtvrtletí roku 2009.

Obrázek 5 Harmonogram implementace digitalizace skladu

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	Oslovení dodavatelů technologií	4 days	Wed 18.6.08	Mon 23.6.08
2	Výběr a nákup technologií	3 days	Tue 24.6.08	Thu 26.6.08
3	Inventarizace skladu	2 days	Wed 25.6.08	Thu 26.6.08
4	Přepoložkování materiálu	2 days	Fri 27.6.08	Mon 30.6.08
5	Instalace technologií	2 days	Mon 30.6.08	Tue 1.7.08
6	Zaškolení personálu	3 days	Wed 2.7.08	Fri 4.7.08
7	Přizpůsobení a provázání softwaru	3 days	Mon 7.7.08	Wed 9.7.08
8	Zkušební provoz	5 days	Thu 10.7.08	Wed 16.7.08



Implementace digitálního skladu je proces, který by měl jít zvládnout za kratší časové období, počítá se s horizontem měsíce. Základem bude vybrání vhodných technologií, inventarizace skladu, přepoložkování materiálu a vyškolení pracovníků. Montáž

zařízení stejně jako implementace softwaru do stávajícího softwarového vybavení bude svěřena odborné firmě, aby se předešlo nechtěným komplikacím.

Další navrhované aktivity se budou do praxe implementovat postupně, jak uzná management za vhodné. Počítáme se stanovením cíle počátkem roku, motivační akcí pro pracovníky, aby se snažili tohoto cíle dosáhnout. Průběžná evaluace cíle v pololetí přispěje buď ke změně strategie v naplnění cílů a nebo ke zvýšení hranice dosažení.

Management bude zároveň rozhodovat i o umístění volných finančních prostředků na termínované vklady případně jiné investiční akce (pokud budou v dané době výhodnější) průběžně tak, aby neohrozil likviditu podniku.

6.2 Zhodnocení a eliminace rizik

Riziko je pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru, odchýlení skutečných a očekávaných výsledků nebo variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.²¹

V této části popíšu možná rizika, která by mohla nastat při implementaci návrhů do praxe a navrhnu možnosti jejich eliminace.

Největším problémem, který může nastat při digitalizaci skladu je špatné vydávání položek z důvodu nevhodného přepoložkování, neodpovídajícím si čárovým kódům v systému a na materiálu apod. (nedostatky s technickým vybavením nepředpokládáme, protože bude v kompetenci odborné firmy vše nainstalovat a odzkoušet). Právě k odstranění těchto nedostatků bude systém běžet týden ve zkušebním provozu, kdy budou pro jistotu veškeré záznamy pořizovány nejen digitálně, ale i v písemné kopii.

²¹ SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha, 2. vydání, Grada Publishing, 2006, 300 str., ISBN 80-247-1667-4, s. 78

Nevhodná alokace velkého množství finančních prostředků na termínované vklady či do jiných finančních instrumentů by mohla ohrozit likviditu podniku, proto rozhodnutí o umístování volných prostředků budou ležet pouze na managementu společnosti a ten by měl vycházet z dlouhodobých plánů zakázek.

Management společnosti musí nalézt ideální kompromis při plnění cílů, aby zvolil relevantní a dosažitelné cíle (tzn. ideální kompromis, aby cíle nebyly nemotivující a nebylo jich dosaženo buď velice brzy a nebo naopak nikdy).

Nejvíce komplikací může nastat při provozování jídelny jako doplňkové činnosti podnikání. S touto aktivitou bude spojena velké legislativní zátěž, kterou by bylo vhodnější přenechat specializované právní kanceláři, která by měla vyřídit a sepsat potřebné smlouvy a další formality. Tím se eliminuje riziko vzniku formální chyby či nesplnění nutného požadavku.

S dostatečným finančním krytím nemá firma potíže, pouze neúměrné navyšování rozpočtu stavby, reklamní kampaně či nákladů na pracovní sílu si musí ošetřit management společnosti v dodavatelských či pracovních smlouvách.

Neochota zákazníků navštěvovat nově otevřenou zaměstnaneckou jídelnu bude odstraněna masivní reklamní kampaní v počátku podnikání. Vybudování si loajální klientely je základním předpokladem úspěchu.

Nezbytné dodržování bezpečnostních a technologických postupů bude eliminovat rizika vznikající neopatrností zaměstnanců při provozování činnosti. Důležitou součástí bude také pojištění provozu, případně vybavení prostoru kuchyně požárními hlásiči a hasicími přístroji.

Dodavatelská rizika se dají ošetřit kvalitními smlouvami, kde se stanoví penále a další restrikce v případě neplnění povinností.

7 Závěr

Cílem práce bylo upozornit na problematiku MSP v ČR a popsat praktické působení jednoho subjektu na trhu.

V teoretické části jsem provedl vymezení základních pojmů týkajících se malých a středních podniků, dále jsem popsal možnosti rozvoje a zisku financování (např. ze strukturálních fondů EU). Stanovil jsem základní analytické metody popisu vnitřní a vnější situace firmy, které jsem aplikoval na společnost E.mont, s.r.o.

V analytické části jsem provedl základní zhodnocení pozice firmy. Společnost na trhu působí více než 15 let. Za tu dobu si vybudovala solidní a stabilní pozici, většina finančních ukazatelů je na velice dobré úrovni (nad doporučenými hodnotami), firmě se daří získávat nové podnikatelské příležitosti a vyvarovávat se potenciálních hrozeb.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na navržení možností rozvoje dané společnosti. Tyto plány byly stavěny s ohledem na využití stávajícího potenciálu a zdrojů firmy k maximálnímu možnému rozmachu společnosti. Návrhy se týkají několika oblastí možného rozvoje (oblast cílů společnosti, finanční oblast, skladový management a důraz je kladen na lepší využití volných ploch v budově, čímž by se vytvořil multifunkční objekt k dalšímu podnikání). Nezbytnou součástí diplomové práce je i harmonogram implementace a vyhodnocení rizik jednotlivých plánů.

Plán efektivního využití volných finančních prostředků, stejně jako úplné obsazení volné plochy budovy, přispěje k rozvoji podnikatelských aktivit společnosti. Zefektivnění procesů skladového managementu si klade za cíl úsporu času pracovníků za využití moderních informačních a komunikačních technologií.

Dle mého názoru jsem zadání diplomové práce i její cíle naplnil.

8 Použitá literatura

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno, Computer Press, 2005, 174str., ISBN 80-251-0853-8

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vydání, Praha, C.H.Beck, 2002, 172.str., ISBN 80-7179-578-X

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: *Založení a řízení společnosti*. 1.vydání, Brno, Computer Press, 2005, 252str., ISBN 80-251-0592-X

PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha, Ekopress, 2001, 300str., ISBN 80-86119-64-5

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání*. Praha, Management Press, 1998, 880str., ISBN 80-85943-48-4

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha, 2.vydání, Grada Publishing, 2006, 300str., ISBN 80-247-1667-4

SOLAŘ, J.: *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Brno, Akademické nakladatelství CERM, 2003, 173.s., ISBN: 80-214-2515-6

SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 3.přepracované vydání, Praha, C.H.Beck, 2002, 479str., ISBN: 80-7179-736-7

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha, Grada Publishing, 2006, 304str., ISBN 80-247-1069-2

Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění

Internetové zdroje:

Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách [online]. 2007 [cit. 29.11.2007]. dostupné z: <http://www.inovace.cz/inovacni-prostredi-cr/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach/>

Činnosti firmy [online]. 2007 [cit. 12.12.2007]. dostupné z: http://www.emont.cz/02_cinnosti.html

Certifikace, cenová politika [online]. 2007 [cit. 12.12.2007]. dostupné z: http://www.emont.cz/03_certifikace.html

Místo a role malých a středních podniků v ekonomice ČR [online]. 2007 [cit. 11.12.2007]. dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-statistiky/misto-a-role-msp-v-ekonomice-cr/1000452/46029/>

Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách [online]. 2007 [cit. 29.11.2007]. dostupné z: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_23005/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach.aspx

Programy 2007-2013 [online]. 2008 [cit. 3.2.2008]. dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>

Čtečky RFID, čárové kódy [online]. 2008 [cit. 14.4.2008]. dostupné z: <http://www.kodys.cz/ctecky-rfid/?list=1>

Profil společnosti [online]. 2007 [cit. 6.12.2007]. dostupné z: <http://www.emont.cz/index.html>

MSP jsou významnou součástí české ekonomiky [online]. 2008 [cit. 13.2.2008]. dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument17682.html>

Výpis z obchodního rejstříku [online]. 2008 [cit. 30.1.2008]. dostupné z: <http://www.justice.cz>

9 Seznam tabulek, rovnic, grafů a obrázků

Tabulka 1 Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků.....	16
Tabulka 2 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích.....	16
Tabulka 3 Porovnání právních forem podniku	20
Tabulka 4 Vybrané ukazatele likvidity	42
Tabulka 5 Vybrané ukazatele rentability.....	43
Tabulka 6 Index IN01	43
Tabulka 7 SWOT analýza	46
Tabulka 8 Úroková sazba termínovaných vkladů.....	54
Tabulka 9 Vybavení jídelny	60
Tabulka 10 Struktura měsíčních nákladů a výnosů	62
Tabulka 11 Vybrané údaje z rozvahy a VZZ	71
Rovnice 1 Trvale udržitelný růst	23
Rovnice 2 Okamžitá likvidita	30
Rovnice 3 Pohotová likvidita	30
Rovnice 4 Běžná likvidita	30
Rovnice 5 Rentabilita vloženého kapitálu.....	30
Rovnice 6 Rentabilita celkových aktiv.....	31
Rovnice 7 Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Rovnice 8 Rentabilita tržeb	31
Rovnice 9 Index IN01	31
Obrázek 1 Porterův model.....	35
Obrázek 2 Přenosný terminál.....	52
Obrázek 3 Čtečka čárových kódů	52
Obrázek 4 Harmonogram implementace jídelního provozu	63
Obrázek 5 Harmonogram implementace digitalizace skladu	64
Graf 1 Podíl drobných a celkových MSP na podnikání (1995–2005)	17
Graf 2 Podíl malých a středních firem na podnikání MSP (1995–2005).....	17

10 Přílohy

Společnost si nepřála zveřejňovat kompletní údaje, proto v následující tabulce naleznete pouze vybrané ukazatele nutné pro výpočet finanční analýzy za poslední tři roky.

Tabulka 11 Vybrané údaje z rozvahy a VZZ

	2005	2006	2007
Celková aktiva	49 882	53 023	65 864
Oběžná aktiva	40 623	44 225	54 628
Zásoby	3 067	8 084	10 853
Krátkodobý finanční majetek	25 741	28 609	37 076
Vlastní kapitál	45 902	49 631	64 582
Cizí zdroje	3 979	3 392	2 826
Krátkodobé závazky	3 980	3 392	4 370
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
Tržby	52 555	60 879	90 186
EBIT	10 168	9 949	12 893
Celkové výnosy	54 733	68 065	92 455
Nákladové úroky	0	0	0
EAT	7 654	7 696	9 984