

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Příprava obchodní a marketingové strategie pro podnikatelský záměr skokového zvětšení malé společnosti.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kateřina Kuncová KEMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2022

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Posouzení příležitosti akvizice jiné společnosti a nalezení odpovědí na otázky, jaký model spojení kapacit je nejvhodnější, na základě vytvoření a vyhodnocení podnikatelského plánu.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části byly popsány výzkumné metody formou laterální rešerše, kde byla teoreticky zpracována problematika a metody pro provedení praktické práce. V praktické části byl použit polostrukturovaný rozhovor k získání potřebných informací o obou společnostech a záměrech majitele zkoumané společnosti. V práci byla provedena SWOT analýza podniku, byl vytvořen podnikatelský plán a na základě výpočtů v excelovém souboru, byly vytvořeny modely spojení, kde bylo v závěru vyhodnoceno, který z těchto modelů by byl nejlepší k využití ke zvětšení firmy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu práce byly zjištěny výsledky hospodaření společnosti, její tržby a náklady. Ze SWOT analýzy byly vyzdvihnuty silné stránky této společnosti a zároveň rozpoznány její slabé stránky. Společnosti byly nalezeny nové příležitosti a byla upozorněna na možné hrozby. Z podnikatelského plánu vyplynuly možné scénáře po akvizici druhé společnosti a byly vytvořeny modely po náběru nových zaměstnanců. Na základě těchto modelů byla dána majiteli doporučení. Zkoumáním také byly zjištěny jisté nedostatky v samotné společnosti, jako je např. nedostatek zaměstnanců a závislost na jedné osobě, kterou je sám majitel firmy, který dělá ve své společnosti prakticky vše.

4. Závěry a doporučení:

Po vyhodnocení situace v podniku, byla dána doporučení jejímu majiteli. Bylo mu doporučeno jít cestou kompromisu a vytěžit maximum ze zisku aktiv končící společnosti a ty zapracovat do svého podniku. Majitel však nesmí zastavit rozvoj v tomto bodě, ale musí zařadit i další typy procesů, jako jsou systémy řízení, obchodní činnosti, kapacitní plánování, marketingová činnost a controlling. Do realizace by se měl pustit co nejdříve, ale neměl by opomínat i další doporučení z tohoto vytvořeného podnikatelského plánu. Prvním bodem by mělo být důkladné jednání s majitelem druhé společnosti a na základě zisku kompletních dat, by se měl podnikatelský plán aktualizovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, podnikatelský plán, akvizice, marketing

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Assessing the opportunity to acquire another company and finding answers to questions about which model of merging capacities is most appropriate, based on the creation and evaluation of a business plan.

2. Research methods:

In the theoretical part, research methods were described in the form of lateral research, where the problems and methods for performing practical work were theoretically elaborated. In the practical part, a semi-structured interview was used to obtain the necessary information about both companies and the intentions of the owner of the surveyed company. A SWOT analysis of the company was performed in the work, a business plan was created and based on the calculations in the Excel file, connection models were created, where in the end it was evaluated which of these models would be best used to enlarge the company.

3. Result of research:

The research of the work revealed the results of the company's management, sales and costs. The strengths of this company were highlighted from the SWOT analysis and at the same time its weaknesses were identified. The company was found new opportunities and was alerted to possible threats. The business plan revealed possible scenarios after the acquisition of the second company and models were created after the recruitment of new employees. Based on these models, a recommendation was given to the owner. The research also revealed certain shortcomings in the company itself, such as a lack of employees and dependence on one person, which is the owner of the company, who does practically everything in his company.

4. Conclusions and recommendation:

After evaluating the situation in the company, recommendations were given to its owner. He was advised to follow the path of compromise and make the most of the profits of the assets of the ending company and to incorporate them into his business. However, the owner must not stop development at this point, but must include other types of processes, such as management systems, business activities, capacity planning, marketing activities and controlling. It should be implemented as soon as possible, but it should not neglect other recommendations from this created business plan. The first point should be a thorough negotiation with the owner of the other company and based on the gain of complete data, the business plan should be updated.

KEYWORDS

Business, business plan, acquisition, marketing

JEL CLASSIFICATION

M1 Business Administration
M2 Business Economics
M31 Marketing

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Kuncová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Příprava obchodní a marketingové strategie pro podnikatelský záměr skokového zvětšení malé společnosti.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická část – podnikatelský záměr, marketing, obchodní a marketingová strategie, metodika analýzy trhů a zákazníků, porovnání B2B a retail trhu, metodika3. Analytická část – představení společností patřících do podnikatelského záměru, posouzení podnikatelského záměru, identifikace trhů a zákazníků, analýza produktů, návrh obchodní strategie, návrh marketingové strategie, upřesnění podnikatelského záměru na základě vypracovaných strategií4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DIB, A. <i>Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům</i>. Praha: Grada, 2020. 214 s. ISBN 978-80-271-2591-3.• FORET, M. <i>Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu</i>. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.• KARLÍČEK, M. <i>Základy marketingu</i>. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.• WESTWOOD, J. <i>Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů</i>. Brno: Lingea, 2020. 174 s. ISBN 978-80-7508-624-2.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 25. 2. 2022• Zpracování výsledků do 20. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2021

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Podnikání	2
2.1.1 Rizika podnikání	5
2.1.2 Podnikatelský záměr	7
2.1.3 Stanovení cílů podnikání	10
2.1.4 Analýza trhu a zákazníků	10
2.2 Marketing	11
2.2.1 Marketingový mix ve službách	13
2.2.2 Marketingové plánování a marketingová strategie	18
2.2.3 Retail a retail marketing	19
2.2.4 Rozdíl marketingové komunikace mezi B2B a B2C	20
2.3 Finanční plán	21
2.3.1 Náklady	22
2.3.2 Fixní náklady	23
2.3.3 Nákladová funkce	23
2.4 Nákup firmy – akvizice	23
2.5 Metodika	24
3 Analytická část práce	26
3.1 Posouzení podnikatelského záměru	26
3.2 Postup získávání informací	27
3.3 Představení společnosti, identifikace trhů zákazníků, analýza produktů	27
3.3.1 Analýza situace zkoumané společnosti	27
3.3.2 Identifikace trhů a konkurence	30
3.3.3 Analýza produktového portfolia a cílových trhů	30
3.3.4 Stávající firemní procesy	31
3.3.5 Marketing	32
3.3.6 Další firemní procesy	33
3.3.7 Zaměstnanci a situace na trhu práce	33
3.3.8 Další důležité souvislosti zjištěné v rozhovoru	34
3.4 SWOT analýza	34
3.4.1 Silné stránky	35
3.4.2 Slabé stránky	35
3.4.3 Příležitosti	36
3.5 Informace o subjektu akvizice	37

3.6	Možné modely rozšíření výkonu firmy	38
3.6.1	Generický růst.....	39
3.6.2	Akvizice druhé společnosti.....	39
3.6.3	Převzetí zaměstnanců.....	40
3.7	Upřesnění podnikatelského záměru, obchodní a marketingová strategie	41
3.7.1	Personální plán související s navýšením obchodu a lepším řízením firmy	41
3.7.2	Přehled profesí potřebných pro zajištění obchodních a řídicích procesů	42
3.7.3	Návrh obchodní strategie a změny v procesech společnosti	44
3.7.4	Procesy vyžadující změnu	44
3.7.5	Digitalizace procesů.....	45
3.7.6	Návrh marketingové strategie.....	46
3.7.7	Základní finanční analýza.....	48
3.7.8	Harmonogram realizace.....	51
4	Závěr.....	52
	Literatura	54
	Přílohy	I

Seznam zkratek

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	Plánování podnikových zdrojů
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
Kč.	Koruna česká
Kol.	Kolektiv
Mil.	Milion
Např.	Na příklad
Odst.	Odstavec
Popř.	Popřípadě
PPC	Pay Per Click
Resp.	Respektive
S.	Strana
Str.	Strana
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SEO	Search Engine Optimization
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaný, takzvaně, takzvaná

Seznam obrázků

Obrázek 1 Motivace k podnikání	3
Obrázek 2 Základní rizikové faktory	6
Obrázek 3 Model komunikačního procesu.....	17
Obrázek 4 SWOT analýza podniku.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 2 Hrubá marže	28
Tabulka 4 Výsledek hospodaření podniku	29
Tabulka 5 Potřebný nárůst počtu zakázek dle finančních modelů	46

1 Úvod

Snem každého podnikatele je, aby jeho podnik vzkvétal a rozrůstal se a generoval dostačený zisk. Každý podnikatel má v hlavě určitý plán, který si naplánoval a snaží se ho plnit a časem dosáhnout jeho cílů. Někdy je potřeba plány pozměnit, když se ku příkladu mění ekonomická situace či se zrovna nedaří plán plnit dle představ. Také se může stát, že se během podnikání vyskytne příležitost rozšířit svůj obzor podnikání a přidat do svého konceptu mnoho nového, co zapříčiní rozšíření portfolia podnikání, příliv nových zákazníků a vznik nových příležitostí. V této situaci se nachází i menší firma, která se zabývá montáží a revizí kotlů, instalací topení a kominickými službami. V současnosti ve firmě působí pár jednotek zaměstnanců, které poskytují zmíněné služby. Aktuálně se jí nabídla příležitost, vzít pod svá křídla další firmu s podobným portfoliem produktů a služeb, které je rozšířeno i o produkty jako jsou stavba koupelen, instalátorské práce atd. Původní majitel této společnosti zvažuje, vzhledem k svému věku, ukončení podnikání a nemá nikoho, komu by svou firmu předal. Jelikož majitelé obou společností spolu v minulosti spolupracovali, společnosti podnikají ve stejné lokalitě a na podobných trzích, nabízí se podnikatelská příležitost spojení společností do jednoho celku, který by mohl být výkonnější, stabilnější a schopný cílit na větší projekty. Na první pohled se příležitost jeví jako skvělá možnost, jak se stát na trhu konkurenceschopnější, silnější a profitabilnější.

Tato práce si klade za cíl posoudit tuto příležitost a najít odpověď na otázky, jaký model spojení kapacit firem bude nejbezpečnější a nejvýhodnější pro zkoumanou společnost, tj. vytvořit a vyhodnotit podnikatelský plán, který nabídne majiteli zkoumané firmy nezávislý pohled na existující podnikatelskou příležitost. Analytická část práce se zaměří i na identifikaci témat, které nesmí být v případě realizace záměru opomenuty tak, aby se eliminovala rizika realizace ambiciózního rozšíření podnikání.

Jak bylo v předchozích odstavcích nastíněno, práce se bude skládat z několika částí. V první části se bude jednat o část teoretickou, kde budou vysvětleny základní pojmy pro vytvoření části analytické, jako pojem podnikání, podnikatelský plán a jeho jednotlivé části. Na konci teoretické části bude popsána metodika, kterou se bude analytická část tvořit. V analytické části bude popsána firma, které je celá tato práce věnována, její portfolio produktů a služeb. Dále zde budou vytvořeny podklady pro vytvoření podnikatelského plánu. Bude zde popsána i druhá společnost, kterou má majitel možnost převzít. V závěru práce budou dána majiteli doporučení, která vyplynou z vypracované analýzy.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce se bude zabývat teorií potřebnou pro zpracování praktické části práce, bude zde teoreticky popsáno podnikání, jeho rizika a podnikatelský záměr neboli business plán a jeho vybrané části, jako jsou marketing a finanční plánování. Dále zde budou podrobněji rozepsány jednotlivé části marketingu – 4P, zaměřené více na služby. Mimo to práce seznámí čtenáře s pojmy akvizice a fúze a v závěru se čtenář dozví, jak správně stanovit cíle svého podnikání. Konec teoretické části bude věnován metodice, kde budou popsány metody, které byly využity pro praktickou část této práce. Tyto části jsou potřebné k vysvětlení tomu, aby bylo pochopeno, jak a proč byla zpracována praktická část právě takto.

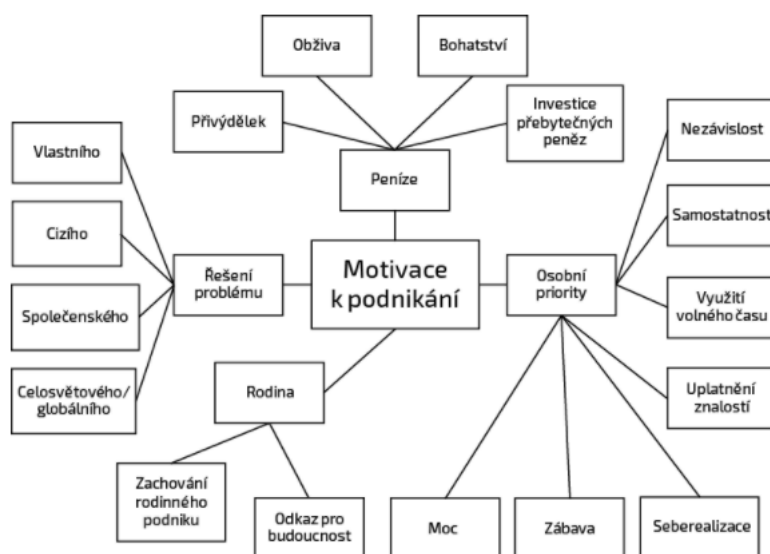
2.1 Podnikání

Ve své publikaci popisuje Hučka (2021, s. 9) podnikání jako základ růstu produktivity, konkurence a inovací, jedná se o nepostradatelnou součást ekonomiky a jejích účastníků, také každoročně vytváří tisíce pracovních míst, zvyšuje prosperitu a oživuje města a obce. Dále zde autor uvádí, že problematika podnikání již dlouhodobě proniká postupně do oblastí vědy a výzkumu. Zatímco podnikání je mnohem starší oblastí, samotný výzkum a vzdělávání v této oblasti je zcela novou disciplínou, která je zde zhruba 20 let. Do této oblasti spadají i další výzkumy ostatních disciplín, které jsou spojené s podnikáním, jako jsou management, marketing a strategické řízení, ale i další obory mezi které patří vzdělání, historie, politické vědy a psychologie. Podnikání se za tu dobu stalo všeobecně akceptovatelnou hodnotnou vědeckou disciplínou.

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) in Šafrová (2019, s. 13) říká v § 420 odst. 1, že: *„Kdo samotný vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* Autorka se k této definici vyjadřuje tak, že se jedná pouze o strohou legislativní definici, kdežto realita může být mnohem barvitější, zajímavější a komplikovanější, než co uvádí tento zákon. Zákon nepřipouští v definici podnikání jinou motivaci než, jak uvádí, onen zisk. Člověk však může mít k podnikání spoustu jiných osobních, specifických důvodů, které mohou odrážet jeho životní styl, podmínky, aktuální rodinnou situaci, jeho stav mysli, ba dokonce jeho předchozí zkušenosti. Autorka si zde pokládá i otázky, co vlastně může člověk od takového podnikání očekávat, co by měl umět a co všechno potřebuje k tomu, aby jeho šance na úspěch byly co nejvyšší. Je potřeba si uvědomit, že podnikání jako způsob obživy nemusí být pro každého, jelikož se jedná o poměrně složitou a těžkou disciplínu. Kdyby všichni podnikali, neměli by podnikatelé, koho ve svých podnicích zaměstnávat a zároveň by nebyli žádní zaměstnanci. Podle Šafrové (2019, s. 16) je úspěch v podnikání výsledkem kombinace celé řady vlastností, zdrojů, štěstí a vnějších okolností, jelikož vybudovat podnik, který by byl úspěšný, trvá poměrně dlouhou dobu, a proto k nejdůležitějším charakterovým rysům podnikatelé patří trpělivost, houževnatost, cílevědomost a schopnost se rozhodovat. Dobrý podnikatel se musí umět rozhodnout rychle a ve stresu, s nedostatkem informací a s velkou odpovědností za výsledek, právě v tom se podnikatel liší od vrcholového manažera. V oblasti podnikání je někdy důležitější rozhodnout se rychle než rozhodnout se nejlépe. Je nutné se smířit s faktem, že ne všechna rozhodnutí, která podnikatel spraví jsou rozhodnutí správná. Naopak podnikání s sebou nese spoustu špatných a horších rozhodnutí, která mohou přinést různé fatální následky a je nutné s tím dopředu počítat. Důležité je, se nenechat odradit jedním neúspěchem, ba naopak je potřeba se z nich poučit a neustále přicházet s novými nápady a mít dlouhodobou vizi, kam podnikatel chce, aby se jeho podnik v budoucnu posouval. V podnikání je důležité využívat schopnost vidět příležitosti a využít je, řešit problémy systematicky, aktivně, kreativně a novými způsoby a postupy, spolupracovat s ostatními lidmi, ať už se jedná o zákazníky, dodavatele, společníky,

zaměstnanec anebo s kýmkoli dalším. Šafrová (2019, s. 18) se zabývá i motivací k podnikání. Je celá řada důvodů, kvůli kterým se lidé rozhodují, že začnou podnikat. Každý člověk to má jinak, ale je dobré si uvědomit, že motivace má určitou roli určování směru a vývoje podnikání. Podle autorky není dobré mít pouze jednu motivaci, ale mít více motivačních prostředků, které se navzájem kombinují a posilují. Proto většinou neuspějí podnikatele, kteří mají jenom jeden jediný cíl, jako je například spasení světa nebo ani ti, kteří chtějí pouze zbohatnout ve svém podnikání, protože se upnou pouze na jednu věc a zapomínají na další důležité věci, jako je třeba investování, nebo že poskytování má být užitečné zákazníkům a má řešit jejich problémy. Je tedy dobré si na začátku svého podnikání vytvořit vlastní přehled motivací a ujasnit si tím cíle, který se chce v podnikání dosáhnout. I když má podnikatel všechny potřebné předpoklady k tomu, aby byl úspěšný a má správnou motivaci, musí vzít v úvahu i další podmínky, které nemusí být úplně ovlivnitelné. Patří mezi ně hlavně dostatek času, který bude nutný věnovat budování a rozjíždění podniku. Další podmínkou je počáteční investice, protože neexistuje žádný podnikatelský projekt, který by bylo možné zrealizovat bez této počáteční investice. Buď začínající podnikatel vlastní příslušný objem, který má k dispozici a je ochotný jej do podnikání vložit, nebo potřebuje najít jistý finanční zdroj, nebo někoho, kdo mu jeho projekt zafinancuje. V neposlední řadě je důležitá i podpora okolí začínajícího podnikatele, jelikož začátky podnikání jsou velice těžké a složité a je potřeba získat toleranci a podporu ze svého okolí a neřešit problémy v osobním životě, které by mohly cestu podnikání ztížit či úplně zničit. Na obrázku č. 1 jsou znázorněny různé motivace k podnikání.

Obrázek 1 Motivace k podnikání



Zdroj: Šafrová (2019, s. 19)

Šafrová (2019, s. 19) ve své publikaci dále zmiňuje i podnikatelské prostředí, kdy není možné podnikání mimo prostředí, ve kterém probíhá, a že na úspěch mají vliv, kromě osobních charakteristik a zázemí, také vnější prostředí, v němž je snaha podnikání prosadit. Pro podnik jsou proto velice klíčoví především zákazníci a dodavatele, se kterými se přichází do kontaktu každý den a pak také stát a právní režim daného státu, kterému je potřeba se přizpůsobit. Kromě výše zmíněných je potřeba věnovat velkou pozornost a podrobnou analýzu také prostředí konkurence, a to nejen té konkurenci, která již na trhu je, ale která by se mohla v budoucnu na trhu objevit. Právě od konkurentů se odvozuje takzvaná konkurenční výhoda, která podnikatele odlišuje od podniků, které na trhu již poskytují stejné či podobné produkty a služby. Konkurenční výhoda je výsledkem mixu osobnostních charakteristik, zdrojů, které jsou k dispozici a také vnějších podmínek, ve kterých chce podnikatelů uspět.

Veber, Srpová a kol. (2012, s. 14) vymezují základní pojem podnikatele z historického hlediska, jako slovo „entrepreneur“ pocházející z francouzštiny, které ve středověku znamenalo prostřední či zprostředkovatel. V té době se podnikatel podílel na aktivitách typu zprostředkování, a to zejména obchodů. S postupem času k jeho aktivitám přibýlo zprostředkovávání dodávek pro vládu. V 18. století bylo zjištěno, že s tímto typem podnikání je spojeno jisté riziko a tím se podnikatel oddělil od rentiéra, který poskytoval kapitál za určitou rentu (úroky) a podnikatel byl osoba, která realizovala určitý projekt a nesla riziko úspěchu či neúspěch. Ten byl do jisté míry vázán na schopnosti podnikatele – nápaditost, iniciativa, aktivita. Od 20. století je podnikateli přisuzován atribut inovátora. Samotný pojem podnikání („enterprise“) se stal v posledních letech běžným slovníkovým pojmem, ale jeho interpretace, dle autorů, není tak jednoduchá. Autoři pojem vysvětlují v následujících oblastech a pojetí:

Ekonomické pojetí – v tomto případě je podnikání zapojení do ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby byla zvýšena jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces, při kterém se vytváří přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – zde je podnikání bráno jako činnost, která je motivována potřebou něco získat, něčeho osáhnout, vyzkoušet si něco nového či něco splnit. Z psychologického hlediska se jedná o prostředek, díky kterému je dosaženo seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – z tohoto hlediska, je podnikání popsáno, jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované jednotky, hledáním cesty k dokonalejšímu využití přístupných zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí pro všechny.

Právníké pojetí – zde autoři citují zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Hisrich (1996) in Veber, Srpová a kol. (2012, s. 14) definuje podnikání jako proces, který vytváří cosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného úsilí a času, přebírání doprovodných finančních, společenských a psychologických rizik a zisk výsledných odměn v podobě peněžních a osobních uspokojení. Autoři (2012, s. 14) dále uvádějí obecné rysy všech pojetí podnikání, kam patří – cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování a cyklický proces.

K pojmu podnikatel, je třeba uvést a vysvětlit pojem „neoprávněné podnikání“, který je právně vymezen v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v aktuálním znění, § 3a in Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) jako: „*Osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou, tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů.*“ Dále autoři definují pojem podnikatel jako osobu, která realizuje aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Jako osobu, která je schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využít zdrojové prostředky, díky kterým později dosáhne stanovených cílů a je ochotná podstoupit rizika, která tomu odpovídají. Poslední definicí je, že se jedná o iniciátora a nositele podnikání, který investuje své prostředky, úsilí, čas a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního, ale i osobního uspokojení.

K podnikateli a podnikání také patří pojem podnik, který je opět vymezen různými výklady, které závisí na hledisku, ze kterého je tento pojem definován. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní

zákoník, v aktuálním znění § 5 in Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) interpretuje podnik jako: „*Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1. in Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) definuje podnik jako: „*Subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“ Nejobecněji, dle autorů, je podnik vymezen jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy).

Srpová a kol. (2020, s. 16) vysvětluje, proč je podnikání důležitou činností. Rozvoj podnikání, vznik nových firem a samostatných živností, má pro společnost zcela zásadní přínosy. Všechny tyto činnosti přispívají k hospodářskému růstu a tvorbě pracovních míst. Henrekson, Johansson (2010) in Srpová a kol. (2020, s. 16) říkají, že na hospodářský růst a tvorbu nových pracovních míst mají vliv hlavně nové rostoucí firmy. Také drobné živnostenské podnikání snižuje nezaměstnanost, ale zároveň má vliv na lidi, ve kterých udržuje vhodné pracovní návyky. Autorka dále uvádí, že je podnikání důležité pro konkurenceschopnost, také jsou jím vytvářeny inovace a technologické změny. Z tohoto důvodu nové podnikatelské iniciativy zvyšují produktivitu, zvětšují konkurenční tlak a nutí ostatní firmy reagovat zlepšením účinnosti či zavedením nových inovací. Podnikání dále působí proti monopolním tendencím, dává zákazníkům možnost volby ve spotřebě a přispívá k optimalizaci cen, zvyšuje efektivnost a inovace v rámci firem, ať už v organizaci, procesu, výrobcích nebo službách a zvětšuje konkurenční sílu ekonomiky jako celku. Podnikání také pomáhá k vytváření lidského a intelektuálního kapitálu a následně tento kapitál využívat. Díky podnikání se lidé, kteří se do něho pustí, rozvíjejí v přijímání rizik a odpovědnosti, učí se novým poznatkům, způsobům myšlení a jednání. Podnikání uspokojuje lidské nenaplněné potřeby, vyrovnává se díky němu poptávka s nabídkou a také vzniká poptávka po výrobcích a službách, které by jinak nebyly rozpoznány a nikdy by nepřišly na trh.

Jakubíková (2013, s. 15) zmiňuje čtyři kroky k zahájení podnikání:

- 1) **Rozhodnutí o tom, v čem podnikat** – stanovení osobních a podnikatelských cílů, sebehodnocení začínajícího podnikatele, nalezení a definování podnikání, výběr způsobu zahájení podnikání
- 2) **Shromáždění informací a plánování podnikání** – marketing, výroba, finance, legislativa, organizační struktura
- 3) **Založení podniku (organizování, plánování)** – registrace jména, obdržení patřičných dokumentů, otevření účtu, vložení kapitálu, uzavření smluv s podnikateli; stanovení priorit, výběr a nástup zaměstnanců, doručení zboží od dodavatelů, reklamní kampaň před vlastním zahájením provozu
- 4) **Zahájení vlastního podnikání** – výroba produktů, nabídka služeb, kontakt s prvními zákazníky, zaznamenávání prvních prodejů, nové zakázky

Je potřeba si uvědomit, že ve světě podnikání je třeba počítat s nejistotami a riziky, jak doplňuje autorka.

2.1.1 Rizika podnikání

Srpová a kol. (2020, s. 22) ohledně podnikání uvádí, že se nejedná o jednoduchou disciplínu, ale o náročnou činnost, jež člověka mnohdy na několik let zcela pohltí. Během podnikání dochází k velké psychické zátěži a k vysokým nárokům na hledání životní rovnováhy. Je zapotřebí věnovat značnou pozornost oboru, ve kterém se bude podnikat, a očekáváním, která

jsou s podnikáním spojená. Úspěch závisí na počátečním úsilí, které je do něj vloženo. Vždy existuje celá řada faktorů, které jsou mimo kontrolu podnikatele a mají vliv na budoucí úspěch podnikání. Mezi tyto faktory může patřit např. nízká úroveň nezaměstnanosti. Mimo ekonomických rizik je potřeba zmínit i psychologické nároky na podnikatelskou kariéru. V začátcích podnikání je nutné počítat s větším stresem spojeným s pracovní zátěží a to proto, že je nutné řešit řadu nových situací a je potřeba se rychle a správně rozhodovat. Role začínajícího podnikatele, který je zároveň zakladatelem, je náročná právě v tom, že si stále musí udržovat celkový nadhled nad firmou. Na této pozici se nemůže rozhodovat jako manažer určitého oddělení s danou odborností, ale musí propojovat různé role a určovat celkové směřování firmy. Šafrová, Dražilová (2019, s. 235) doplňuje, že riziko je vždy součástí podnikání, že existují různé zdroje rizik, s nimiž je možné pracovat, ale nedá se jim zela vyhnout. Podnikatel se však může na takové kritické situace připravit a zavést taková opatření, aby bylo riziko co možná nejmenší. Základní rizikové faktory jsou zaznamenány na Obrázku č. 2.

Obrázek 2 Základní rizikové faktory

Faktor	Rostoucí riziko	Kritická situace	Opatření
počáteční investice	nízká → vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • investice se nevrátí • podnikání si na sebe nevydělá • nezbývají peníze na provoz 	<ul style="list-style-type: none"> • detailně zpracovat podnikatelský plán • spolupráce s investorem
dobu realizace jedné zakázky	krátká → dlouhá	<ul style="list-style-type: none"> • zákazník nezaplatí • zákazník neodebere produkt • zákazník odstoupí od smlouvy • peníze dojdou v průběhu realizace 	<ul style="list-style-type: none"> • pečlivé prověření zákazníka • kvalitně zpracovaná smlouva • postupné zálohy podle rozpracovanosti • plánování zakázek a kapacit
náklady na jednu zakázku	nízké → vysoké		
unikátnost zakázky	malá → velká		
zisk ze zakázky	vysoký → nízký		
opakování zakázek pro jednoho zákazníka	opakované → jednorázové	<ul style="list-style-type: none"> • zakázek nebo zákazníků není dost 	<ul style="list-style-type: none"> • snížení nákladů (tj. zvýšení zisku) • investice do marketingu • inovace produktu/ služby
konkurenční výhoda	velká → žádná		
konkurence na trhu	žádná → velká		

Zdroj: Šafrová, Dražilová (2019, s. 236)

Co se týče počátečních investic, u těch autorky (2019, s. 236) vysvětlují, že zde roste riziko u vyšší částky, která je do začátku podnikání vynaložena, protože čím vyšší je nutná investice, tím je riziko vyšší, jelikož při neúspěchu hrozí, že podnikatel přijde o vyšší sumu peněz, než kdyby investoval méně. Kritické situaci lze předejít tím, že se kvalitně zpracuje podnikatelský plán a také lze riziko snížit spoluprací s dalším investorem. Největší chybou bývá, jak uvádějí autorky (2019, s. 236), investování veškerých finančních prostředků do investičních výdajů. Vždy by měla být zachována určitá rezerva, která by měla být vyčleněna na provozní náklady, které udrží podnik v chodu do doby, než se začnou finance vracet z tržeb. Dalším bodem jsou specifika zakázky, se kterými je třeba počítat. Patří mezi ně doba realizace, náklady na jednu zakázku a její unikátnost, a to z toho důvodu, že čím unikátnější a finančně i časově náročnější je realizace zakázky, tím vyšší riziko je s tím spojeno. Největší problém nastává ve chvíli, kdy zákazník nezaplatí, neodebere produkt či odstoupí od smlouvy. Na začátcích podnikání je

důležité si dát pozor na to, aby nedošly finance potřebné na realizaci zakázky dříve, než bude dokončena. Je dobré si pamatovat, že mzdy a materiál se musí platit většinou dříve, než jsou získány peníze za dokončenou zakázku. Další rizika číhají ve specifických trhu, konkrétně z jeho charakteru, na kterém se pohybuje. Čím větší je konkurence, tím je méně pravděpodobné, že by byl zisk z jednoho prodeje produktu velký. Pokud bude třeba počítat i s tím, že je nutné neustále oslovovat nové zákazníky, jelikož prodeje jsou spíše jednorázové, je zde největší riziko, že nebude nalezen dostatečný počet nových zákazníků, kteří podnikání užijí. Reakce na toto riziko spočívá v řízení nákladů, díky němuž bude dosahováno vyššího zisku, investice do všech složek marketingu, a především neustálá inovace, aby byl udržen náskok před konkurencí. V závěru rizik autorky (2019, s. 237) uvádějí výběr dalších možných rizik, která započínají od problémů se společníky a zaměstnanci přes neočekávané výkyvy na finančním trhu, nepřátelskou politiku vůči podnikatelům, osobní problémy a nespolehliví dodavatelé a končící výbuchem sopky na Islandu, který omezí leteckou přepravu nad polovinou Evropy. Úspěšný podnikatel je na rizika připraven, dokáže jim čelit a přijímá je spíše jako výzvu, nikoliv jako příkoří či nepřítel osudu.

2.1.2 Podnikatelský záměr

Svobodová, Andera (2017, s. 69) vysvětlují podnikatelský plán jako písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností. Autoři si ve své publikaci kladou otázky, proč se vlastně podnikatelský plán vytváří. Podnikatelský plán se vlastně utváří z toho důvodu, aby byly utříděny myšlenky o podnikání, aby se vědělo, jestli se podnikateli vrátí vložené finanční prostředky, aby bylo získáno dostatečné financování od investora nebo banky, aby podnikatel věděl a odhodlal se ke změnám ve stávajícím business modelu. Podnikatelský plán, nebo také business plán, pomáhá utřídít myšlenky, dát nápadu jednoznačnou prostřednictvím formulování do slov a realizovatelnost prostřednictvím analýz trhu, produktu a propočtů návratnosti vložených investic do nápadu. Podnikatelský plán lze vytvářet ještě před zahájením podnikání, stejně tak je možné ho sestavit, když se v rámci podnikání podnikatel rozhoduje pro zásadnější změnu. Cílem takového plánu je, co nejreálněji ověřit realizovatelnost nápadu. Často se pracuje s odhady a predikacemi budoucího vývoje, není proto šance zjistit, jestli se plán setká se skutečností. Smyslem celé tvorby business plánu je ale ověřit, co ověřitelné je, a to pro budoucí odhady tak, aby se o nápadu neuvažovalo jen v rovině snění a doufání, že by mohl vyjít. Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) upozorňují, že zpracovávat podnikatelský plán bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí, včetně finanční analýzy, je prakticky nere realizovatelné, a to z toho důvodu, že pokud by plán nerespektoval předchozí vývoj podniku, pak by byl pouhým přáním manažerů nebo majitelů podniku.

Dle Svobodové a Andery (2017, s. 69) se podnikatelský plán sestavuje z těchto důvodů:

- Pro zjištění, kolik finančních prostředků je třeba pro zahájení a rozjezd podnikání
- Pro odhad velikosti budoucích příjmu a porovnat je s očekávanými výdaji
- Pro zjištění, jaké jsou kapacitní možnosti podniku, zda bude potřeba větších investic, než jsou v současné době v plánu.
- Je třeba vědět, zda je vše zvládnutelné vlastními silami nebo bude lepší rozjet podnikání v týmu.
- Dále je třeba vědět, co vše je potřeba zajistit, než se podnikání zajistí, a co je potřeba očekávat před samotným začátkem.
- Pro ověření, zda je nápad na trhu žádaný.
- Pro zjištění, jaké výnosy nápad může přinést.

Dále autoři (2017, s. 70) píší, kdy se takový podnikatelský plán sestavuje. Sestavuje se ve chvíli, kdy se zahajuje podnikání, když se mění strategie, když podnik roste, když vstupuje další vlastník, v období změn a také kdykoli, kdy je potřeba si ověřit, zda nový nápad přinese očekávané vlivy. Dále zmiňují, pro koho se podnikatelský plán tvoří. Podnikatelský plán je tvořen pro investory, pro banku, pro poskytovatele dotací a pro sebe. Pokud ovšem není potřeba plán tvořit pro instituci, od které vyžadujeme finanční prostředky, je vhodné si sestavit plán pro sebe jako pro podnikatele. Díky vytvořenému plánu podnikatel získá náhled na svůj byznys z různých aspektů a samozřejmě si ujasní posloupnost nezbytných kroků, které povedou k vytčenému cíli. Jednotlivé podnikatelské plány, které jsou určeny pro někoho jiného, se v zásadě neliší. Podnikatelský plán by měl přinést odpovědi na následující otázky a to na: Kde se nyní nacházíme, kam se chceme dostat a jak toho chceme dosáhnout?

Struktura podnikatelského plánu

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 70) existuje celá škála struktur podnikatelských plánů, avšak neexistuje žádná závazná. Každá se liší účelem, pro který podnikatelský plán je sestavován. Autoři (2017, s. 71) dále doplňují, že podnikatel si může svůj podnikatelský plán aktualizovat a upravovat dle vlastních potřeb. Například podnikatelské plány, které slouží k žádosti o úvěr, jsou rozšířeny o splátkový kalendář a zajištění úvěru. Naopak podnikatelské plány pro investory nebývají příliš rozsáhlé. Jsou doplněny a aktualizovány dle požadavků potenciálního investora, které vyplynuly z osobního jednání. Proto je možné se setkat s několika verzemi podnikatelských plánů. Tak to podle autorů vypadá nejčastěji zpracovaná struktura podnikatelského plánu:

1. Shrnutí.

2. Charakteristika produktu a vlastníka:

- popis produktu (výroba, služba);
- konkurenční výhoda;
- legislativní požadavky;
- proč právě já;
- právní forma;
- harmonogram realizace.

3. Analýza trhu a zákazníků:

- stručná charakteristika trhu / oboru, poptávkové podmínky, oborová výnosnost, velikost trhu, trendy na trhu;
- definice zákazníka, kvalitní charakteristika;
- kvantitativní charakteristika cílové skupiny;
- tempo vývoje cílové skupiny.

4. Analýza konkurence:

- kritéria pro určení přímé konkurence;
- seznam konkurence splňující kritéria;
- charakteristika nepřímé, popř. jmenovitá specifikace;
- potenciální konkurence;
- v čem je pro nás konkurence inspirativní a v čem ohrožující;
- závěry pro chování v konkurenčním prostředí.

5. Analýza dodavatelů:

- popis vstupu;
- dodavatelské zabezpečení;

- přehled nákladů na vstupy.
- 6. Personální zabezpečení:**
- popis jednotlivých pracovních pozic, včetně kvalifikačních předpokladů;
 - počty pracovníků na pracovní pozice, formy pracovních smluv;
 - popřípadě organizační struktura;
 - mzdové náklady na pracovní pozice;
 - celkové personální náklady.
- 7. Marketing:**
- 4P v této části: cena, propagace, distribuce, (komunikační strategie);
 - zdroje získávání informací o zákaznících, průzkum trhu;
 - marketingový rozpočet.
- 8. Finanční plán:**
- zakladatelský rozpočet (investiční výdaje, počáteční provozní výdaje, případně příjmy, zdroje krytí);
 - roční výkaz cash flow;
 - roční výsledovka; rozvaha po roce podnikání (s minulým obdobím);
 - bod zvratu a posouzení s nastavenou kapacitu.
- 9. Analýza rizik:**
- vytipování oblastí, ve kterých hrozí riziko neúspěchu podnikatelského záměru;
 - popřípadě stanovení významnosti jednotlivých rizik;
 - preventivní opatření na eliminace rizik;
 - silné stránky podnikatelského projektu.
- 10. Vyhodnocení projektu:**
- doba návratnosti investice;
 - efektivnosti investice;
 - další potenciál růstu.
- 11. Přílohy.**

Svobodová, Andera (2017, s. 73) upozorňují, že každý podnikatelský plán by se měl držet doporučených zásad pro jeho sestavování. Mezi tyto zásady patří srozumitelnost, pravdivost, reálnost, respektování rizika, uvádění zdrojů a přehlednost. Plán by měl být srozumitelný, aby ho např. investor správně pochopil, aby pochopil nápad a tím se ulehčilo jeho rozhodování o investici. Pokud to pro něho nebude příliš srozumitelné a bude se muset vyptávat na spousty otázek, nebude se muset chtít nápadem zabývat. U pravdivosti je důležité pracovat s reálnými daty, všude tam, kde je možné je získat. Např. získat aktuální dostupné ceny od dodavatelů, nabídky realitních kanceláří, leasingových společností atd. Plán má být reálný, není třeba si vymýšlet, neboť by mohly pohled na věc změnit růžové brýle a střet s realitou by pro mohl být velice nepříjemný. Jinými slovy – není třeba přehánět. Je důležité respektovat rizika, neboť odhady nejsou nikdy přesné. Je zapotřebí brát v potaz míry rizik, která jsou odhady často zkruslena. Proto je důležité pracovat s různými scénáři možného vývoje byznysu. Úvod zdrojů je podstatný v tom, že některé odhady je potřeba podložit zdroji/fakty, které byly získány, aby mohl mít investor možnost ověření, a také pro podnikatele, aby bylo možné se ke zdroji časem vrátit a využít ho při případných aktualizacích. Poslední zásadou byla přehlednost, ta by měla

být využita kdekoliv, kde je to možné. Využít k tomu odrážky, tabulky, grafy, obrázky, vlastně vše, co usnadňuje čtivost a pohled shora.

Brian (2020, s. 9) navrhuje před samotným psaním podnikatelského plánu, se pečlivě rozmyslet, koho má tento záměr oslovit a jaká má být jeho reakce. Pokud jde o hledání investora, je potřeba se zaměřit na skvělou návratnost při nízkém riziku, jak autor uvádí na str. 10. pokud jde o zaujetí mateřské společnosti, pozornost by měla být věnována strategickým otázkám a dalším potřebným informacím. Při snaze sehnat peníze, by se měl podnikatel vychválit jako skvělý manažer. V případě sestavování plánu pro vlastní potřeby, kdy je cílem rozběhnout vlastní podnikání, je podstatné se zaměřit na vlastní myšlenky, na zisk podnětů od dalších osob, zajištění pozornosti celému týmu na stejné úkoly.

Před začátkem psaní samotného návrhu si pečlivě uspořádat jeho jednotlivé části, aby byl text ucelený, souvislý a plynulý. Autor volí variantu psaní plánu tak, že si nejdříve napíše hlavní nadpisy s prostory na doplňující informace a poté vytvoří seznam klíčových otázek, kterými by se každá jednotlivá část měla zabývat. Jako příklad uvádí uvedení řetězce knihkupectví na trh, kde klíčové otázky zní: popis trhu a tržní zázemí, proč jsme jiní, manažerský tým, provozní údaje, návrhy, předpovědi, strategie odchodu investora.

2.1.3 Stanovení cílů podnikání

Každé odvětví podnikání musí dříve či později určit své cíle podnikání, jak říkají internetové stránky fistro.cz (2017). Firma si jednoho dne řekne, čeho chce přesně dosáhnout a je pak kladen důraz právě na ono slovíčko právě. Ke správnému stanovení cílů se v praxi často využívá tzv. metoda SMART. Technika SMART v rámci sestavování plánování velmi usnadňuje práci. Její název je zároveň anglický výraz pro „chytrý“, ale zároveň se také jedná o akronym z počátečních písmen anglických slov, která představují jednotlivé vlastnosti cílů, které mají být stanovené. Podle této metody by měl cíl být: S – specific (konkrétní, specifický), M – measurable (měřitelný), A – achievable/acceptable (dosažitelný, přijatelný), R – realistic (realistický), T – timely/trackable (časově ukotvený, sledovatelný). Někdy je metoda doplňována o další dvě vlastnosti – ER (SMRTER = chytrější), kde cíl je navíc: E – evaluated (vyhodnocený) a R – rewarded (odměněný).

Každý cíl je potřeba definovat co nejpřesněji, jak zmiňují internetové stránky. S konkrétním cílem úzce souvisí jeho měřitelnost, protože v rámci časového úseku je tak možnost takový cíl snadno hodnotit a měřit. Na měřitelnost cíle velice úzce navazuje jeho dosažitelnost a přijatelnost, kdy je zapotřebí zhodnotit svůj současný stav a zamyslet se, zda je na splnění cílů dostatek prostředků. Cíl musí být realistický, takže je třeba se držet nohama na zemi. A v poslední řadě by měl mít cíl svůj konkrétní termín, do kdy má být splněn.

2.1.4 Analýza trhu a zákazníků

Souček (2019) na internetových stránkách ecommercebridge.cz říká, že průzkum trhu je velice důležitý. Průzkum trhu se dá rozdělit na dva typy, a to na primární, kde se zkoumá terén, a na sekundární průzkum, tzv. od stolu. Dobré je začít sekundárním průzkumem, protože v rámci tohoto průzkumu se zpracovává již existující data, např. z různých databází nebo informace o zákaznících z firemního systému. Když dojde k vyčerpání sekundárních zdrojů dat, začínají se řešit data primárního charakteru, a to např. za pomoci dotazníku, rozhovoru nebo vlastním pozorováním. Aktivita potřebná pro realizaci tohoto průzkumu jsou např. získání důležitých informací o trhu, segmentace trhu, kvantifikace, podrobná analýza konkurence, testování změn a novinek. Těchto aktivit může být samozřejmě více, záleží na specifiku činnosti.

Autor (2019) dále na stránkách uvádí dva nejdůležitější kroky, a to jsou analýza konkurence a analýza zákazníků. Pro analýzu konkurence se využívá nejznámější metoda, a to Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde se zkoumají konkurenti, dodavatele, odběratelé, substituty a noví konkurenti. Kromě analýzy konkurence je zapotřebí analyzovat i naše stávající nebo potenciaální zákazníky. Informace, které jsou získány, pomohou podniku identifikovat konkrétní cílovou skupinu. Cílová skupina je více či méně specifikována skupina zákazníků konkrétního podniku, kterou se podnik snaží obsloužit. Tato skupina zákazníků vychází z poznání a segmentování trhu. Určení cílové skupiny je mnohem snazší pro existující firmu, která využije svou databázi a analyzuje chování současných zákazníků a zároveň je může velmi adresně oslovit, např. dotazníkem spokojenosti nebo žádostí o jejich názor. Nově vznikající firmy to mají složitější, ty musejí informace získávat z dostupných veřejných databází anebo řešit primárním výzkumem. Podnikatel nesmí zapomenout, že by měl cílovou skupinu či skupiny mimo vymezení také kvantifikovat, tedy zjistit jejich velikost a potenciál, jaký pro něj mají. Zároveň by tato skupina měla být pro něj dostupná a relevantní. Pokud není, nemá smysl s tím to začínat. Hlavní důvod pro definování cílové skupiny je efektivní zacílení všemi aktivitami a nástroji na vybrané skupiny zákazníků. To umožňuje efektivní vynaložení prostředků, nabídku zboží či služeb, nastavení cenové politiky, distribuci a přípravu propagace, která je přizpůsobená potřebám a chování lidí z cílové skupiny. Po vymezení cílové skupiny je důležité ji kvantifikovat, to znamená, že se určí její velikost, resp. segment, a to je důležité, protože od toho se odvíjí potenciaální výnosy a také náklady.

2.2 Marketing

Karlíček a kol. (2018, s. 18) ve své publikaci upozorňuje na záměnu marketingu a reklamy. Dle jeho slov si lidé pod pojmem marketing představí reklamu, prodej nebo nejružnější akce na podporu prodeje. Bohužel není toto vnímání jen mezi obyčejnými lidmi, ale i mezi manažery a podnikateli, kteří marketing vnímají jako synonymum pro marketingovou komunikaci. Z tohoto důvodu mají firmy špatně postavený marketing a jejich marketéři se zabývají činnostmi spojené s přípravou reklamy, aktualizací webových stránek či dalších oblastí reklamní komunikace. Marketing má daleko hlubší podstatu a jeho záměna může mít pro podniky negativní dopady. Reklama a prodej jsou součástí samotného marketingu, ale představují jen špičku ledovce. Čevelová (2017, s. 4) ještě doplňuje, že pod reklamou si lze představit jakoukoliv placenou propagaci firmy, produktu či značky, kdežto marketing má mnohem hlubší záběr. V podstatě jde o vše, co podnikatel nebo firma dělá pro svůj úspěch na trhu a povzbuzení poptávky po svých produktech či službách. Samotný marketing se s postupem času mění a strategie, které byly založené na vnučování se, obtěžování a agresivních prodejních technikách, jsou ta tam a přestávají postupně fungovat. Jejich místo převzal tzv. inbound marketing, jehož hlavní princip je nabídnout hodnotu, nikoliv tlačit zákazníka k nákupu.

Definice marketingu je velká řada, avšak nejčastěji používané definice podle Jakubíkové (2013, s. 14) jsou:

Formální definice: American Marketing Association (AMA) (2007) in Jakubíková (2013, s. 14): „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“

Společenská definice: Kotler, Keller (2013, s. 35) in Jakubíková (2013, s. 14): „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“

Jednoduše řečeno, marketing je umění vidět svět očima zákazníků, neboť zákazník je ten, kdo „nás“ živí. Dle Kotlera s Kellerem (2013) marketéři pracují s deseti základními typy objektů, a to se zbožím, službami, událostmi, zážitky, osobami, místy, vlastnickými právy, organizacemi, informacemi a myšlenkami. Jakubíková (2013, s. 14) doplňuje, že dobrý marketing není orientovaný pouze na svou vlastní problematiku, ale zabývá se i širšími souvislostmi podnikání a strategického, taktického a operativního řízení firem, institucí, organizací, regionů a dalších subjektů.

Karlíček a kol. (2018, s. 19) všechny definice shrnuje do jednoho, a to tak, že všechny definice vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň z definic vyplývá, že uspokojení zákazníků musí být pro firmu ziskové. Pojem marketing je znám teprve půl století, ale samotný proces zde existuje již od zrodu směny – jako proces tvorby, komunikace a doručení hodnoty a získání protihodnoty. Motorem každé probíhající směny je právě marketing. Vždy, když probíhá směna, běží s ní současně i marketing, ať jsou si toho směřující strany vědomy či nikoliv. Marketing je jádrem každého podnikání a má velký vliv na to, zda bude podnikání úspěšné či neúspěšné. Hodnota pro zákazníka, tedy kvalita uspokojení jeho potřeb a přání, je v centru zájmu celého marketingu. Pokud chce firma takovou to hodnotu vytvořit, komunikovat a směnit, musí si v první řadě uvědomit, kdo jsou její zákazníci, musí vědět co zákazníci řeší, co potřebují a co skutečně zákazník ocení. Autor dále připomíná (2018, s. 20), že firma musí znát odpovědi na jednoduché otázky jako: Kdo je jejich zákazník, jaká hodnota je mu nabízena, jak je zajišťována jeho dlouhodobá spokojenost, jaké jsou konkurenční výhody a jak budou tyto výhody udržovány? Tyto zmíněné otázky jsou klíčové strategické marketingové otázky, bez jejichž zodpovězení by nemohla žádná firma dlouhodobě fungovat. Dalšími otázkami, jsou otázky vycházející ze strategických marketingových rozhodnutí, jsou to otázky takticky marketingové. Jedná se o otázky typu – jak bude vypadat produkt, jaká bude jeho cena, jak bude propagován a jak bude distribuován. Z těchto otázek vyplývá dobře známý marketingový mix neboli 4P – product, price, promotion a place. Někteří manažeři si myslí, že marketing primárně slouží k získávání nových zákazníků (akvizice zákazníků), ale jádro marketingové činnosti spočívá spíše v budování vztahů se stávajícími zákazníky (retence zákazníků) nebo v budování vztahu zákazníků ke značce, jak ve své knize uvádí Karlíček a kol. (2018, s. 21). Pro udržování ziskových vztahů se stávajícími zákazníky se vžila zkratka CRM neboli customer relationship management. Firmám se využití CRM vyplácí, jelikož zisk nového zákazníka bývá mnohem nákladnější než udržení si zákazníka stávajícího. Ztráta existujícího zákazníka bývá mnohdy mnohem horší než ztráta nového zákazníka, a to z toho důvodu, že s odchodem stávajícího zákazníka firma přichází o všechny budoucí koupě, které by mohl daný zákazník za svůj život realizovat. V souvislosti s tímto případem se hovoří o tzv. celoživotní hodnotě zákazníka (customer lifetime value). Celoživotní hodnota zákazníka je definována dlouhodobými výnosy daného zákazníka na jedné straně a na druhé straně náklady firmy na jeho získání a udržení. Marketéři by proto měli vnímat hodnotu svých zákazníků v delším horizontu. Firma by se měla zaměřit na průběžná měření spokojenosti zákazníků, monitorovat podíl ztracených zákazníků a pečlivě analyzovat důvody, proč tyto zákazníci od firmy odešli. Jak autor uvádí (2018, s. 22) marketing se během několika let stal aplikovanou interdisciplinární vědní disciplínou, kterou nemůže dělat každý, a ne každý mu rozumí. Spousta firem je ale toho názoru, že tomu tak je a ve většině případů se jí to nevyplatilo. Marketér totiž musí mít, samozřejmě kromě zkušeností s marketingem, také rozvinuté strategické analytické schopnosti. Dále by měl rozumět financím, musí být schopen přistupovat k problémům kreativně, v

neposlední řadě musí mít výborné komunikační a sociální dovednosti, aby zvládl přesvědčit zbytek firmy k neustálým změnám, které jsou nezbytnou reakcí na neustálý vývoj trhu. U marketingu se nejedná o záležitost jednoho oddělení, ale jedná se o záležitosti celé firmy, jelikož marketing propojuje veškerá oddělení podniku. Marketing může být také vnímán jako řemeslo, které má firmě zajistit její dlouhodobou úspěšnost na trhu. Nejedná se o sérii jednorázových triků, ale vyžaduje dlouhodobý systematický přístup.

2.2.1 Marketingový mix ve službách

Jak bylo výše zmíněno marketingový, mix je představován tzv. 4P, která znamenají product = produkt nebo poskytovaná služba, place = místo, kde se odehrává prodej produktu a distribuční kanály, price = cena, její stanovení, kalkulace a další věci s cenou spojené a posledním P je promotion = propagace, podpora produktu, komunikační a PR kampaně, jak ve své publikaci uvádí Tručka (2013, s. 33). Každé ze 4P má v marketingovém mixu stejnou hodnotu, pokud jedno z výše zmíněných P bude v marketingovém mixu nedostatečně zastoupeno, pak bude uvedení produktu na trh značně zatíženo, výrazně opožděno a optimistická očekávání nebudou naplněna. Bez marketingového mixu nelze uvést a na trhu úspěšně a dlouhodobě realizovat, žádný produkt. Vašítková (2014, s. 21) o marketingovém mixu mluví jako o soubor nástrojů, díky kterému marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mohou být namíchaný v různé intenzitě a v různém pořadí, jelikož všechny slouží stejnému cíli, a to k uspokojení potřeb zákazníků a přinést zisk organizaci. Autorka (2014, s. 22) dále zmiňuje, že marketingový mix obsahuje již nám známe 4 prvky, avšak aplikace marketingové orientace v organizacích poskytující služby ukázala, že pro účinné vytváření marketingových plánů tato 4P nestačí, a tak byla připojena další 3P. Mezi přidaná 3P patří materiální prostředí (physical evidence), které pomáhá k zhmotnění služby, lidé (people), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy (processes), které usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Karlíček a kol. (2018, s. 152) doplňuje 4P o zkratky v podobném duchu, a to konkrétně o 4C. Pod 4C se skrývá hodnota pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost), komunikace této hodnoty (communication) a její dostupnost (convenience). Tento koncept je více zaměřený na zákazníka, který je v samém jádru marketingu.

Produkt

Vašítková (2014, s. 22) rozumí pod pojmem produkt vše, co organizace zákazníkovi nabízí k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Co se týče služeb, zde se produkt popisuje jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků a klíčový prvek, který definuje službu, je kvalita. Karlíček a kol. (2018, s. 154) pojmem produkt představuje jako jakékoliv fyzické zboží, nejrůznější služby, informace, myšlenky, zážitky, jejich kombinace, pokud mohou být předmětem směny. Zatímco u běžných surovin je poměrně složitá diferenciace, u obecných produktů je možnost pracovat s celou řadou charakteristik, díky kterým je možné se odlišit od konkurence. Jsou to věci jako například funkční benefity, rozdíly v použitých materiálech, kvalita, výkon, trvanlivost, rozměry nebo množství a spousta dalších. Významnou konkrétní výhodou může také být design a estetika produktu. Karlíček a kol. (2018, s. 158) o významu jednotlivých projektových charakteristik říká, že je vždy důležité hodnotit z perspektivy cílového zákazníka. Jednoduše řečeno, rozhodující je vnímání zákazníka, nikoli samotná realita. Dále je důležité zdůraznit, že veškeré charakteristiky projektu musí převážně odpovídat zvolené marketingové strategii, tedy cílovému zákaznickému segmentu a zvolenému positioningu značky, jinak nebude zvolená strategie fungovat. Produkt jako služba je dle Vašítkové (2014, s. 78) poměrně složitý. Pride a Ferrell (1991) in Vašítková (2014, s. 78) definuje produkt jako službu následovně: „Soubor hmotných a nehmotných prvků obsahující

funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupu.“

Karlíček a kol. (2018, s. 169) zmiňuje ve své publikaci řízení produktového mixu. Produktový mix, je také známý pod pojmem sortiment, je to soubor všech produktů, které daná firma prodává. Rozlišují se tři základní oblasti sortimentu, a to šíře, délka a hloubka sortimentu. Šíře sortimentu je počet produktových řad, resp. kategorií, které daná firma nabízí. Jako příklad autor uvádí firmu Nestlé, která vyrábí kromě cereálií také zmrzlinu, krmivo pro zvířata, kojeneckou výživu, bonbony a dalších několik produktových řad. Délka sortimentu je obvykle průměrný počet produktů v každé produktové řadě. Zde jako příklad autor uvádí firmu Procter & Gamble, která na našem trhu v kategorii pracích prostředků vyrábí čtyři odlišné produkty, a to konkrétně Ariel, Tide, Bonux a Vizír. Poslední zmíněnou byla hloubka sortimentu, což znamená průměrný počet variant u každého produktu model, forma, vůně, příchut' atp., který daná firma nabízí. Jako příklad je zde uvedena značka sirupů Jupí, kterou lze zakoupit ve skle, v třilitrovém a desetilitrovém kanystru nebo v PET láhvi. Každá z těchto variant je prodávána v několika příchutích a konkrétně v PET láhvích je Jupí dostupné v devíti příchutích. Ovšem velikost sortimentu, tedy jeho šíře, délka a hloubka, nemusí znamenat pro firmu vždy výhodu. Důležité je, jaká je celková ziskovost produktového portfolia. Pokud má firma možnost zvýšit svou ziskovost tím, že zruší některou svou produktovou variantu produktu či dokonce řadu, tak by měla zvážit redukci svého sortimentu. K této problematice je vhodné připomenout Paretovo pravidlo, které uvádí, že většině zisku firmy odpovídá jen relativně malá část zákazníků. Podobně je tomu i u produktů, kde platí, že relativně malý počet produktů generuje většinu zisku firmy. Proto by marketéři měli vědět, jak se jejich produkty podílejí na celkovém zisku firmy a těm produktům, které se na zisku firmy podílejí nejvíce, by se měla věnovat největší pozornost. Karlíček (2018, s. 170) doplňuje, že často užívaným nástrojem pro hodnocení produktového portfolia, se využívá BCG matice. Hodnoty pro využití tohoto nástroje vychází ze zjištění, že s velikostí tržního podílu klesají firmě náklady, a tím roste její konkurenceschopnost, a tedy i ziskovost.

Cena

Karlíček a kol. (2018, s. 175) mluví o ceně jako o peněžní částce za produkt. Cena je jediné P, které pro firmu představuje výnosy, jelikož ostatní P v marketingovém mixu, jsou spojena především s náklady. Správně stanovená cena má pro firmu existenční význam. Ačkoli si cenotvorba zdá jako jednoduchá činnost, není to zcela pravda. Podle Vašítkové (2014, s. 22) si manažer, který rozhoduje o ceně, všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupě schopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úloze ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitu v místě a čase. A protože je služba nehmotného charakteru, tak se cena v tomto případě stává ukazatelem kvality. Další specifikum při tvorbě ceny u služeb je nedosažitelnost služby od jiného poskytovatele. U veřejných služeb zpravidla není žádná cena nebo je cena dotovaná. V tomto případě se jedná o to, že organizace musí věnovat pozornost nabídkové strany stanovení ceny, tedy nákladům. Kotler (2007, s. 749) in Vašítková (2014, s. 94) cenu dále definuje jako: „*Peněžní částku za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobků nebo služby.*“ Celková cenová politika má na zisk výrazný vliv, jak uvádí autorka (2014, s. 95). Současně jsou pak cenou dále ovlivněny i psychologické reakce a chování. Majaro (1996, s. 119) in Vašítková (2014, s. 95) doplňuje, že výše zmíněné aspekty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu. Autorka dále píše, že cenová rozhodnutí firem jsou ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory prostředí. Do vnitřních faktorů patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace. Do vnějších faktorů patří např. povaha trhu a poptávky, konkurence a další prvky prostředí.

K ceně je důležité zmínit také něco málo o cenové strategii. Vašítková (2014, s. 99) říká, že před zahájením plánování cenové strategie, je nejprve nutné znát její cíl nebo cíle. Cíle cenové strategie musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy, a proto jsou s ní často totožné. Pokud se definuje cenová strategie, je potřeba brát v úvahu následující důležité faktory: náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka. Náklady jsou v tomto případě základem ceny, kterým je možné ocenit určitou službu, zatímco hodnota pro zákazníka, je stropem, který je zákazník ochoten zaplatit za určitou službu. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou být určovateli pozice, jaká cena za službu zaujme na cenové škále vytvořené mezi základem ceny a cenovým stropem. Nutné připomenout, že u zbytných a luxusnějších druhů služeb může být cena pro spotřebitele indikátorem kvality poptávané služby. Autorka dále podrobně rozebírá jednotlivé faktory cenové strategie:

Náklady – určit nákladovou stránku cenové rovnice je důležité, ale zároveň to může být obtížné. Uvádí se zde tři typy nákladů – fixní, semivariabilní a variabilní. Fixní jsou takové náklady, které organizace platí i ve chvíli, kdy neposkytuje žádné služby (nájem, odpis, mzdy atd.). Semivariabilní náklady jsou takové náklady, které souvisí s objemem obsluhování zákazníků a objemem služeb, které jsou organizací realizovány. Patří sem provozní náklady a platy vyplácené za přesčasy nebo za dodatečnou pracovní sílu. Tyto náklady jsou závislé na typu poskytovaných služeb, počtu osob zaměstnaných poskytováním služby a rozsahem požadovaného dodatečného vybavení. Variabilní náklady souvisí s přírůstkem prodeje. Jedná se např. o poskytnutí úvěru od banky, prodeje dalšího sedadla v kulturním zařízení nebo v dopravním prostředku či pokoje v hotelu. Pro většinu organizací jsou tyto náklady velmi nízké a blíží se nule. Kromě výše zmíněných typů nákladů jsou rozlišovány při tvorbě ceny náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou náklady, které mohou být vyhodnoceny přímo na jednotku služby, např. náklady na spotřebované pohonné hmoty na jeden ujetý kilometr. Nepřímé náklady není možné přesně stanovit na jednotku služby a jedná se tak zpravidla o režijní náklady a je nutné alokovat, tzn. rozpočítat na jednotku služby.

Konkurence – o té autorka (2014, s. 100) hovoří jako o něčem, co je potřeba neustále sledovat. Zároveň je nutné znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnat míru změn kvality a ceny. U tvorby konkurenčních cen má tvůrce následující možnosti: stanovit cenu vyšší, než je průměr na trhu, stanovit průměrnou cenu, anebo stanovit cenu nižší než průměr na trhu.

Hodnota služby pro zákazníka – autorka (2014, s. 101) mluví o hodnotě služby, jako o něčem, co představuje pro spotřebitele užitek, který mu služba přináší. Rozdíl mezi cenou, kterou spotřebitel vlastně zaplatí, a hodnotou, kterou je spotřebitel sám ochoten zaplatit za získání hledaného užítku, se nazývá spotřebitelský přebytek. Christopher Lovelock používá pojem čistá hodnota, který je definován jako: „*Souhrn všech vnímaných užítků (hrubá hodnota) minus souhrn všech minimálních nákladů.*“ Pokud zákazník dospěje k názoru, že náklady spojené se ziskem služby byly neúměrně získanému užítku, obdržel negativní čistou hodnotu. Čistá hodnota služby může být organizací, která služby nabízí, zvýšená buď přidáním užítku, nebo snížením nákladů zákazníka, nejlépe však kombinací obou zmíněných. Zákazník ve většině případů nehodnotí službu samu o osobě, ale srovnává ji s konkurencí. Zatím to účelem jsou využívány některé diagnostické hodnotící metody, například metoda SERVQUAL.

Distribuce

Neboli dostupnost, jak ji ve své publikaci označuje Karlíček a kol. (2018, s. 216), je způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. Cílem této složky marketingového mixu, je produkt dostat k zákazníkovi na správné místo, ve správný čas a využít takový způsob, který odpovídá dané marketingové strategii konkrétní značky a vše za co nejnižší náklady. To, že zákazník svůj

produkt získá jednoduše, rychle a pohodlně, je součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí. V tomto případě platí pravidlo, pokud produkt není pro zákazníka dostatečně dostupný, je veškeré předchozí marketingové snažení zcela zbytečné. Podle Vašítkové (2014, s. 22) je rozhodování o distribuci související s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Je zde souvislost s místní lokací (umístěním) služby nebo s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Samotná služba více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby. Např. učitel ke své práci potřebuje dataprojektor, který musí být někým obstarán, musí být skladován a umístěn do učebny. Karlíček a kol. (2013) in Vašítková (2014, s. 112) dále zmiňuje, že je distribuce rozlišována do tří základních distribučních strategií podle toho, zda firma usiluje primárně o funkční nebo spíše emocionální stránku dostupnosti produktu. Rozlišují se tedy strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní. U intenzivní distribuce se firma snaží, aby byl nabízený produkt dostupný zákazníkovi kdykoliv a kdekoliv. Z tohoto důvodu je firmou využíván velký počet distribučních míst, včetně těch, která lákají zákazníky na nízkou cenu. Příkladem této strategie může být Česká pošta. Exkluzivní distribuce je opakem intenzivní distribuce. Zde je primárně kladen důraz na zážitek, který je společně s produktem zákazníkům poskytován. Omezený počet distribučních míst je zde úmyslem, firmy si proto vybírají pro určitý region jen jednoho distributora, popř. několik málo, a ten má výhradní právo prodávat v dané oblasti jejich produkt. Jako příklad autor uvádí služby značkových autosalonů. Poslední strategií je selektivní distribuce, která představuje kompromis mezi dvěma výše zmíněnými strategiemi. V této strategii je využíváno omezeného počtu vybraných distributorů. Jako příklad jsou uvedeny služby cestovních kanceláří.

Vašítková (2014, s. 112) zmiňuje pojem distribuční cesty, což je prostředek pro přepravu produktu k zákazníkovi od výrobce či producenta. Dále autorka uvádí (2014, s. 113), že má podobu přímého nebo nepřímého spojení. V případě přímého spojení se jedná o přepravu od výrobce přímo ke koncovému zákazníkovi, kdežto u nepřímého spojení je mezi výrobcem a koncovým zákazníkem tzv. mezičlánek, což jsou prostředníci a zprostředkovatelé. Distribuční cesty zajišťují mimo toho, že dostávají produkt k zákazníkovi, také např. obstarání přístupu k požadovanému produktu způsobem a na místě, které si zákazník přeje, nalézání potencionálních zákazníků, budování vztahů s nimi, sladění nabídky s jejich potřebami atd. Jak již bylo řečeno, jsou dvě distribuční cesty, a to přímá a nepřímá. Ve službách je nejčastěji využívána distribuce přímá a to proto, že služby jsou neoddelitelné od svého poskytovatele. U nepřímé distribuce je využíváno mezičlánků, kterým se říká zprostředkovatelé. Bohužel využití této cesty přináší některé problémy, které souvisejí se základními vlastnostmi služeb a to konkrétně, že služby nelze vlastnit, proto není možné hovořit o transferu vlastnictví služby prostřednictvím distribučních kanálů. Dále jsou služby nehmotné a zničitelné a neexistují jejich zásoby. A posledním problémem je to, že neoddelitelnost služby logicky vyžaduje, aby zprostředkovatel byl zároveň i poskytovatelem služby, nebo aby existoval pouze přímý distribuční kanál.

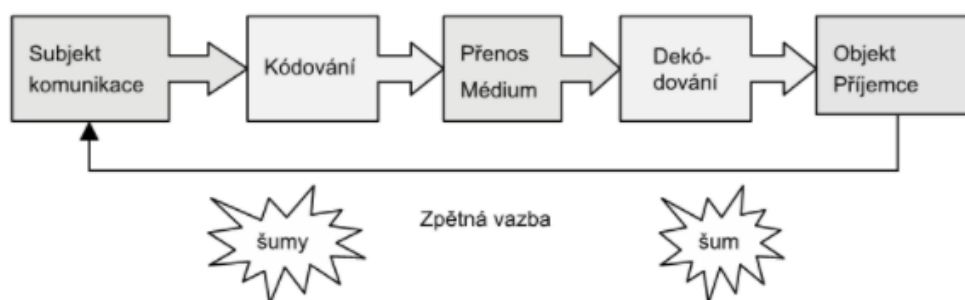
Propagace – marketingová komunikace

Dle Karlíčka a kol. (2016, s. 10) se pod pojmem marketingová komunikace rozumí rozšířené informování a přesvědčování cílové skupiny, s jehož pomocí se firmám daří naplňovat své marketingové cíle. V současné době na současném trhu se většina komerčních i nekomerčních organizací bez marketingové komunikace neobejde. Firmy využívají marketingovou komunikaci k přesvědčování potencionálních zákazníků k zakoupení jimi nabízených produktů a služeb, vládní a neziskové instituce se snaží vymýtit sociálně škodlivé chování, popřípadě podpořit chování sociálně prospěšné a politické strany využívají marketingovou komunikaci k zisku potřebných hlasů při volbách. Přikrylová a kol. (2019, s. 20) uvádí, že pro marketingovou

komunikaci neexistuje jednotná teorie a proto, že je na ni mnoho pohledů, tak nikdy jednotná teorie existovat nebude. Při analýzách komunikace se obvykle vychází z celé řady teorií.

Přikrylová a kol. (2019, s. 23) ve své publikaci mluví o komunikačním procesu. Samotná komunikace je předání určitého sdělení nebo informace od zdroje k příjemci. Důvody, metody i cíle těchto sdělení jsou různé. Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces, což je přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces se uskutečňuje mezi prodávajícím a kupujícím, také mezi firmou a jejími zákazníky, jak potencionálními, tak i současnými a mezi firmou a jejími dalšími zájmovými skupinami, ke kterým patří všechny subjekty, na které mají firmy a jejich aktivity nějaký vliv, nebo může být naopak firma ovlivňována jimi. Do této skupiny patří zejména zaměstnanci, dodavatele a obchodní partneři, akcionáři, média, investoři a další. Princip komunikace je vyjádřen v základním modelu komunikačního procesu, který můžeme vidět na obrázku 3. Tento model je tvořen osmi prvky, a to zdrojem komunikace, zakódováním, sdělením, přenosem, dekódováním, příjemcem, zpětnou vazbou a komunikačními šumy. Tento model byl vytvořen podle Schrammova modelu z roku 1955. Autorka (2019, s. 24) jako zdroj komunikace zmiňuje organizaci, osobu či skupinu osob, která vysílá informace k příjemci. Komunikační zdroj je iniciátorem komunikačních vztahů. Od něj je komunikace směřována prostřednictvím komunikačních kanálů, prostředků a forem k objektu komunikace. Aby byla komunikace úspěšná, musí být zdroj přijatelný a atraktivní.

Obrázek 3 Model komunikačního procesu



Zdroj: Přikrylová a kol. (2019, s. 24)

Co se týče přijatelnosti, tak to u zdroje znamená, že je u něho utvořená důvěryhodnost a odborná způsobilost. Za důvěryhodný zdroj spotřebitel považuje takový zdroj, který je objektivní a pravdivý. Atraktivnost v tomto případě znamená, že je u spotřebitele vyvolána pozornost. Sdělení má vyšší účinnost, když je vztah k nabídce bližší. Samotné sdělení, jak autorka (2019, s. 25) píše, je určitá suma informací, kterou se zdroj snaží vyslat příjemci za pomoci komunikačního média, s cílem upoutat jeho pozornost, se snahou upoutat jeho pozornost a vzbudit jeho potřeby nebo přání, které budou později uspokojeny. Další fází je zakódování, což je proces, který převádí informace, které jsou součástí sdělení, do takové podoby, která bude pro příjemce srozumitelná – slova, obrázky, znaky, hudba, diagramy atd. Sdělení, které je děláno záměrně (plánovaně), může být firmou zakódováno co nejpřesněji a lze u něho dodržovat určitou pravidelnost v komunikaci, jako je např. televizní reklamní spot. Autorka (2019, s. 26) jmenuje tři základní funkce kódování a to: upoutání pozornosti, vyvolání či podpora akce a vyjádření záměru, názoru, existence či známosti. Nezáměrná komunikace má často za následek to, že veškerá záměrná komunikace dostává podtext neserióznosti a nedůvěryhodnosti. Následující fáze je o komunikačních kanálech, prostředcích a médiích. Sdělení je přenášeno pomocí komunikačních kanálů. Pokud jsou komunikační kanály zvoleny správně, jsou její účinnou podporou sdělení, kdežto nesprávně zvolené kanály mohou být jeho destrukcí. Autorka dělí kanály na řízené, kontrolované firmou a na neřízené, nekontrolované

firmou. Řízené kanály jsou takové kanály, kde má zdroj komunikace kontrolu nad definicí, sestavováním a šířením sdělení. Kanály se dělí na osobní a neosobní. V případě kanálu osobního se hovoří o komunikaci jedné osoby s druhou či více osobami navzájem. Jedná se o nejstarší a také nejúčinnější formu komunikace, která se však nedá aplikovat na početnější cílové skupiny fyzicky, ale do jisté míry možné praktikovat v online prostředí. U neosobní komunikace vstupuje mezi subjekty a příjemce sdělení médium, to ale neumožňuje bezprostřední zpětnou vazbu. U neřízených kanálů je také možnost rozdělení do dvou skupin. První skupina, také osobní, sem spadá ústní šíření pomluv či pochval z úst zákazníků nebo konkurentů. Druhý typ je komunikace neosobní, ta je šířena pomocí sdělovacích prostředků, jako mohou být výsledky testů v nezávislém spotřebitelském časopise dTest. Aby mohl být komunikační proces realizován jsou k dispozici dvě základní skupiny prostředků a forem. V první skupině jsou prostředky a formy individuálního působení, kam patří osobní rozhovory, telefonáty, dopisy, emaily, osobní účast na zasedání a další prostředky individuálního působení. Druhou skupinou jsou prostředky a formy skupinového působení, kam spadá prezentace, konference, symposia, reprezentativní akce, sponzoring, tištěné prostředky a zejména však média, a to tisková, elektronická, outdoor a indoor. Dalším v pořadí modelu komunikace je příjemce, objekt komunikace. Autorka (2019, s. 27) představuje příjemce marketingové komunikace jako spotřebitele, zákazníky, distribuční články, uživatele, zaměstnance, akcionáře, média, popř. široká veřejnost. Přijetí je nutnou, ale nepostačující podmínkou úspěšné komunikace, proto je nutné, aby si každý subjekt komunikace byl vědom toho, že bude vnímán jako tvůrce celého sdělení, včetně jeho nekontrolovatelné části. A předposlední položkou modelu komunikace je dekódování a zpětná vazba. Dekódování je proces pochopení a porozumění zakódovaného sdělení příjemcem. Zpětnou vazbu se rozumí zpráva, která je vysílána příjemcem zpět ke zdroji sdělení, jedná se o určitou formu reakce příjemce na získané informace. Poslední položkou jsou šumy. Jak autorka (2019, s. 28) uvádí, marketingová komunikace je součástí komunikace v nejširším pojetí, tzn. osobní, přátelská, rodinná, společenská atd. A to vše může zapříčinit pravděpodobně problém v přijetí některých sdělení (šumy). Další možné riziko je existence silné konkurence, která bude přinášet potencionální nebezpečí záměny, zmatení, překrývání, zejména u produktu masové potřeby, kde je nabídka pro zákazníka velmi často nepřehledná.

2.2.2 Marketingové plánování a marketingová strategie

Westwood (2020, s. 13) o marketingovém plánování hovoří jako o termínu, který se využívá pro popis způsobu využívání marketingových zdrojů v zájmu dosahování marketingových cílů. Jedná se o složitý proces a každá firma má odlišný cíl. Smyslem tohoto plánování je segmentace trhů, stanovení tržní pozice, odhad velikosti trhu a plánování uskutečnitelného tržního podílu v rámci každého tržního segmentu. Celý tento proces zahrnuje – provedení marketingové výzkumu ve firmě a mimo ni, zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, vytváření předpokladů, předpovídání, stanovení marketingových cílů, vytváření marketingových strategií, definování programů, sestavování rozpočtů, hodnocení výsledků revizí cílů, strategií nebo programů. Marketingový výzkum, který je součástí plánovacího procesu, je solidním zdrojem pro současné i budoucí projekty. Dle Kašíka a Havlíčka (2015, s. 111) náleží marketingové plánování k hlavním aktivitám řízení podniku a mělo by předcházet ostatním podnikovým operativním plánům. Marketingový plán je vytvářen marketingovou a obchodní jednotkou a musí odpovídat obchodní a marketingové politice a vycházet z marketingové strategie podniku. Navazuje na marketingový výzkum, který je základem pro úspěšnost či neúspěšnost marketingového plánu. Podle autorů marketingový plán obvykle obsahuje – SWOT analýzu podniku jako východisko, cíl oddělení/podniku, strategii naplňování cílů a kontrolní mechanismus plnění cílů.

Co se týče SWOT analýzy, tak podle Kotlera a Kellera (2013, s. 80) je to celkové zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejich příležitostí a ohrožení. Je to nástroj pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Při analýze externího prostředí (příležitostí a ohrožení) musí podnikatelská jednotka neustále monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které by mohly ovlivnit schopnost dosažení zisku. Měl by proto být vytvořen marketingový informační systém, který by sledoval trendy a důležité změny a jakékoliv související příležitosti a ohrožení. U analýzy interního prostředí (silných a slabých stránek) je jednou věcí najít atraktivní příležitosti a druhou věcí je schopnost je využít, jak píší autoři (2013 s. 82). Proto by každá společnost měla zhodnotit své interní silné a slabé stránky. Společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani nemusí vyzdvihovat všechny své silné stránky. Otázkou zůstává, zda by se měla společnost omezovat jen na ty příležitosti, pro které má ty pravé předpoklady, nebo má spíše uvažovat o těch, u nichž by musela příslušné silné stránky teprve objevit nebo získat. Po vypracování SWOT analýzy firma přichází k formulaci cílů. Cíle musí být konkrétní, pokud jde o jejich načasování a kvantifikaci. Po stanovení cílů autoři (2013, s. 83) říkají, že se přechází na plánování strategie, která představuje postup, jak stanovených cílů dosáhnout.

2.2.3 Retail a retail marketing

Jaderná, Volfová (2021, s. 16) odkrývají pod pojmem retail prodej od obchodníka ke spotřebiteli. Tento pojem se užívá jako ekvivalent pro maloobchod. Zákazník je tedy nepodnikatelský subjekt, který zakoupené zboží využívá pro své vlastní potřeby nebo pro potřeby svých blízkých. Levy (2009, s. 6) in Jaderná, Volfová (2021, s. 16) definuje retail jako soubor podnikových aktivit, které přidávají hodnotu produktu i službám určeným spotřebitelům pro jejich užitek nebo pro užitek jejich blízkých. Tento pojem autorky ještě upřesňují na „*maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím s vysoce kvalifikovaným informačním systémem a profesionálním managementem.*“ Retail management má na starost nejen řízení marketingových aktivit, ale merchandesign, kde zajišťuje dostatečné množství zboží, organizační strukturu, personální management, finanční otázky, dodavatelský řetězec, informační systém atp. Kdežto retail marketing se zaměřuje na stanovování strategií spojených s produktem, cenou, distribucí a marketingovou komunikací a jejich následným naplňováním při každodenním působení v obchodě. Marketingoví specialisté se v retail marketingu zabývají poznáváním svých spotřebitelů, jejich segmentací, nastavením CRM systému, brandingem, in-store marketingem, tvorbou nákupní atmosféry a aplikací dalších nástrojů marketingové komunikace v různých variantách.

CRM

Na internetových stránkách vyber-crm.cz (2022) vysvětlují, jak CRM vlastně funguje. CRM podnikům umožňuje lepší třídění důležitých informací o zákaznících a zároveň efektivněji vyhodnocovat obchodní aktivity. Zkratka CRM vychází z anglického názvu customer relationship management, v překladu řízení vztahů se zákazníky. Software CRM je program, který umožňuje přehledné shromažďování potřebných údajů o zákaznících – kontaktní informace, celkové obraty, podíly na obrotech v určitém segmentu apod. Dále pomáhá získat detailní informace o:

- Aktuálních zákaznících a jejich potřebách a využívaných službách či produktech, které jsou jimi kupovány
- Veškerých obchodních transakcích – fakturace, objednávky, poptávky atd.
- Zákaznických službách – jaké nejvíce využívají, helpdesk, podnikové služby
- Analýze strategií – plánování marketingových kanálů, kontaktní střediska, rozvoj marketingových služeb apod.

Podle Dohnala (2002) in Jurášková, Horňák a kol. (2012, s. 48) se jedná o individualizovanou obsluhu zákazníků dle jejich hodnoty. Dále se dle autora jedná o interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemními investicemi a uspokojování potřeb zákazníka, kdy se dále snaží o maximalizaci zisku obou stran a vytvoření partnerského vztahu. Mimo jiné na webových stránkách vyber-crm.cz (2022) dále uvádějí, že CRM shromažďuje veškerá data, která o zákaznících podnik má a díky nim může podnik zákazníkům a jejich potřebám lépe porozumět a na základě těchto dat lze přizpůsobit jednotlivé obchodní procesy v podniku. Zároveň mapuje marketingové aktivity, které poté lze lépe analyzovat a zefektivnit. Údaje v CRM spravuje data, která se týkají interakcí se zákazníkem a bývá propojen s dalšími informačními systémy jako jsou marketing, účetnictví, fakturační systém atp. Podle Chlebovského (2017, s. 23) je CRM důležité, ale zároveň je důležité, aby si všichni v podniku uvědomili nezbytnost komplexního pojetí řízení vztahů se zákazníky, které v zájmu zajištění efektivních cest pro tvorbu hodnoty a uspokojení zákaznických potřeb respektuje nezbytné vazby nejen směrem k zákazníkům, ale i dovnitř podniku. Podnik se pak neobejde bez multidisciplinárního propojení strategického marketingu, engineeringu, projektového a produktového managementu. Podle autora totiž samotné CRM nedokáže komplexnost a multidisciplinaritu postihnout, protože je orientováno primárně vně směrem k zákazníkům. Z tohoto důvodu Chlebovský (2017, s. 24) doporučuje hovořit spíše o CSM – customer solutions management, který je podle něj mnohem výstižněji popisuje komplexní pojetí, včetně dalších uvedených disciplín v podniku. Jinými slovy, lze díky tomu klást větší důraz na podnikové cíle a výsledky.

2.2.4 Rozdíl marketingové komunikace mezi B2B a B2C

Na internetových stránkách b2bmonitor.cz (2019) vysvětlují, že komunikace na B2B trhu je odlišná tím, že komunikace na B2C trhu je zaměřena na koncového spotřebitele a potřebuje odlišné přístupy. V klasickém marketingu je komunikace směřována na tzv. koncového zákazníka, ale u B2B je na konci komunikace firma, která zakoupené zboží přeprodává nebo jej spotřebovává pro své vlastní účely, k produkci vlastních výrobků nebo služeb, které poté následně směřují ke koncovému spotřebiteli. Oba tyto segmenty jsou navzájem ovlivňovány a nemohou existovat jeden bez druhého. Jejich společným ukazatelem je poptávka. Platí zde pravidlo, kde poptávka na B2C určuje poptávku na B2B. U B2B je důležité vědět, že způsob marketingové komunikace je zcela odlišný než u B2C, nedá se zde držet všeobecných marketingových pravidel, která platí pro koncového spotřebitele. Je nutné dodržovat následující aspekty:

- **Motivace nákupu** – u B2C je nákup prováděn spotřebitelem pro vlastní potřebu, kdežto u B2B je zboží nakupováno za účelem zisku vlastního zisku, tedy aby bylo zboží možné dál prodat či použít pro prodej jiného produktu.
- **Cílová skupina** – B2B má cílovou skupinu výrazně užší. Jedná se převážně o manažery nebo majitele konkrétních firem, kteří rozhodují o uzavření obchodu. U B2C se jedná o široké spektrum spotřebitelů, na které působí masová komunikace.
- **Nákupní chování a objemy nákupů** – u B2B se konzument většinou nerozhoduje sám, výběr činí racionálně a zvažuje všechny aspekty. Nakupuje zde méně firem, ale ve větším objemu. U B2C se naopak zákazník rozhoduje často impulzivně na základě emocí. Objem nákupu je odlišný v tom, že zákazník nakoupí mnohem méně, ale je jich mnohem více.
- **Ovlivnění poptávky** – stimulace poptávky je u každého segmentu odlišná. U B2C lze poptávku po produktu či službě ovlivnit např. slevami, akcemi či dalšími metodami podpory prodeje. V B2B takové metody neplatí a poptávku tím nelze ovlivnit. Zde

poptávka závisí na tom, kolik zakázek má daná firma, a podle toho se pak rozhoduje, kolik materiálu či služeb bude potřeba.

2.3 Finanční plán

Jednotlivé složky podnikatelského plánu se rozpočtují odděleně, jak uvádí Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 166), ale jejich výstupy musí vždy sledovat hodnotové cíle firmy, které jsou specifikovány plánovanou výsledkovou, rozvahou a plánovaným cash flow, neboli master budgetem. Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2020 s. 186), dle autorů strategický finanční plán zaujímá v soustavě funkčních plánů důležité postavení, protože představuje určitou integrující složku strategického plánu, do kterého jsou promítány jeho finanční efekty i finanční náročnost. Z tohoto důvodu je důležité věnovat tomuto plánu patřičnou pozornost. Uskutečnění jednotlivých funkčních plánů vyžaduje vynaložení zdrojů, ze kterých jsou nejdůležitější finanční prostředky. Nároky na omezené finanční zdroje se projevují právě ve finančním plánu v podobě využití vlastních a cizích prostředků – míra zadlužení, likvidní situace aj., proto tento plán poskytuje zásadní informace pro korekce určitých funkčních plánů (např. odložení investic ovlivňující plán výroby atp.). Dále také stanovení hodnoty firmy na základě finančního plánu poskytuje vodítko pro tvorbu korekce funkčních plánů, aby vedly k růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů. Jádrem strategického finančního plánu představují tři již výše zmíněné finanční výkazy, které zahrnují:

Výkaz zisků a ztrát – výsledky firmy se určují na základě stanovených tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období. Určuje se hospodářský výsledek před zdaněním (hrubý zisk) a hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk). Často se využívají ekvivalenty těchto termínů v podobě EBT (Earning Before Taxes) a EAT (Earning After Taxes). Další používané termíny jsou EBITDA (Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization – zisk před úroky, zdaněním a odpisy) a EBIT (Earning Before Interests and Taxes – zisk před úroky a zdaněním).

Rozvaha – zde jsou kvantifikována aktiva (majetek) firmy, která zahrnují stálá aktiva v podobě dlouhodobého majetku (hmotný, nehmotný a finanční) a pasiva, což jsou zdroje financování, zahrnující vlastní kapitál a cizí zdroje financování. Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker (2017, s. 24) autoři doplňují o informace o rozvaze, která je podle nich základním účetním výkazem každého podniku. Rozvaha informuje o majetku podniku a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Rozvaha je vždy vystavována k určitému datu a musí platit, že se aktiva rovnají pasivům.

Peněžní toky – tady jsou vyobrazeny veškeré příjmy a výdaje firmy v jednotlivých letech plánovacího období a jsou členěny na provozní, investiční a finanční peněžní toky. Autoři doplňují, že na základě těchto tří plánových výkazů jsou stanovovány hodnoty finančních ukazatelů, které poskytují hodnocení strategického plánu, resp. jeho jednotlivých variant, ze kterých je vybrána ta nejvhodnější a ta je později realizována. Finanční plán má ještě následující tři složky:

Investiční (kapitálový) rozpočet – určuje objem finančních prostředků, které je možné v daném plánovacím období vynaložit na investice v podobě pořízení dlouhodobého hmotného (výstavba, akvizice) a nehmotného (nákup licencí, patentů atd.) majetku, či v podobě finančních investic.

Rozpočet externího financování – jedná se o specifikují finanční zdroje, které budou časem sloužit k financování investičního programu a případných dalších finančních potřeb firmy. Zdroje financování, resp. kapitál, jsou členěny podle místa, odkud jsou získávány, a to na zdroje interní a externí. Interní zdroje jsou tvořeny ziskem po zdanění, odpisy a přírůstky z rezerv, odprodej složek dlouhodobého majetku a snížení oběžných aktiv (zásoby a pohledávky).

Plán rozdělení hospodářského výsledku – ten určuje podíl tohoto výsledku zadrženy v podniku v podobě přidělu do fondů ze zisku, resp. z nerozděleného zisku a také podíl určený na výplaty dividend a podílů na zisku.

K zajištění finančního plánu a celkovému zjištění finančního zdraví slouží finanční analýza. Růčková (2021, s. 9) jako nejužitečnější definicí analýzy uvádí, že se jedná o představitele systematického rozboru získaných dat, která jdou obsažena především v účetních výkazech. Hlavní smysl této analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zde úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku – účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do jisté míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se ale vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a jsou izolovány. Aby mohla být data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, je třeba je podrobit finanční analýze. Autorka (2021, s. 10) mluví o dvou možných rovinách z časového pohledu. V první rovině je ohlíženo do minulosti, kde je šance hodnotit, jak se podnik vyvíjel až do současnosti, přičemž kritérii hodnocení je možné nalézt celou řadu. V druhé rovině se dívá na to, že finanční analýza slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Díky tomu je možné plánování krátkodobé, které je spojené s běžným chodem firmy, ale i plánování strategické, které souvisí s dlouhodobým rozvojem firmy. Jak již bylo řečeno, podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí, jak říká autorka (2021, s. 22). První funkcí je prověření finančního zdraví podniku a druhou funkcí je vytvoření základu pro finanční plán. Hlavním úkolem, dle autorky, je prověření obchodní zdatnosti podniku a tím udržení majetkově-finanční stability. Pro úspěšné zpracování je třeba znát základní účetní výkazy, a to rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Scholleová (2017 s. 172) uvádí několik technik, které se u finanční analýzy aplikují, zařazuje mezi ně: horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů; poměrovou analýzu – ukazatele: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu, produktivity; rozbor pracovního kapitálu; souhrnné ukazatele finančního zdraví; ukazatel EVA; srovnávání. Technik je velké množství, mnoho různých ukazatelů a cílem finanční analýzy není výpočet maximálního počtu čísel, ale zisk co nejjasnějších podkladů pro další rozhodování o možnostech zlepšení řízení podniku.

2.3.1 Náklady

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 18) vysvětlují náklady jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů, které jsou účelně vynaložené na tvorbu podnikových výnosů. Na náklady lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu, a to nejčastěji z hlediska finančního a daňového účetnictví a manažerského účetnictví. U finančního účetnictví se sledují informace o nákladech za podnik jako za celek. Získané informace slouží externím i interním uživatelům. Jedná se o základní zdroj dat, který je nutné mít k dispozici pro řízení podniku. Výstupy těchto informací jsou k dispozici v účetní uzávěrce (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow a v přílohách uzávěrky). Náklady jsou zde vnímány z hlediska úbytku ekonomického prospěchu. U manažerského účetnictví jsou náklady brány z pohledu interního účetnictví. Tento typ je určen pro efektivní řízení podniku, využívá kalkulace, rozpočty a různé statistické metody. V manažerském pojetí nákladů jsou náklady chápány jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Manažerské pojetí nákladů není řízeno žádnými předpisy a je fakultativní. Náklady se dají členit dle různých hledisek, autorky (2018, s. 20)

vypisují náklady dle těchto hledisek – druh (členění podle spotřebovaného vstupu: např. spotřební materiál, energie, náklady na služby atd.); účel (členění nákladů ve vztahu k účelu jejich vynaložení: nejčastěji členění na náklady jednicové (přímé) a režijní (nepřímé)); závislost na změnách objemu výroby (členění ve vztahu k objemu prováděných výkonů: fixní a variabilní náklady, popř. smíšené); podle podnikových funkcí a další (oportunitní, přírůstkové atd.).

2.3.2 Fixní náklady

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 23) říkají, že se náklady dělí podle závislosti na objemu, a to na náklady fixní a variabilní. Fixní náklady jsou takové náklady, které jsou stále a nemění se se změnou objemu výroby (ke změnám může dojít pouze v delším časovém období a to např. v důsledku zvýšení výrobní kapacity nebo změnou výrobního procesu atp.). Do fixních nákladů mohou spadat např. stálé platby v podobě nájemného, zálohy energií, mzdy vybraných zaměstnanců, splátky leasingů vozového parku atd. U fixních nákladů jsou pro manažera zajímavé některé skutečnosti, a to především relativní úspora fixních nákladů a stanovení nevyužitých fixních nákladů. K relativní úspoře fixních nákladů dochází, když se zvýší objem produkce při neměnných fixních nákladech. Nevyužité fixní náklady představují tu část celkových fixních nákladů, která odpovídá nevyužitým výrobním kapacitám. Jedná se o velice jednoduchý nástroj, díky kterému lze zjistit informace o efektivnosti vázání fixních nákladů. V ideálním případě je lepší, když je výrobní kapacita plně využita, a tím jsou plně využity i fixní náklady.

2.3.3 Nákladová funkce

Chování nákladů lze zachytit za pomoci nákladové funkce, jak ve své publikaci uvádí Taušl Procházková a Jakubíková (2018, s. 25). Náklady se v každém období chovají jinak. V krátkém období se využívají pro operativní řízení a v dlouhém období jsou využívány pro strategické, popř. taktické řízení. Zjištění této funkce může být pro firmu nápomocné např. v rámci finančního plánování podniku, kdy je potřeba stanovení výše nákladů, které bude třeba vynaložit na dosažení předpokládaného objemu produkce. Nákladová funkce vlastně představuje vývoj nákladů v závislosti na objemu produkce. Lze ji využít pro řešení různých otázek a problémů spojených s podnikáním, jako jsou např. zjištění (analýza) bodu zvratu, zjištění objemu produkce potřebného pro dosažení požadované úrovně zisku, zjištění limitů nákladů a cen, zjištění průběhu jednotlivých nákladů, stanovení minimální ceny pro pokrytí nákladů, příp. požadovaného zisku.

2.4 Nákup firmy – akvizice

John (2015, s. 4) ve své publikaci vysvětluje dva pojmy, díky kterým lze získat jinou firmu. Mluví o akvizici a fúzi. Podle autora je akvizice koupě části nebo celé firmy a fúze je spojení dvou či více firem v jednu. Rozdíl v těchto pojmech může být i takový, že u akvizice může být podnikatelský záměr investora a kupované firmy naprosto odlišný, avšak u fúze jde zpravidla o spojení firem s podobným zaměřením. Na internetových stránkách jake-james.cz (2021) říkají, že proces akvizice a fúze se dají obecně pojmenovat jako „koncentrace společností“, tedy trend soustřeďování podniků do stále větších podnikatelských celků. V anglickém jazyce se využívá zkratky M&A (Mergers and Acquisitions). Podniky předpokládají, že koncentrací mohou dosáhnout synergického efektu a společné podnikání pro ně bude výhodnější, než kdyby podnikal každý sám. Zde autoři fúzi definují jako dobrovolné spojení několika subjektů do jedné společnosti a akvizice je proces, kde jedna společnost ovládne druhou.

Internetové stránky jake-james.cz (2021) dále o akvizici zmiňují, že na rozdíl od fúze, nemusí vždy proběhnout na základě dohody. Nakupuje se nebo se prodává celá firma nebo většinový

podíl (51 %). U akvizice neboli převzetí, nevzniká ani nezaniká žádná společnost. K akvizici může dojít následujícími způsoby: kapitálovou podobou (tzv. ekvita, nákup potřebného počtu akcií v akciové společnosti nebo obchodních podílů ve společnosti s ručením omezením), formou peněžitých a nepeněžitých vkladů, anebo nákupem podniku či jeho části s veškerým majetkem a závazky, které k němu náleží. Akvizice může proběhnout dvěma způsoby, a to tzv. přátelským a nepřátelským. U přátelské akvizice management kupované firmy s akvizicí souhlasí a u nepřátelské management kupované firmy s akvizicí nesouhlasí. Podle autorů webových stránek jake-james.cz (2021) se společnosti sdružují z různých důvodů a jsou rozlišovány čtyři druhy spojení firem podle vztahů v odvětví:

Horizontální integrace – spojení podniků ve stejné výrobní části a ve stejném období, v podstatě se jedná o sloučení konkurentů. Díky spojení dosáhnou pozitivního efektu plynoucího z výroby či poskytování služeb ve velkém rozsahu. Příkladem tohoto sloučení mohou být dopravci nebo pojišťovny.

Vertikální integrace – sloučení podniků v různých, ale na sebe navazujících fázích. Firma má díky tomuto spojení s dodavatelem nebo odběratelem naprostou kontrolu nad průběhem byznysu, efektivněji řídí náklady a zbaví se závislosti v obchodních vztazích. Jedná se např. o situaci, kdy obchod prodávající oděvy koupí šicí dílnu.

Kongenerická integrace – integrace společností z příbuzných oborů podnikání. Častým příkladem z praxe je spojení banky a pojišťovny, kdy obě působí ve finančním sektoru, ale každá má jiný produkt.

Konglomerátní integrace – spojení společností bez vzájemného vztahu. Mohou se zde sledovat cíle jako diverzifikace, rozšíření portfolia nebo využití volných zdrojů. Jako příklad je zde uvedena společnost eBay, která v roce 2002 koupila firmu Paypal. Obě firmy podnikají v jiném odvětví, proto se tedy jedná o konglomerátní integraci.

2.5 Metodika

Tato část práce popisuje metody, které byly pro vytvoření této práce použity a jak se práce utvářela. V první řadě bylo zvoleno téma pro tuto práci a následně se zformuloval cíl, který bude v této práci řešen. Celá práce je pak složena ze dvou částí, a to z části teoreticko-metodologické a části praktické, kde se mají prakticky ověřit informace získané z části teoretické. Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše, kde byla porovnávána literatura od různých autorů. Publikace, které byly použity pro tuto práci, byly zapůjčeny z Vědecké půjčovny Severočeské knihovny v Ústí nad Labem a také z internetové stránky bookport.cz, kde je obrovská databáze elektronických knih. Dále byly využity informace z internetových stránek, které byly vyhledávány za pomoci klíčových slov v internetovém vyhledávači.

V teoretické části práce byl popsán pojem podnikání, jeho úskalí a tvorba podnikatelského plánu, který je důležitý pro praktickou část této práce. Následně se zde rozebíral marketing, marketingový mix a marketingová komunikace a využití CRM systému. Poté zde byla popsána podkapitola podnikatelského plánu, a to konkrétně finanční plánování včetně jeho součástí. A v neposlední řadě popsán pojem akvizice a fúze, o kterých je právě téma této práce.

V praktické části bude popsána zkoumaná společnost, jaké má zaměření, působení, jaké je její produktové portfolio. Dále jak je na tom po ekonomické stránce, jaké má náklady atp. V další

části bude popsána i akvírovaná společnost a celkové dojmy a pocity z celé situace majitele zkoumané společnosti. Veškeré informace o podnicích byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti, který se uskutečnil pomocí aplikace Microsoft Teams a byl současně nahráván pro zpracování této práce a trval přibližně hodinu a půl. Celý rozhovor je k dispozici v Příloze 1 této práce na str. I. Pro finanční analýzu firem a modelů rozvoje byl sestaven výpočetní nástroj realizovaný v aplikaci Microsoft Excel, který je taktéž k nalezení v přílohách této práce na str. XIV, jako odkaz na soubor na OneDrive. Jelikož nejsou dostupná přesná ekonomická data, snaží se nástroj shrnout dostupné údaje a dopočítat vybrané ekonomické parametry, které následně slouží pro modelování změn vývoje hlavních ekonomických ukazatelů pod vlivem úprav dostupných zdrojů. Je posuzována výnosová i nákladová stránka doplňování zdrojů firmy a finální vliv na zisk společnosti. V modelovacím nástroji jsou zapracovány listy Tržby, Náklady, Zisk, Podklady pro modelování, listy jednotlivých modelů a list Potřebný nárůst zakázek. List Tržby je zpracováním výstupu polostrukturovaného rozhovoru, kde byl získán hrubý přehled o typech a počtech zakázek. Obsahuje strukturu tržeb jednotky za poslední účetní období a výstupem je zejména informace, kolik společnost získává z prodeje práce montérů a kolik z marže realizované na prodeji zboží a náhradních dílů. List Náklady je shrnutím informací o provozních nákladech společnosti a list Zisk pouze vyhodnocuje výkon společnosti v minulém období, kdy je následně hodnota zisku porovnávána s novou hodnotou v jednotlivých modelech. List Podklady pro modelování je výpočetním listem, kde jsou získány poměrové hodnoty potřebné pro modelování, tj. zejména hodnoty výnosů a nákladů na jednotlivé typy pracovníků, jednotkové ceny práce apod. Náklady na pracovníky, které společnost aktuálně nezaměstnává byly odhadnuty dle nabídek na trhu práce. Nejdůležitější částí modelovacího nástroje jsou pak listy Model A až C, které vycházejí ze stejného základu a kombinují data vypočtená na listu Podklady pro modelování a Náklady s cílem poskytnout obrázek o ziskovosti společnosti v případě změn vstupních zdrojů. Výpočty předpokládají stejně efektivní využití dostupných zdrojů, jako společnost dosahuje doposud. Z tohoto důvodu je v modelovacím nástroji vytvořen i další list Potřebný nárůst počtu zakázek, který vypočítává, o kolik musí narůst počet zakázek společnosti, při zachování stejné struktury zakázek, aby bylo dosaženo potřebného obrátu pro uvažovaný model. Jedná se o podklad, který je důležitý pro uvažování o potřebném objemu administrativní, obchodní a marketingové práce, která bude muset být vynaložena na naplnění kapacity vyššího počtu montérů zaměstnávaných společností. Na základě těchto dat bude pak vybrán vhodný model pro další kroky zkoumané společnosti. Dále bude v práci provedena SWOT analýza, která vyhodnotí silné a slabé stránky podniku, které byly získány z informací z rozhovoru s majitelem a z celkového pozorování podniku a následně zde budou vyhodnoceny možné příležitosti a hrozby, které mohou společnost postihnout.

3 Analytická část práce

Jak již bylo nastíněno v úvodu, cílem práce je analyzovat existující podnikatelskou příležitost, najít nejvhodnější scénáře jejího využití a poskytnout majiteli zkoumané společnosti podklady pro rozhodnutí, zda a případně jak tuto příležitost využít. Analytická část práce proto bude rozdělena do několika základních částí:

Analýza zkoumaných společností se zaměří na sběr co největšího množství informací o dotyčných společnostech, posouzení situace na trhu a pracovním trhu v dané lokalitě. Ani jedna z obou zkoumaných společností si nepřála být uvedena v této práci z důvodu poskytování interních informací, které nejsou veřejnosti přístupné. Z tohoto důvodu byly společnosti v práci pojmenovány jako Revidio a TEVOINST s.r.o., kdy Revidio je prací zkoumaná společnost a TEVOINST s.r.o. je společnost, která by měla být akvírovaná společností Revidio.

V rámci hledání a zkoumání možných scénářů spojení kapacit budou identifikovány varianty využití podnikatelské příležitosti, které budou následně podrobeny základnímu ekonomickému posouzení a bude provedeno hodnocení rizik jednotlivých variant.

Vzhledem k velikosti a struktuře zkoumaných společností lze předpokládat, že navrhované scénáře budou mít do budoucích firemních procesů podobný dopad, proto v další části bude zpracován jeden podnikatelský plán popisující nezbytné kroky k úspěšnému zvětšení firmy.

Závěry práce by pak měly majiteli zkoumané společnosti poskytnout doporučení k realizaci optimální varianty rozvoje, shrnout rizika realizované změny a upozornit na nejdůležitější části plánu, které nesmí být opomenuty.

3.1 Posouzení podnikatelského záměru

Téma této práce bylo zvoleno po dřívějších diskuzích s majitelem firmy Revidio, který si aktuální situaci své společnosti velmi silně uvědomuje, vnímá příležitosti i nebezpečí a chce svou společnost posílit a posunout k lepším výsledkům. Výstup této práce by pro něho pak měl být pomocným vodítkem při dalším strategickém plánování a rozhodování. Jeho záměry, tedy jeho podnikatelský plán, lze stručně charakterizovat v následujících bodech:

- Dále budovat úspěšnou, profitabilní a rozvíjející se firmu
- Firmu kapacitně zvětšit
- Dlouhodobě snižovat závislost společnosti na jeho osobě
- Budovat prozákaznickou firemní kulturu spojenou s kvalitní péčí o zaměstnance
- Snažit se být inovativní a rozšiřovat schopnosti o dodávky moderních poptávaných technologií
- Tvořit dostatečný zisk pro plnění jeho osobních potřeb

Společnost působí v oblasti dodávek a služeb v sektoru vytápění budov a pohybuje se na méně konkurenčním trhu. Jak bude patrné z následujících analýz, firma se na druhé straně potýká s problémy pramenícími z nedostatečných realizačních kapacit a malého know-how v oblasti řízení a strategického řízení. Podnikatelským plánem je rozvoj a růst společnosti, který je však limitován dostupností realizačních kapacit a směřuje tak k využití reálné příležitosti akvizice konkurenční společnosti nebo alespoň jejích realizačních pracovníků. Cílem následujících analýz a hodnocení je identifikovat nejvhodnější postup a upozornit na rizika plynoucí z dílčích kroků každé z možných realizačních cest.

3.2 Postup získávání informací

Předmětem zkoumání jsou skutečně malé společnosti podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo jako malá společnost s ručením omezením, kdy jejich majitelé jsou mimo řízení firem i poměrně intenzivně zapojeni do realizačních procesů. To se bohužel projevuje v poměrně problematické dostupnosti manažerských dat potřebných pro zkoumání firem a podnikatelského záměru. V oficiálních rejstřících firmy nepublikují informace nebo jen velmi omezené, nepoužitelné pro důkladnou finanční analýzu. Zpracování účetnictví je řešeno outsourcingem nebo vlastními kapacitami v aplikacích bez možnosti získání podrobnějších analytických dat, a tudíž podrobnější manažerská data a analýzy nejsou zpracovávány. U společnosti Revidio bylo možné pouze nahlédnout do uzávěrky posledního účetního období. Zároveň nebyl podnikatelský záměr mezi majiteli firem podrobně projednán a otevřeně je o něm možné komunikovat pouze s majitelem posuzované firmy.

Z popsáního důvodu je tak primárním zdrojem dat polostrukturovaný rozhovor s majitelem zkoumané společnosti. Dalšími zdroji jsou potom webové stránky, portál justice.cz a další informace z veřejně dostupných zdrojů (katastr nemovitostí, počty obyvatel a sídla v lokalitě apod.).

I přes to je možné posoudit aktuální procesy zkoumané společnosti a vyhodnotit dopady na tyto procesy, které nastanou zvětšením organizace. Pro zkoumání ekonomické stránky operace pak budou využita data načerpaná z analytického rozhovoru a na jejich základě bude modelována i potencionální ekonomická výkonnost rozšířených kapacit.

3.3 Představení společnosti, identifikace trhů zákazníků, analýza produktů

Pro potřeby vedení analytického rozhovoru byl před jeho realizací zpracován okruh témat a otázek k diskusi s přímým zaměřením na zjištění dat a informací potřebných pro analýzu firmy a situace. Přepis rozhovoru je v přílohové části práce. Majitel společnosti dostal přehled předem k „vyplnění“ a jím uvedená data a informace byly dále rozšířeny na základě doplňujících otázek pokládaných během rozhovoru.

V následující kapitole je zpracován výstup analytického rozhovoru, který byl zpracován tak, aby zároveň poskytl přehled dostupných informací o zkoumaných subjektech, které jsou dále využity pro posuzování, hodnocení a návrhy.

3.3.1 Analýza situace zkoumané společnosti

Základní informace o zkoumané společnosti:

Název společnosti: Revidio

Právní forma: podnikání na základě živnostenského oprávnění

Místo podnikání: město s cca 12 000 obyvateli, ve spádové oblasti cca 150 000 obyvatel

Počet zaměstnanců vč. struktury: 5 (majitel, administrativní pracovník, tři montéři)

Obrat: 12 500 000 Kč

Plátce DPH: Ano

Společnost je na trhu cca 8 let a začínala jako podnikání jednoho živnostníka se zaměřením na revizní a servisní činnost v oblasti plynových kotlů. Po velmi krátké době se ukázalo, že poptávka ve službách spojených s vytápěním je poměrně vysoká a zákazníci mají větší očekávání než jen zajištění revize a servisu. V počátcích majitel vše řešil sám a outsourcoval účetní služby. Zhruba po dvou letech podnikání se díky najmutí dvou zaměstnanců podařilo podnikání rozšířit a přijmout tak dalšího pracovníka pro montáže kotlů a topení. Díky tomu bylo možné realizovat i větší dodávky kotlů a celých systémů vytápění. Potřeba většího nákupu

materiálu i dílů vyvolala nutnost zajištění další administrativní síly, a tak se firma rozrostla o tři pracovníky na administrativní a účetní sílu. Ta zajišťuje účetní práce, nákup materiálu, logistiku a komunikaci s dodavateli. V dalších letech se podařilo tým doplnit ještě o dva výkonné pracovníky a tím zajistit schopnost realizovat ještě větší zakázky a pružněji reagovat na poptávku. Nicméně ani tento počet na pokrytí zájmu nestačí a citelně chybí i kapacity na řízení a produktový rozvoj. Majitel je stále zapojen do realizační činnosti a v některých oblastech je stále jediným pracovníkem, který může služby provádět díky certifikacím, které má pouze on. Postupně se daří zaškolovat i certifikovat ostatní technické pracovníky a tím tvořit samostatné montážní čety.

Ekonomická situace podniku

Příjmy: Příjmy společnosti se sestávají z tržeb za zboží i služby a jsou rozloženy dle zakázek zhruba v poměru, který ukazuje Tabulka č.1, která je k nalezení v Příloze 2 této práce na str. IX. Pro její sestavení byly použity odhady majitele společnosti Revidio plynoucí ze znalosti přibližného počtu zakázek různého typu realizovaných za určité období a odhadů velikosti zakázek a jimi představovaných výnosů. Rozbor byl sestaven tak, aby zhruba odpovídal tržbám a nákladům na nákup materiálu zboží, tj. s hodnotami získanými z roční závěrky.

Pro zjednodušení analýz jsou uvažovány průměrné velikosti jednotlivých typů zakázek a byla použita jednotná průměrná marže na zboží v hodnotě 30 %. Dle sdělení podnikatele se jedná o reálná čísla a odpovídají skutečnosti. Pro eliminaci případné chyby by bylo nutné pracovat s přesnějšími údaji, ale ty bohužel v tuto chvíli není možné získat. Pro finální rozhodování bude lepší vstupy zpřesnit a za využití modelačních nástrojů z této práce ještě jednou data vyhodnotit.

Z dat v Tabulce č. 1 je možné dovodit následující strukturu hrubé marže (marže na zboží + vlastní výkony), která je vyobrazena v Tabulce č. 2:

Tabulka 2 Hrubá marže

Prodej zboží	9 930 000 Kč
Výkony	4 337 600 Kč
Marže ze zboží (průměr 30 %)	2 979 000 Kč
Výnosy celkem	7 316 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů z Tabulky č.1

Žádné další výnosy (z pronájmu majetku, finanční výnosy apod.) společnost nemá. Pro další zkoumání budeme využívat zde zjištěná data, a to jak pro hodnocení výkonu firmy, tak i pro modelaci růstu výkonu po rozšíření.

Pro dokreslení situace byly v rámci rozhovoru zkoumány i další vlivy působící na objem a pravidelnost tržeb. Z dotazování je patrné, že odvětví trpí určitou sezónností poptávky. Dodávky související s montáží nových systému jsou obvykle realizovány v období stavební sezóny, tj. od března do září a v zimním období pak převládá servis, výměny kotlů a revizní práce. Vzhledem k tomu, že stále existuje převis poptávky po službách, není firma sezónními vlivy zatížena, pouze je musí zohlednit v plánování práce a v plánování oslovování stálých i nových zákazníků.

Náklady: Náklady společnosti jsou složeny primárně z osobních nákladů, nákladů na vybavení potřebné pro poskytování služeb a nákladů na nákup zboží. Společnost podniká v prostorách nemovitostí vlastněných majitelem jako soukromou osobou a je zatížena pouze náklady na energie, nájemné majitel společnosti neúčtuje. Další náklady, jako jsou náklady na marketing, obchodní činnost nebo poradenství, jsou zanedbatelné. Podobně je to i s náklady na vzdělávání,

kteře jsou ve poměru k obratu firmy také poměrně nízké, ale pro správné vyhodnocení je potřeba uvažovat čas pracovníků na vzdělávání, který není možné zhodnotit v podobě výkonů prodaných zákazníkům.

Mzda majiteli není vyplácena a majitel si každoročně rozděluje zisk společnosti mezi svůj osobní výnos a případné investice do rozvoje.

Roční náklady na vybavení byly odhadnuty na základě informací z rozhovoru tak, že byl spočten náklad na vybavení jedné „montážní čtyři“, který se skládá z nákladů na běžné nářadí (odhadnuta životnost 2 roky – vybavení se průběžně obměňuje + dokupuje se spotřební materiál) a nákladů na dražší stroje a zařízení (započtena poměrná část odpisů při odepisování 3 roky). Tabulka č. 3 v Příloze 3 na str. X shrnuje přehledně strukturu aktuálních nákladů společnosti.

Z analýzy je patrné, že klíčové jsou osobní náklady a nezanedbatelnou položkou jsou i náklady na autoprovaz. Jak podnikatel v rozhovoru uvedl, výše odměn pracovníků odpovídá standardu z pohledu profese i geografické polohy a ceny na autoprovaz budou spíše stoupat než, že by se daly ovlivnit. Proto je třeba se u rozvoje firmy zaměřit zejména na výnosovou část podnikání. Analýza neukazuje nestandardnosti nebo zásadní problémy v řízení nákladů.

Zisk společnosti a výnos pro majitele

Výsledek hospodaření společnosti v hrubém pohledu dle přechozích kapitol je cca 4,3 milionu korun před zdaněním. Tato částka nezohledňuje náklady na zdravotní a sociální pojištění majitele a její součástí je i „mzda“ majitele za přímé výkony u zákazníků, kterých je v současné době minimálně v rozsahu plné pracovní doby. Výsledek hospodaření je znázorněn v Tabulce č. 4. Pro další analýzy bude vhodné do výpočtů kalkulovat majitele jako zaměstnance na manažerské pozici a tím oddělit jeho příjem od zisku společnosti.

Tabulka 4 Výsledek hospodaření podniku

Zisk společnosti v posledním účetním období	
Výnosy celkem	7 316 600 Kč
Náklady celkem	2 930 000 Kč
Zisk před zdaněním a rozdělením	4 386 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Financování provozu

V průběhu analytické rozhovoru byla zkoumána i situace v oblasti řízení cashflow společnosti a zajištění financování firmy. Tato oblast by se stala při rozšiřování akvizicí další společnosti nebo částečným odkupem aktiv jiné společnosti pravděpodobně aktuální a je potřeba náklady na případné financování vyšších investic zahrnout do ekonomických úvah jednotlivých modelů rozšíření činnosti.

V současné době společnost nevyužívá žádné externí zdroje financování ani pro nákup větších investic ani pro financování obrátky zboží. V oblasti financování zboží se firmě daří z velké části získat platbu od zákazníka dříve, než je splatnost dodavatelských faktur, překryv vlastních prostředků na financování nákupu a na financování skladu zboží a materiálu je cca 900 000 Kč, což je částka, kterou si firma v rámci svého cashflow může dovolit. Nákup investičního vybavení (stroj, přístroje a automobily) se doposud vždy dařilo realizovat tak, že byly k dispozici volné finanční prostředky a nebylo nutné využívat úvěr nebo leasing pro financování tohoto vybavení.

3.3.2 Identifikace trhů a konkurence

Jak již bylo zmíněno výše, společnost podniká v menším městě těsně sousedícím s okresním městem, spádová oblast čítá cca 150 000 obyvatel. Firma má v současné době ve své databázi přibližně 3 000 zákazníků, kterým poskytovala služby a v mnohých případech i dodala zařízení pro vytápění. Její pozice na trhu je silná a patří spíše k technologicky lepším a spolehlivějším firmám. V okolí působí spíše samostatní živnostníci, kteří se zabývají obdobnou činností a dále zhruba tři větší společnosti se zaměstnanci, které vyvíjejí i marketingovou a větší obchodní činnost. I v případě veřejných zakázek se málokdy stává, že by zkoumaná společnost neuspěla, a proto lze předpokládat, že i nastavená cenová úroveň služeb je v korelaci s trhem. Za poslední jednotky let se počet konkurentů spíše snižuje a neobjevila se žádná větší nová konkurence. Snížení počtu konkurentů je dáno zejména stárnutím podnikatelů a jejich odchodem do penze, případně utlumením činnosti a specializací se pouze na jednu méně náročnou činnost (např. revize). Vysoce konkurenční trh tak v případě podnikání společnosti není zásadním rizikem rozvoje firmy.

3.3.3 Analýza produktového portfolia a cílových trhů

Produkt

Produktové portfolio je složeno z produktů a služeb zaměřených na zajištění vytápění obytných a dalších budov. S větším zaměřením na retailové zákazníky (domácnosti), ale s významnou složkou prodeje i organizacím nebo samosprávě. Produktové portfolio lze podle typů dodávek rozdělit na následující oblasti:

Výměna/dodávka plynového nebo elektrického kotle na vytápění – to je velmi častou a ekonomicky zajímavou službou, která je složena z prodeje zařízení, jeho instalace a potřebných revizí. Zakázka se dá realizovat v poměrně krátkém čase, dobře se plánuje a je na ní výnos složený z marže i platby za instalační a revizní služby. Společnost realizuje cca 120 takových zakázek ročně. Realizace služby vyžaduje nasazení certifikovaných zaměstnanců s oprávněním k montáži zařízení a s možností provádět revize spalinových cest (u plynových zařízení). Případně s vyhláškou 50 pro montáž elektrických zařízení v odpovídající úrovni.

Roční prohlídky zařízení – je relativně krátká služba, která vyžaduje certifikovaného pracovníka a je dobře plánovatelná. Jedná se o ideální službu na vytěžení personálních kapacit v době nižší poptávky nebo realizace instalačních služeb, které netrvají celou jednu denní pracovní dobu. Dobré plánování takovéto služby vyžaduje podporu IT technologií (CRM) a existující databázi zákazníků, kteří revizi dle zákona každý rok potřebují a je možné oslovit je s nabídkou prohlídky.

Revize spalinových cest nebo plynového zařízení – je také krátká služba, která taktéž vyžaduje certifikovaného pracovníka s oprávněním tuto revizi vykonávat. Jedná se o službu nutnou pro spuštění nově instalovaných zařízení, kterou konkurenční společnosti často outsourcují a schopnost ji poskytovat svými kapacitami je konkurenční výhodou. Ekonomický přínos pro firmu a její četnost nejsou nijak zásadní, ale toto know-how výrazně zkvalitňuje ostatní dodávané služby, protože mohou být komplexní.

Topenářské práce a instalatérské práce – byly do portfolia zařazeny postupně s nárůstem personálních zdrojů pro schopnost naplnit očekávání zákazníků vyřešit „vše v jednom“ při rozsáhlejších instalacích a rekonstrukcích.

Servis kotle – reakční zakázky na záruční a pozáruční opravy dodaných i zákaznických zařízení, které generují zajímavou část obrátu společnosti a vyplňují kapacity firmy v období, kdy není dostatek instalačních zakázek (topná sezóna). Tato služba je komplikovaně

plánovatelná, protože zde zákazník očekává rychlý zásah technika. Vyžaduje se zde vyškolený pracovník s technickou znalostí dodaných zařízení. Jedná se o službu, která by mohla být po rozšíření kapacit předmětem rozvoje, kdy by se u zákazníků s větším počtem zařízení (firmy, bytová družstva, města) daly nabídnout servisní smlouvy se zpoplatněnou garancí doby zásahu, případně opravy jimi provozovaných zařízení. Toto však vyžaduje dostatečnou zastupitelnost personálu tak, aby bylo možné plnění podepsaných smluv garantovat.

Další zakázky (méně časté nebo „pokusy o rozšíření portfolia“):

Vytápění na pevná paliva – vzhledem k aktuální situaci na trhu s vytápěním jde o minimálně poskytované služby, jelikož vytápění pevnými palivy je stále více regulováno a svazováno legislativou. Je však otázka, jestli aktuální situace na energetickém trhu způsobená konfliktem Ruska a Ukrajiny nepovede k reinkarnaci toho typu vytápění, z důvodu zdražování či nedostatku zemního plynu. Realizačně jde o obdobné zakázky jako u jiných typů vytápění, s obvykle vyššími náklady na realizaci, tj. s vyšším obratem pro firmu.

Tepelná čerpadla – je typ vytápění, který zkoumaná společnost již realizovala, ale tyto dodávky aktuálně narážejí na nedostatek kapacit na doplnění kvalitního know-how a zároveň se jedná o investičně náročné projekty, a tudíž zákazníkům méně často zvolený produkt. Jde pravděpodobně o perspektivní produkt, který by v budoucnu neměl v produktovém portfoliu společnosti chybět.

Z analytického rozhovoru plyne, že se majitel intenzivně zabývá rozvojem firmy a rozvojem produktového portfolia do budoucna. Je k tomu veden aktuálními turbulencemi na trhu s energiemi a snahou evropského společenství dosáhnout vysokého poměru využití obnovitelných zdrojů energií na úkor fosilních paliv. Je nepravděpodobné, že by se v krátkém časovém horizontu udály zásadní změny v poptávce ze strany zákazníků, ale ta bude jistě postupně stále ovlivňována kampaní za zelenější energie, a hlavně regulacemi a státní podporou obnovitelných zdrojů. Úvahy o rozšíření společnosti by měly být vedeny s cílem uvolnit dostatečné odborné kapacity na rozvoj produktového portfolia tak, aby se postupně do nabídky produktů a služeb dostaly i nové zdroje vytápění a to zejména:

- Lepší zvládnutí dodávky tepelných čerpadel
- Fotovoltaické systémy pro energeticky nízko náročné stavby nebo jako doplnění tradičních zdrojů
- Dlouhodobě pak třeba náhrada zemního plynu alternativním s příměsí vodíku apod.

Aby toto bylo možné zvládnout, je třeba počítat s uvolněním kapacity majitele z realizace zakázek a přesměrování části jeho časového fondu na strategické produktové plánování a posilování know-how, v lepším případě rozšíření lidských zdrojů a pozici presales konzultanta/projektanta, který bude odpovědný za zavádění nových technologií do praxe. Při současném rozsahu podnikání společnosti je toto nerealizovatelné z důvodu vysokých nákladů na takového pracovníka.

3.3.4 Stávající firemní procesy

V následujících podkapitolách se práce zaměří na komentáře ke stávajícím firemním procesům, které jsou zásadně ovlivňovány kapacitním nedostatkem s výrazným dopadem do manažerské činnosti firmy. Řízení společnosti je vedeno na reaktivní bázi a není věnována dostatečná péče plánování, strategii, ani optimalizaci procesů. Toto je oblast, která po zvětšení společnosti bude muset být lépe řešena a odpovědnost bude muset být více distribuována. V případě zvětšování firem patří riziko nezvládnutí organizace k těm často podceňovaným a mohou vést i k velkým ekonomickým ztrátám, případně i zániku společností.

Obchodní činnost a obchodní vztahy

Obchodní činnost v pravém slova smyslu v podstatě neprobíhá. Společnost ad hoc reaguje na došlé poptávky a ty se snaží odbavit v rámci svých kapacit tak, jak je to nejlépe možné. Některé poptávky je nutné z těchto důvodů i odmítat. Rozpočty a nabídky do veřejných výběrových řízeních zpracovává sám majitel „po pracovní době“ za podpory administrativního pracovníka. Zakázky jsou obvykle realizovány na základě emailového nebo telefonického potvrzení zaslání rozpočtu, smlouvy jsou vypracovávány pouze pokud je požaduje zákazník a dle jeho vzoru. Tento styl obchodu nutně přináší rizika sporu u některých zakázek, které s přibývajícím počtem při větším rozsahu činnosti, porostou. V rámci rozšiřování působení firmy je třeba se zaměřit alespoň na částečnou standardizaci a formalizaci obchodní činnosti a vyhradit na ni i personální kapacity. Obchodní jednání je třeba vést nejen se zákazníky, ale i s dodavateli s cílem optimalizovat náklady na nákup a tím dosáhnout vyšších marží.

Do nedávné doby byly veškeré obchodní a plánovací aktivity vedeny bez podpory IT prostředků, což limitovalo společnost zejména v optimalizaci nabízení pravidelných služeb (prohlídky), kdy se čekalo „až se zákazníci ozvou“. Toto se podařilo majiteli vyřešit vytvořením zakázkové aplikace na evidenci zákazníků, instalovaných zařízení a termínů potřebných prohlídek. Takové „light CRM“, které je nyní velmi užitečné při plánování doplňkových činností a díky němuž se daří dosahovat výrazně lepšího využití personálních kapacit, které má firma k dispozici a také plánování např. revizí či servisů „při jedné cestě“ a neztrácet tak čas a využít volného časového prostoru. Otázkou je, zda tento nástroj bude do budoucna dostačující a zda zvládne případný nárůst počtu zákazníků. Obvykle je pro podobnou činnost potřeba evidovat a sledovat více informací o zákaznících a jejich zakázkách (životnost produktů, záruční doby, obrat, instalované díly, kdyby byly instalovány, kdy je čas na revize apod.). Téma lepší IT podpory procesů by nemělo být při přípravě podnikatelského plánu jistě opomenuto.

V oblasti dodavatelů má firma navázány poměrně silné vztahy na významné distribuční společnosti v oblasti topenářské a instalatérské techniky a dodávky zařízení (kotlů), řeší vztahy přímo s výrobcem, kde existují i kontrakty na zajištění servisu zařízení (záručního i pozáručního). Jak již bylo zmíněno, tyto vztahy bude nutné do budoucna udržovat a dále rozvíjet s cílem vytěžit z většího objemu objednávek lepší nákupní podmínky (ceny, splatnost, držení skladu apod.).

U B2B prodeje jde spíše o nahodilou spolupráci se spřátelenými (osobní vazby) stavebními společnostmi. Firma doposud necílila na prodej dodávek do stavebnictví jako subdodavatel. Jedná se o oblast, která může být v budoucnu předmětem zájmu při nedostatečně přímé poptávce. Otázkou zůstává, zda na prodej v B2B oblasti bude mít dostatečné personální kapacity.

3.3.5 Marketing

Marketing společnosti se dá v tuto chvíli označit termínem „kladná nula“. Existují pouze dva využívané nástroje, a to jsou základní webové stránky a „nálepky na kotle“ umístěvané po instalaci, které obsahují kontakty pro případ potřeby kontroly, revize nebo servisu. Z důvodu převisu poptávky doposud větší marketingová činnost nebyla potřeba. Je ale potřeba na ni v podnikatelském plánu uvažovat a na získávání nových kvalitních zakázek se zaměřit. I po zvětšení nebude firma schopna do marketingu investovat nějaké zásadní částky, ale měla by využít minimálně základní marketingové nástroje pro oslovení lokálního trhu jako např.:

- Vylepšení webových stránek
- Zvážit alespoň nějaké investice do geograficky zaměřené PPC reklamy
- Využít plochu svých služebních vozů na propagaci služeb a kontaktů na firmu

- Alespoň trochu se zviditelnit na místních sportovištích a místech hromadného setkávání

3.3.6 Další firemní procesy

Společnost vede jednoduché účetnictví za pomoci základního softwaru bez zásadních nadstaveb pro řízení procesů. Vedení účetnictví zajišťuje interní pracovní síla, která mimo to řeší i nákup zboží a materiálu a fakturace. Občas pomáhá i s logistikou. Právní služby společnost vůbec nevyužívá. Někdy je využita konzultace k vedení účetnictví nebo jiným finančním záležitostem od spřátelené poradenské společnosti.

Veškeré činnosti související s řízením, rozhodováním a kapacitním plánováním má ve své režii majitel a do toho je ještě zapojen do realizace zakázek. Procesy tím trpí a tato situace brání rozvoji společnosti. V případě zvýšení kapacit firmy je potřeba na této oblasti zapracovat a vyčlenit dostatečné kapacity nejen pro řízení, ale i kapacitní plánování realizace, případně zdokonalit IT podporu těmto procesům.

3.3.7 Zaměstnanci a situace na trhu práce

Personál společnosti v tuto chvíli tvoří pět zaměstnanců v následujících profesích:

Senior montér + manažer, jedná se o majitele společnosti, který mimo řídicích povinností na sobě nese odpovědnost za realizaci mnoha zakázek a je i držitelem certifikací a oprávnění k provádění instalací elektrických a plynových zařízení a k provádění revizí plynových zařízení a revizí spalinových cest. To to je situace, která je pro firmu velmi riziková a dlouhodobější výpadek majitele v plnění svých úkolů by mohl mít za následek ukončení činnosti společnosti. V podnikatelském plánu musí být uvažováno o větší zastupitelnosti zejména v realizačních rolích pracovníků.

Senior montéři jsou dva zkušení pracovníci, kteří jsou schopni samostatně realizovat většinu zakázek, které firma dodává. Mají platná oprávnění k instalaci všech dodávaných zařízení a k provádění jejich servisu. Nejsou však obvykle schopni akci naplánovat, ocenit a zkompletovat přesný rozpočet, jedná se o realizační pracovníky, kteří musí být řízeni a nedokážou akce sami plánovat a připravovat. Samostatná práce při montážní činnosti na místě je však bez problémů.

Pomocný pracovník je nově přijatý montér v procesu zaškolení, v současné době nemá všechna potřebná oprávnění k složitějším výkonům, ale doplňuje vždy některého ze seniorních pracovníků na akcích, kde je třeba více pracovníků (rozsáhlejší nové instalace, komplikovanější výměny apod.).

Administrativní pracovník působí ze sídla firmy, zvládá jednoduché účetnictví, objednávky u dodavatelů, fakturaci a další základní administrátorské práce. Nejedná se o pracovníka, kterého je reálně zařadit do procesů řízení společnosti.

Obvyklá schémata pracovního dne:

Servis – obvykle jeden pracovník vybavený autem, nářadím a náhradními díly. Obvykle je reálně zvládnout tři – čtyři akce denně.

Instalace nových zařízení – obvykle dvoučlenná pracovní četa vybavená autem, nářadím a potřebným zbožím. Obyčejně je možné zvládnout jednu akci denně, v případě snazších zakázek je činnost operativně doplňována o pravidelné prohlídky zařízení nebo servis.

Instalace systémů vytápění a další složitější akce – často dvoučlenná pracovní četa vybavená autem, nářadím, zbožím a materiálem. Výjimečně se akce musí zúčastnit větší počet pracovníků. Akce jsou standardně vícedenní a majitel je plánuje na období, kdy je mimo firmu, aby zjednodušil ranní rozdělení práce a bylo možné pracovníky umístit na více dní po sobě. Kapacitní plánování obvykle probíhá na jeden týden dopředu a je průběžně upravováno, tak jak přicházejí servisní nebo jiné krátkodobé zakázky, a jak rychle se daří realizovat ty již naplánované. Z analytického rozhovoru plyne, že odhad ztrátového času montérů na přesuny, vyzvednutí materiálu a koordinaci je cca 20 % z uhrazeného časového fondu pracovní doby. Toto číslo bude uvažováno i pro potřeby modelace výnosů v dalších kapitolách.

Bohužel situace na trhu práce v oblasti vyučených techniků v oblasti topenářství a v oblasti instalací plynových a elektrických zařízení je velmi špatná. Aktuální rozšíření společnosti na 4 zaměstnance byl poměrně dlouhý proces, který v sobě nese i několik „neplatných pokusů“, kdy kvalita uchazečů přijatých do firmy byla velmi nízká. Lze odpovědně konstatovat, že šikovných lidí s potřebnou zkušeností, technickou schopností a potřebnými zkouškami je na trhu (v oblasti působení i obecně) minimum a spíše díky odchodům do důchodu ubývají. Pokud má společnost udržet trend nastavené firemní kultury zaměřené na profesionalitu, odpovědnost a vstřícné chování má to při pokusech o generický růst velmi komplikované. I přes složitou situaci na trhu práce by firma neměla rezignovat na snahu hledat zkušené zaměstnance na trhu. Zároveň je dobré hledat nové a neotřelé cesty, jak dobré zaměstnance hledat i toto by podnikatelský plán neměl opomenout.

3.3.8 Další důležité souvislosti zjištěné v rozhovoru

Další diskutovanou oblastí byla schopnost firmy nabízet zákazníkům podporu při financování realizovaných projektů z dotačních titulů vypisovaných státními a evropskými institucemi. Aktuálně na podobných zakázkách spolupracuje firma se společností ČEZ, a.s. a nabízí její služby. Nejedná se o úplnou a plně vyhovující nabídku, ale vzhledem ke kapacitním možnostem společnosti nebylo reálné nabídku rozšířit o vlastní služby nebo případně rozšířit s nějakým partnerem specializovaným přímo na podporu subjektů pro čerpání dotací. Jedná se o důležitou oblast, která při rozvoji nesmí být opomenuta zejména v době, kdy bude produktové portfolio více rozšířeno o komplexní dodávky vytápění novými technologiemi, jako jsou tepelná čerpadla a fotovoltaika. Není pravděpodobně reálné plně vytížit vlastního zaměstnance specializovaného pouze na tuto oblast a bude jistě lepší vydat se cestou výběru spolehlivého partnera, který by se mohl podílet i na případném souvisejícím marketingu a obchodní činnosti.

3.4 SWOT analýza

Pro další uvažování je přínosné z rozboru získaných informací sestavit úvodní SWOT analýzu, která napomůže v dalším postupu sestavení podnikatelského plánu. Je třeba identifikovat pozitivní souvislosti, na kterých lze rozvoj do budoucna založit, ale neméně důležité je dobře znát slabiny a problematická místa, jejichž vliv, je správným nastavením budoucí firmy, nutné maximálně eliminovat. Záměrem je směřovat k silnému a rozvíjejícímu se subjektu s minimálním vlivem rizik. Obrázek č. 5 představuje přehled hlavního obsahu jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy, které jsou podrobněji rozpracovány v dalších podkapitolách. Během analytického rozhovoru, byl do diskuse o SWOT analýze zapojen i majitel a na sestavené struktuře panovala shoda.

Obrázek 4 SWOT analýza podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky určitě patří pověst firmy reprezentovaná kvalitními referencemi a spokojenými zákazníky, která je založena na schopnostech a přístupu pracovníků firmy. V rámci personální práce se firma snaží nejen o dosahování kvalitního technického know-how, ale i způsobu komunikace se zákazníky a chování zaměstnanců při činnosti u zákazníka. Tato oblast bývá často opomíjena a bývá u řemeslnických profesí problémem. Toto ale není případ zkoumané společnosti.

Firemní kultura je nastavená na rozvoj a zvládání nových technologií a postupů, což jí též posouvá před lehkterou konkurenci v oblasti.

Nezanedbatelnou silnou stránkou jsou i velmi dobré smluvní vztahy s klíčovými výrobci a distributory v oboru. Za poslední roky fungování firmy se podařilo zvýšit obrat nakupovaného zboží, firma nikdy neměla problémy se splácením svých závazků a tím je pro své dodavatele žádaným zákazníkem pro spolupráci. Podařilo se díky tomu dosáhnout na velmi výhodné nákupní ceny i delší doby splatnosti, které v sobě nesou nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

Také má firma určitou výhodu ve spolupráci se stavebními firmami, kde má vždy prostor pro vytvoření pracovní příležitosti v období, kdy nemají příliš práce v jejich běžné činnosti.

3.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky vesměs pramení z aktuální velikosti firmy a z jejího personálního obsazení. Jedná se o nedostatky mající vliv jak na rozvoj firmy, její inovační schopnosti i na kvalitu procesů. Firma je existenčně i provozně silně závislá na svém majiteli, který je manažerem, obchodníkem, stratégem, ale i montérem v jedné osobě. Toto je dlouhodobě neudržitelná

situace a potíže z toho plynoucí se při pouhém kapacitním rozšiřování montážní činnosti ještě prohloubí.

Z uvedeného plynou i nedostatky ve standardizaci a určité automatizaci procesů zejména v oblasti obchodu a kapacitního plánování. Bez navýšení kapacity na řízení a obchod nebude reálné v budoucnu dobře odbavit vyšší počet zakázek, které budou potřeba pro naplnění větších produkčních kapacit. Stejně riziková je silná závislost kapacitního plánování na jedné osobě, protože v případě jejího výpadku nebude dobře nebo vůbec zadána práce montážním četám a firma se dostane do prodlení s realizací a do ekonomických problémů z toho plynoucích.

Úplně stejný dopad má personální nedostatečnost na úrovni řízení na inovační proces. Firma tak intenzivně závislá na jednom člověku není schopna pružně reagovat na změny na energetickém trhu a s tím se měnící zákaznickou poptávkou.

Za slabou stránku lze považovat i současný nízký počet montážních pracovníků, kde je realizace zastupitelnosti velmi omezena a opět ovlivňuje kvalitu realizace. V případě výpadků z důvodu nemoci nebo dovolených je třeba odkládat některé větší akce a zpožďuje se realizace zakázek obecně. Toto riziko se ještě prohlubuje v kontextu současné pandemie Covidu, kdy tým není možné rozdělit do skupin, které se vzájemně nepotkávají a tím, alespoň částečně eliminovat riziko nákazy celé realizační části firmy.

3.4.3 Příležitosti

Jednoznačně největší příležitostí je dlouhodobý převis poptávky na trhu související s modernizací bydlení v České republice, ale i s legislativními změnami v oblasti regulace lokálního vytápění, který nutí domácnosti i organizace k výměnám zdrojů tepla. V posledních letech tržby z instalace nových technologií dohnaly tržby ze servisu, který byl dříve primární službou společnosti a poptávka zákazníků naznačuje, že tento trend bude trvat.

Do příležitostí je jistě nutné zařadit i nabízející se možnost rozšíření firmy o kapacity a případně i zákazníky druhého posuzovaného subjektu, která pomůže rozvoji a napomůže doplnit kapacity o prověřené pracovníky. Lze předpokládat, že v případě převzetí celé firmy, ale i v případě jiného zvoleného modelu, přejde velká část zákazníků k firmě Revidio.

Příležitostí jsou i nové technologie, jejichž zařazení do portfolia přinese nové zakázky na instalace, ale i díky komplexnosti nových zařízení i do záručního a pozáručního servisu.

Příležitostí jsou i peníze, které státní a evropské instituce poskytují do odvětví ve formě dotací na modernizaci vytápění, které urychlují poptávku a dovolují zákazníkům poptávat kvalitnější, komplexnější, a hlavně dražší zařízení, než by si standardně mohli dovolit, případně vůbec realizovat modernizaci u nízkopříjmových skupin. Tuto podporu poptávky je nutné uchopit a vytěžit z ní maximum pro rozvoj společnosti.

3.4.4 Hrozby

Hlavní část hrozeb plyne z personální oblasti. Nedostatek lidí na trhu odborníků přináší riziko přetažení pracovníků konkurencí, případně tlak na náklady v podobě nutnosti navyšovat odměny pracovníků. I společnost Revidio personál stárne a je zde reálné riziko vyšší nemocnosti, případně opuštění tohoto typu fyzické práce.

Spolu se závislostí rozvoje a řízení na jedné osobě jsou to faktory, které mohou výrazně ovlivnit kvalitu dodávek, případně i schopnost dodávky realizovat. S tím, že náhrada z pracovního trhu

bude vždy komplikovaná a dlouhotrvající, je třeba se zaměřit na kvalitní personální práci a trvalou snahu získávat nové pracovníky.

Hrozbou způsobující výkyvy v odvětví může být i nestálá situace na trhu s energiemi a jí ovlivněné záměry státních a evropských orgánů v podobě regulace využívání energií pro vytápění. Aktuálně je situace velmi nepřehledná a pro plánování budoucnosti složitá. Nikdo neumí odpovědět na otázky typu: Jak dlouho se bude ještě k vytápění používat zemní plyn? Bude nahrazen jiným podobným palivem (třeba na bázi vodíku)? Jak dlouho bude trvat změna distribučních sítí v případě takového rozhodnutí? Budou fosilní paliva úplně vytlačena tepelnými čerpadly nebo fotovoltaikou? A mnoho dalších podobných. Pro eliminaci těchto hrozeb a nejistot je třeba být připraven na inovace a operativní změny v portfoliu produktů, pak je možné tyto hrozby přeměnit na příležitosti a při včasné reakci s přicházejících změn těžit.

3.5 Informace o subjektu akvizice

Záměrem práce je posoudit možnost rozšíření činností firmy převzetím celé další firmy nebo části zdrojů této společnosti, zejména v oblasti lidských zdrojů. V době přípravy tématu práce se jednalo o mírně větší společnost, než je v období zpracování práce, aktuální situaci tak bude podřízeno zkoumání společnosti a zvažování záměrů dalšího postupu. Vše je patrné z následujících informací o potencionálním subjektu fúze. Získané informace pocházejí zejména z analytického rozhovoru s majitelem společnosti Revidio, který v rámci běžné komunikace zjišťuje situaci a nálady zaměstnanců. Oficiální data o sobě firma v posledních obdobích nepublikovala a v rámci dříve publikovaných dat byl jejich rozsah velmi omezený. Tudíž jsou dostupné informace pro odpovědné posouzení společnosti nepoužitelné. Ze získaných informací lze pouze konstatovat, že společnost v letech, kdy data zveřejnila dosahovala pravidelně minimálního hospodářského výsledku před zdaněním (v řádech jednotek tisíc korun), lze si tedy položit otázku, zda výsledky zachycené v oficiálním účetnictví odrážejí skutečný stav hospodaření společnosti či nikoliv. V následujícím posuzování bude práce vycházet ze stavu firmy a lidských zdrojů a potencionální výsledky budou odhadnuty na základě rozboru výsledků firmy Revidio, tj. „jaké by měla firma Revidio výsledky, kdyby podnikala se stejnými zdroji“.

Základní informace:

Společnost: TEVOINST s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Místo podnikání: město s cca 12 000 obyvateli, ve spádové oblasti cca 150 000 obyvatel

Počet zaměstnanců vč. struktury: 5 počet klesnul z původních 9-10 (majitel, prodejce, tři montéři)

Obrat: Odhad 13 mil. Kč (výkaz zisků a ztrát firma nepublikuje)

Dostupné informace:

Společnost TEVOINST, s.r.o. patřila dříve v oblasti k největším subjektům v oboru ve své geografické oblasti podnikání. I majitel společnosti Revidio byl nějakou dobu zaměstnancem této společnosti a od té doby má občasný sociální kontakt s majitelem a zaměstnanci společnosti. Primárně z tohoto zdroje pocházejí následující údaje:

Historicky měla společnost tři plnohodnotné montážní čety (2-3 pracovníci/četa) a přijímala komplexní zakázky na systémy vytápění většího rozsahu. Od doby, kdy majitel dosáhl důchodového věku se dynamika společnosti i objem realizovaných zakázek snížila. S tím se snižuje i počet zaměstnanců, kteří částečně též odešli do důchodu, začali se věnovat jiné profesi nebo se osamostatnili jako živnostníci.

Produktové portfolio firmy v oblasti dodávek a služeb je hodně podobné firmě Revidio, primární záležitostí jsou instalace vytápění a dodávky kotlů, ale v případě TEVOINSTUu je zde přesah více do instalátérských prací a stavby koupelen (zednické práce jsou nakupovány od externích subjektů). Počet komplexnějších zakázek však s nižším počtem pracovníků klesá. Pracovníci firmy mají při montážích prokazatelně větší zkušenosti s instalací tepelných zdrojů na bázi tuhých paliv a častěji též dodávají službu revize komínů na tuhá paliva.

Zásadním rozdílem v portfoliu je provozování prodejny s instalátérskými potřebami, instalátérským materiálem a vybavením koupelen. Majitel společnosti zakoupil bývalou prodejnu potravin v lokalitě podnikání obou posuzovaných firem a postupně ji přebudoval na kancelářské zázemí, skladové prostory pro celé podnikání a část se snaží využít právě na provoz prodejny pro prodej zmiňovaného sortimentu. Pro toto zkoumání bohužel nejsou k dispozici ekonomické výsledky této části firmy, ale z dostupných informací lze konstatovat, že je prodejna velmi málo navštěvovaná a ekonomický přínos, pokud existuje, nebude pro firmu zásadní. Prodejna je v lokalitě mimo běžné obchodní a průmyslové plochy města a nemá zásadní marketingovou propagaci, tudíž je pro zákazníky špatně dohledatelná. Ve městě je další konkurenční podnik a v krátké dojezdové vzdálenosti, pak prodejny několika specializovaných řetězců, které vytvářejí velkou konkurenci. Pro provoz prodejny je zaměstnávána jedna pracovní síla. Skutečnou rentabilitu prodejny by však bylo možné posoudit až rozбором přesných ekonomických podkladů společnosti.

Mimo majitele a pracovníka prodejny zaměstnává firma aktuálně dva zkušené montéry a jednoho montéra na juniorní pozici, který je v příbuzenském vztahu s majitelem a podle dostupných informací je jeho přínos firmě diskutabilní.

Zkoumáním veřejného katastru nemovitostí lze dohledat, že nemovitosti a pozemky související s podnikáním vlastní majitel společnosti TEVOINST s.r.o. jako soukromá osoba a nejsou součástí majetku společnosti. Otázkou tedy zůstává, zda se majitel bude chtít objektu vzdát nebo ho bude chtít pronajímat.

Dále bylo zjištěno, že doplňkové služby jako je účetnictví, zpracování revizí a některé realizační práce, si společnost najímá externě od dalších subjektů. Pracovníci jsou školeni pouze na montáže a servis elektrických a plynových zařízení, oprávnění na provádění revizí nikdo nedisponuje, proto na tyto služby také najímají externisty. Firma je schopna poskytovat záruční servis cca 6 výrobců kotlů, stejně jako Revidio, což se jeví jako výhoda, jelikož případní noví zaměstnanci nebudou muset být školeni na Revidiem montovaná zařízení.

Majitel firmy se na realizační činnosti firmy vzhledem ke svému věku podílí čím dál tím méně a lze konstatovat, že je firma ve fázi útlumu. Touto skutečností se netají ani majitel, a to zejména při komunikaci se zaměstnanci, které upozornil na potencionální možnost ukončení činnosti společnosti. Majitel nemá nástupce, který by byl schopen v podnikání zodpovědně pokračovat.

Současní dva seniorní montéři jsou doposud ke společnosti loajální, ale do budoucna již začali uvažovat o hledání nového uplatnění a proběhla úvodní diskuse o možnostech přestupu s majitelem společnosti Revidio. Zaměstnanci preferují pokračovat v současném modelu výkonu práce a neuvažují o samostatném podnikání. Mají prokazatelně bohaté zkušenosti a v práci jsou spolehliví.

3.6 Možné modely rozšíření výkonu firmy

V rámci zkoumání aktuální situace a příležitostí firmy lze posuzovat tři základní směry růstu a rozvoje, všechny jsou vázány na navýšení počtu lidských zdrojů, a to ve více oblastech. Se všemi souvisí různá výše potřebných investic a generují jiná rizika. Jejich rozbor v následujících

kapitolách je podkladem pro posouzení jejich realizovatelnosti a jejich výběr do dalšího rozhodování o finálním postupu.

3.6.1 Generický růst

Jako první se logicky nabízí postavit růst společnosti na generickém růstu počtu pracovníků realizovaným náboem lidských zdrojů na trhu v návaznosti na předpokládaný objem budoucích zakázek, případně motivovaným doplněním konkrétního produktu do portfolia.

V případě růstu pouze s ohledem na očekávané zakázky jde o nejméně rizikovou variantu. Na málo konkurenčním trhu s převisem poptávky je velmi malá pravděpodobnost neuplatnění pořízených kapacit i z pohledu střednědobého časového horizontu. Zkoumaná společnost se dlouhodobě pokouší o takovýto generický růst při zachování aktuální produktové nabídky a situace potvrzuje naplnění klíčového rizika, kterým je neúspěch tohoto postupu z důvodu nedostatku odborných pracovních sil na trhu práce. Z diskuse s majitelem společnosti je patrné, že tento postup stěží stačí na pokrytí přirozené fluktuace zaměstnanců a k růstu firmy standardní nábor nových pracovníků nepřispívá.

Lze oprávněně očekávat, že k podobnému výsledku by situace dospěla i v případě plánů na doplnění produktového portfolia. Prostor pro vyškolení stávajících zdrojů na nové technologie (tepelná čerpadla, fotovoltaiku apod.) není v aktuálních podmínkách prostor a zkušenosti pracovníci na trhu nejsou. Tato varianta by zároveň generovala riziko obchodního neúspěchu, a to z důvodu nedostatečných referencí a představovala by potencionálně finanční zatížení firmy na nově přijaté zaměstnance po dobu zaškolení a po období „než se nový produkt chytne na trhu“.

Z důvodů výše uvedených rizik nebude analýza tuto variantu dále rozvíjet a uvažovat o ní do finálních doporučení.

3.6.2 Akvizice druhé společnosti

Další možností zajištění skokového navýšení výkonu společnosti je akvizice společnosti, která zajistí nové kapacity pro realizaci služeb ze stávajícího portfolia nebo doplní i know-how kupující společnosti o nové produkty a služby. Jedná se o variantu, o které se v posuzovaném případě uvažovalo a měla být předmětem zkoumání této práce.

Na počátku jednání o akvizici je pro každý konkrétní případ zpracovat podrobný finanční i procesní audit akvírované společnosti, který je pak podkladem pro rozhodnutí o vhodnosti akvizice i pro pozdější vyjednávání o ceně společnosti. Toto nebylo cílem této práce, ta se měla omezit na posouzení přínosů a rizik takovéto akvizice v případě posuzovaných firem.

Po podrobnější analýze aktuální situace potencionálního cíle akvizice se však ani tato možnost nejví jako ideální řešení pro navýšení kapacit společnosti Revidio.

Bylo očekáváno získání více aktiv společnosti, která by za kupní cenu byla získána. Zejména větší počet zkušených pracovníků a nastavené procesy realizace s tím, že jejich připojení k Revidiu by znamenalo vytvoření největší a nejsilnější společnosti v oblasti. Dále pak získání ideálních prostor k podnikání, které představují kancelářské a skladovací prostory v objektu a s prodejnou, které jsou díky velikosti, poloze a dopravní obslužnosti optimální pro tento typ podnikání. V neposlední řadě šlo také o získání databáze všech zákazníků akvírované společnosti. Rozšíření aktuální databáze Revidia o databázi TEVOINSTu by znamenalo jistější naplnění kapacit pro služby prohlídek, revizí a servisu. Bohužel již prvotní zkoumání

společnosti ukazuje, že tato očekávání by byla nenaplněna, a to z toho důvodu, že majitel již počítá s odchodem do penze a pomalu svůj podnik připravuje k útlumu.

Mimo zaplacení kupní ceny společnosti, která by jistě byla předmětem vyjednávání po podrobnějším auditu, je třeba počítat i s dalšími komplikacemi a náklady, které s sebou projekt akvizice a fúze společnosti přináší. Lze očekávat poměrně vysoké náklady na právní služby a služby provedení auditu, tj. procesy se kterými majitel Revidia nemá zkušenosti a veškerou agendu by musel zadat externě.

Nezanedbatelnou skutečností je i riziko plynoucí z převzetí závazků společnosti. Ač velmi pravděpodobně neexistují žádné zásadní finanční závazky kromě běžných plynoucích z obchodního styku, nelze odhadnout jakou zátěž by znamenaly případné závazky z poskytnutých záruk na realizovaná díla a dalších smluv. Také nevíme, jaké jsou náklady na provoz budovy s prodejnou, ačkoliv víme, že je v osobním vlastnictví majitele, netušíme, zda si účtuje nějaké nájemné a jaké jsou náklady na provoz celého objektu.

Tato forma zvětšení společnosti Revidio není zcela vyloučena a finální rozhodnutí musí padnout až po získání podrobnějších informací a podrobnějším posouzení situace. Bohužel však též neřeší další potřeby Revidia v oblasti zlepšení procesů a schopnosti inovací. Proto se práce v části přípravy obchodního plánu omezí na zkoumání modelů rozšíření Revidia převzetím zaměstnanců a doplnění dalších kapacit z trhu.

3.6.3 Převzetí zaměstnanců

Třetí a poslední variantou, která se ukazuje jako pravděpodobně nejsnazší cesta, je převzetí zaměstnanců, u kterých bude ověřena jejich kvalifikace, kvalita a spolehlivost a jejich zapojení do procesů firmy Revidio. Tento postup je nejsnáze proveditelný a nenesé s sebou rizika z převzetí dalších závazků a přenosu potencionálních problémů kupované firmy v případě akvizice. V konkrétním posuzovaném případě se může jednat nejen o již zmiňované potencionální závazky v podobě záruk na problematické instalace, ale i personální problémy. Ty může reprezentovat juniorní montér s osobními vazbami na původního majitele, který nemá dostatečnou pracovní morálku a nezapadá dobře do kolektivu společnosti. V případě akvizice hrozí riziko podmínění prodeje firmy jeho dalším zaměstnáváním apod. Tomuto by se měl majitel společnosti Revidio vyvarovat, protože by nestabilita personální situace byla v rozporu o dosahování firemní kultury s orientací na zákaznickou spokojenost a spokojené a odpovědné zaměstnance.

Nevýhodou tohoto řešení je pak ztráta dalších aktiv, a to zejména přístupu k databázi zákazníků společnosti TEVOINVEST, která představuje jistě zajímavou obchodní příležitost. Cesta k těmto aktivum však nemusí být úplně uzavřena, pokud se celá operace spustí jako nenásilná a uskuteční se po dohodě s majitelem TEVOINVESTu v době, kdy dospěje k finálnímu rozhodnutí o ukončení podnikání a ukončení činnosti společnosti. Pak je určité prostor pro jednání o odkoupení této databáze.

Samostatnou kapitolou je získání atraktivních prostor k podnikání v podobě objektu kanceláří, skladů a prodejny, která je v privátním vlastnictví. Jedná se o další bod k jednání o odkupu, případně dlouhodobém pronájmu. Zde lze předpokládat, že její majitel majetek kupoval nejen pro potřeby podnikání, ale též jako investici k zajištění příjmů v důchodovém věku. Pokud bude Revidiem tento prostor vyhodnocen (a z rozhovoru plyne, že ano) jako skutečně ideální řešení, je to důvod skutečně k dohodě o převzetí a k utlumení jakýchkoliv pokusů o násilné převzetí kapacit. Z dlouhodobého hlediska je pravděpodobně výhodnější odkoupení nemovitosti než

nájem (potencionální stavební úpravy a vylepšování, případně vypovězení nájmu, či náhlá smrt majitele). Vyhodnocení ekonomické výhodnosti je nad rámec práce a je i nerealizovatelné bez znalosti požadavků současného majitele na prodejní cenu nebo nájemné. Pro potřeby sestavení finančních modelů rozšíření firmy prováděných v dalších kapitolách bude používána hodnota nákladů v podobě obvyklého nájemného placeného v oblasti za podobně velké prostory, která bude pravděpodobně vyšší než odpisy a náklady financování v případě nákupu.

3.7 Upřesnění podnikatelského záměru, obchodní a marketingová strategie

Po podrobném rozboru obou zkoumaných firem a analýze možností rozšíření kapacity vztažené k existující příležitosti se jeví, že nejlepší cestou bude rozšíření firmy převzetím pouze vybraných dvou zaměstnanců a případně dohoda o nákupu nebo pronájmu dalších vhodných aktiv. Tato operace bohužel neřeší spoustu dalších problémů, které firma má a dalších, které vzniknou v souvislosti s rozšířením její kapacity, proto se podnikatelský plán nemůže omezit pouze na skutečnosti související s touto operací. Rozšíření kapacity o dva zaměstnance nenaplní očekávání podnikatele na významný růst firmy a na snižování závislosti firmy na jeho osobě.

Podnikatelský plán sestavený v následujících kapitolách tak musí reagovat na potřeby dalšího postupného zvyšování produkční kapacity firmy, standardizaci procesů, zavedení obchodních a marketingových procesů zajišťujících dostatek zakázek a lepšího řízení firmy.

3.7.1 Personální plán související s navýšením obchodu a lepším řízením firmy

Firma Revidio při současném nastavení generuje velmi zajímavý zisk, který uspokojuje potřeby majitele a na první pohled svádí k pocitu, že je vše v pořádku a mohlo by to takto fungovat dále. Majitel si však uvědomuje klíčové riziko závislosti firmy i dosahovaných výsledků na jeho osobě a zároveň vnímá své přetížení a vliv povinností na kvalitu jeho osobního života. To je i hlavní důvod rozhodnutí o rozšíření firmy a rozdělení odpovědnosti a zátěže na další pracovníky. Řešením tohoto rizika není navýšení produkční kapacity, ale doplnění kapacit v obchodě, marketingu a řízení firmy, tj. kapacit, které nebudou přímo generovat výnosy a maximálně mohou mít vliv na vyšší efektivitu nebo případně vyšší marže. Jedná se o bod, před kterým stojí každá postupně rostoucí firma a je to velmi často i zlomové období mnoha firem, které může skončit velkým rozvojem nebo též zánikem společnosti. Firma musí svou produkční činností začít generovat výnosy na obslužné a řídicí procesy a zároveň zajistit dostatečný zisk, což bývá v tomto období kritické a v nemálo případech dojde k dočasnému snížení generovaného zisku. Z finančních propočtů provedených v kapitole 3.2.1. je možno odvodit, že při zachování obdobné struktury zakázek, je reálné na jednoho realizačního pracovníka generovat cca 1,8 milionu Kč/rok přidané hodnoty, ze které je potřeba uhradit jeho mzdu a další související náklady na vybavení a vzdělávání. Zjednodušeně řečeno, jeden seniorní montér přispěje na pokrytí dalších nákladů firmy a zisk částkou cca 1 milion korun. Toto je mít třeba na paměti při plánování všech částí podnikatelského plánu a zohledňují to i modely rozšíření zpracovávané ve finanční analýze. Ty ukazují, že minimálně v první části změn (pouze dva zaměstnanci navíc) nebude příliš finančního prostoru na pokrytí nákladů dalších potřebných zaměstnanců, o kterých pojednávají následující odstavce a bude třeba vybrat nějaké dočasné a kompromisní kombinace, zaměstnance se schopností pokrýt více činností najednou apod. Do finanční analýzy byly odhadnuty náklady níže popisovaných profesí podle obvyklých nabízených mezd obdobných profesí na pracovních portálech.

3.7.2 Přehled profesí potřebných pro zajištění obchodních a řídicích procesů

Manažer se schopností technologického rozvoje – společnost potřebuje, a po rozšíření tato potřeba vzroste, více pozornosti ve všech oblastech managementu, tj. plánování, organizování, personalistice, vedení, rozhodování i kontrole. Jak bude patrné i v dalších částech plánu, klíčové bude zaměření se na plánování, personalistiku a strategické plánování. V dalších úvahách je tedy potřeba počítat s manažerskou kapacitou na skutečný management firmy, a ne se současným modelem „organizování při montážích a večer po práci“. Toho je možné dosáhnout dvěma způsoby. Prvním řešením je najmutí dalšího manažera, ideálně se zkušeností v managementu ve stejném nebo obdobném oboru a touto činností ho pověřit. Vzhledem k velikosti firmy ve střednědobém výhledu by bylo optimální, kdyby mohl v sobě spojit řízení i obchodní činnost. Druhou variantou je výrazné uvolnění kapacity majitele na zvýšení vlastní odbornosti v oblasti managementu a následnému zaměření se na řízení firmy a strategický rozvoj. Ale jak vyplývá z rozhovoru s majitelem, tak se jeví lepší první varianta, jelikož sám majitel nemá o takovou to pozici příliš velký zájem, protože se raději věnuje montážím a přímé práci v terénu. Manažerskou pozici by spíše rád vykonával společně s někým, aby byl stále v centru dění, ale zároveň se mohl věnovat montážím.

Obchodník a marketingový pracovník – rostoucí počet montérů zaměstnaných u společnosti s sebou nutně ponese potřebu získání většího počtu nových zakázek a s tím nárůst kapacity potřebné na hledání zákazníků, tvorbu nabídek, jednání se zákazníky, jednání s dodavateli, a i související marketingovou činnost. Zařazení nových technologií a případně větších projektů do portfolia produktů tuto potřebu ještě posílí, proto je vhodné uvažovat o obsazení pozice obchodníka odpovědného za získání a administraci zakázek s tím, že je možné činnost kombinovat s organizací marketingových aktivit (vzhledem k velikosti firmy a lokálního trhu nebudou kapacitně náročné) a i nákupním vyjednáváním. Pro přechodné období se nabízí opět kumulace funkcí s řízením nebo presales procesem popisovaným v další části.

Presales pracovník – v okamžiku, kdy se do portfolia služeb a produktů začnou zařazovat i další složitější technologie jako tepelná čerpadla a fotovoltaika, je pravděpodobné, že začne růst i velikost a komplexnost instalačních zakázek. Zpracování obchodních nabídek tohoto typu vyžaduje vždy vyšší technickou odbornost, a i náročnost na sestavení takové nabídky (průzkum místa instalace, návrh technického řešení a jeho zpracování do podrobnější nabídky). Větší firmy pak rozdělují odpovědnost mezi obchodníky a presales pracovníky. První mají za úkol obchodní jednání a administrativní náležitosti obchodního procesu a ti druzí pak odpovídají za správnost technického řešení, pokrytí potřeb z technického pohledu a dodržení norem v návrhu. Lze předpokládat, že při větším rozšíření činnosti vznikne i potřeba takového procesního nastavení. Není to však otázka nyní realizovatelných kroků podnikatelského plánu, aktuálně je třeba počítat s tím, že schopnosti presales pracovníka bude mít obchodník nebo manažer společnosti. Stejně tak schopnosti sledování technologického vývoje v odvětví a zpracování doporučení pro strategické produktové plánování.

Projektant – u opravdu velkých instalací lze očekávat požadavky zákazníka na zpracování projektové dokumentace realizace a následně podrobné dokumentace skutečného provedení, to je úkolem projektanta, a i tuto kapacitu by společnost měla mít zajištěnou. Ekonomické propočty nedovolují o tomto pracovníkovi jako zaměstnanci na plný úvazek uvažovat v krátkodobém ani střednědobém horizontu, ale management společnosti by měl mít připravenou variantu tyto činnosti v případě potřeby outsourcovat od subdodavatelů. V dalších částech plánu ani v ekonomických modelech s touto profesí práce neuvažuje, tento odstavec je upozorněním pro podnikatele, že tato činnost nesmí být opomenuta.

Naplnění podnikatelského plánu předpokládá vyřešení potřeby lepšího řízení a obchodní činnosti, zajištění přijatelné a dostatečně odborné kapacity na tyto potřeby. Ekonomické modely pak pro finální volbu postupu zpracovávají varianty se zapojením majitele a nového obchodníka i s variantou najmutí dvou nových pracovníků.

HR činnosti související pro netechnické vzdělávání zaměstnanců a posilování firemní kultury

Cílem majitele firmy není jen rozšíření činnosti a výkonu firmy, ale i zlepšování kvality služeb díky správně nastavené firemní kultuře. Tu je třeba nejen nastavit, ale i udržovat a její udržení je snadnější při zachování loajality zaměstnanců a minimalizaci fluktuace. Proto je třeba v rámci nastavení nových řídicích procesů v tomto podnikatelském plánu počítat i s následujícími činnostmi (budou provedeny po nastavení změn v řízení firmy – vyžadují manažerskou kapacitu):

- Zjišťování spokojenosti zaměstnanců formou alespoň ročních pohovorů s každým ze zaměstnanců. Majitel si sestaví plán pohovoru a ten se zaměstnancem provede a zaznamená tak, aby se k závěrům při dalším pohovoru mohli vrátit a prodiskutovat dosažení domluvených změn. Plán pohovoru musí obsahovat minimálně poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci, prostor pro zaměstnance vyjádřit svůj názor společnosti, jeho fungování ve společnosti a spokojenost s jeho vedením, z výstupů vyjádření zpracovanou dohodu o dosažení očekávání obou stran a konkrétních kroků, které budou provedeny k dosažení tohoto stavu ideálně i s termíny provedení.
- Revizi zaměstnaneckých benefitů, kdy manažer provede průzkum situace u konkurenčních společností, vyhodnotí výstupy z pohovorů a upraví benefity tak, aby vedly k zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Organizace „teambuildingové“ akce odpovídající očekávání kategorie zaměstnanců, v reálu může jít například o organizaci společného posezení u večere se zajímavou přednáškou, s cílem umožnit zaměstnancům uvolněnou diskusi o kvalitě spolupráce, fungování apod. Akce by měla být pro management zdrojem informací pro zlepšení procesů firmy.
- Nalezení určité formy „netechnického vzdělávání zaměstnanců“ například formou zpracování etického kodexu se zaměřením na způsoby chování při návštěvách u zákazníků, publikace pochval od zákazníků se zaměřením na ocenění chování nejlepších zaměstnanců, diskuse o chybách, které se staly (bez přímého obviňování) s hledáním způsobů, jak se vyvarovat jejich případnému opakování.

HR činnosti pro získání nových zaměstnanců (učiliště)

Ekonomické modely ukazují, že velikost nárůstu firmy při využití aktuální příležitosti nebude dostatečná na efektivní pokrytí obslužných procesů střední společnosti, proto podnikatelský plán neopomíjí ani nutnost další snahy o nábor nových pracovníků „z trhu“. Je průběžně nutné využívat inzerci na HR portálech a dosavadní způsoby (monitoring situace u konkurence, využití osobních vazeb apod.).

Dosud nepoužitou možností je i snaha „vychovat si vlastního zaměstnance“. Analýzou regionu bylo zjištěno, že ve spádové oblasti jsou minimálně čtyři školy, jejichž absolventi mohou být potenciálními zaměstnanci firmy. Jde primárně o učiliště se zaměřením na topenářské a instalatérské obory, ale také o střední průmyslové školy. Lze oprávněně očekávat, že pro servis a instalace zařízení fotovoltiky, regulace apod. nebude vyučení dostatečným vzděláním. Ideálním postupem je pak nabídnutí možnosti odborné praxe učňům a studentům škol, kdy prováděná praxe je příležitostí vytipovat si vhodné kandidáty a těm pak nabídnout po ukončení vzdělávání trvalou práci, případně je najmout jako brigádníky a následně po ukončení studia

jim nabídnout práci na hlavní pracovní poměr, pokud by se zdáli jako vhodní kandidáti na pozici.

3.7.3 Návrh obchodní strategie a změny v procesech společnosti

Zvýšení objemu dostupných lepších zdrojů je jednou, nikoliv jedinou podmínkou růstu firmy a jejích hospodářských výsledků. Nemusí nutně platit, čím větší firma, tím větší zisk. U menších a středních společností to často bývá i naopak. Ve vývoji firmy existují určitá stadia růstu firmy, „body zlomu“, kdy je třeba komplexně změnit fungování společnosti. Mezi ně patří i okamžik, kdy již není reálné uřídit provoz jedním člověkem/majitelem a je nutné odpovědnost distribuovat. To se na jedné straně neobejde bez důvěry, ale na druhé straně bez dobrého organizování a kontroly. Další stadia přicházejí v pozdější době při překročení velikosti firmy nad vyšší desítky osob, kdy je třeba se zaměřit na správné nastavení organizační struktury, kvalitní interní pravidla a distribuci informací. Revidio se po rozšíření dostane na práh druhé úrovně a se změnami v počtu pracovníků musí nově přijít i změny procesů a předávání zodpovědnosti. Jak lze dovést z personálního plánu, musí přijít změny primárně v procesech řízení a obchodních procesech.

3.7.4 Procesy vyžadující změnu

Aktuální řídicí styl společnosti je spíše reaktivní a nepravidelný. Obvykle jsou ráno zadány instrukce na další pracovní den, resp. dny a v průběhu dalšího času jsou korigovány pomocí telefonátů. Často dochází k prostojům, kdy je třeba se vracet pro materiál nebo práci pozastavit a rychle se přesunout k řešení jiné urgentnější události. Není stanoven plán, není stanoveno očekávání výsledků apod.

Plánování a strategické plánování je prvním z procesů, který nebyl doposud řešen. Před každým účetním obdobím a mimořádně před provedením změny by si měl podnikatel sestavit minimálně finanční plán, plán investic, plán financování a personální plán. Před zahájením změny bude vhodné připravit i strategický plán, který rozpracuje dlouhodobější cíle zahrnující očekávaný růst firmy, strategický rozvoj produktového portfolia a personální obsazení firmy v následujících třech až pěti letech. Sestavení plánů je klíčové pro samotného podnikatele, který tím může kontrolovat vývoj aktuální situace a korigovat činnost firmy, pokud se z nějakého důvodu od nastavené cesty odkloní. Hlavní body plánu by měl majitel komunikovat i zaměstnancům, aby měli jasnou vizi, jaké jsou jejich úkoly, kam směřují a měli pocit jistoty a správně nastavená očekávání.

Je třeba se zaměřit i na organizování, a to jak produkčních činností, tak i obslužných procesů. Ze sestavených finančních a strategických plánů by mělo být vypracováno zadání pro obchodníka, který musí vědět, jaké činnosti jsou od něho očekávány a mít stanovené obchodní i organizační cíle. Úkoly je nutné stanovovat metodou SMART, tj. musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a mít stanovený termín realizace. V oblasti realizace je třeba spustit systém kapacitního plánování, kdy budou pracovníci rozděleni do pracovních skupin dle odbornosti a schopnosti realizovat konkrétní typy zakázek. Kapacitní plánování musí být prováděno hrubě na středně dlouhé období (měsíc) s přihlédnutím k nemocnosti, dovoleným a vzdělávání a přesně na krátké období (týden). Je třeba najít formu jak kapacitní plány a související informace předávat efektivně na jednotlivé čety. Kapacitní plánování musí zohledňovat i geografickou souvislost, aby se optimalizoval čas strávený přesuny. Hlavním cílem musí být efektivita, tj. minimalizace ztrátového času, snížení nákladů na dopravu a zrychlení odbavení zákaznických požadavků.

Je nutno do managementu zařadit i HR činnosti, které budou v kompetenci manažera/majitele. Tyto jsou již podrobněji popsány v předchozích podkapitolách.

Nezbytné je také zařadit i kontrolu prováděných činností, a to na úrovni kontroly kvality prováděné práce a dodržování etického kodexu firmy. Tu je možné realizovat namátkovou kontrolou managementu na místech realizace např. u větších dodávek, případně za úvahu stojí implementace jednoduchého systému zjišťování spokojenosti zákazníků (dotazník, dotazník emailem, telefonické dotazování) apod. Systém musí být v rozsahu, aby byl účinný (zaměstnanci si uvědomovali, že kontrola existuje), ale zároveň, aby extrémně kapacitně nezatěžoval další části firmy. Druhou důležitou částí je i kontrola výkonu firmy. Na základě výstupů účetního systému lze pravidelně kontrolovat dosahované tržby a náklady, což je ale z mnoha ohledů nedostatečné. Je potřeba najít opět efektivní způsob, jak sledovat vybrané náklady a efektivitu jednotlivých čt a zaměstnanců. Jedná se o sledování parametrů jako je procento skutečně fakturované práce jednoho pracovníka/čety, výnosnost na zakázku apod. Dosahování odpovídajících výsledků pak může být zařazeno i do osobního hodnocení zaměstnanců s cílem udržení vysoké efektivity činnosti.

Samostatnou kapitolou je pak vybudování efektivních obchodních procesů, a to jak ve směru k zákazníkům, tak i nákupních procesů od dodavatelů. V oblasti nákupu je nutné stanovit pravidla pro kontrolu nákupních cen a jejich ověřování a motivovat nakupujícího (obchodník, administrativní pracovník) v hledání, co nejlepších nákupních podmínek (cena, splatnost, termín dodání). Obchodník by měl mít v popisu činnosti i pravidelné hledání alternativních dodavatelů a jednání s klíčovými dodavateli o nákupních podmínkách. Ještě více důležitá je i formalizace, standardizace a automatizace prodejního procesu. Je třeba připravit proces tvorby nabídky a jednotný vzor nabídky (dle typu produktu). Dále pak formalizovat způsob přijímání a evidence objednávek. Jedná se o způsob potvrzení zákazníkem a následnou evidenci. Po zpracování objednávky by mělo existovat jasné workflow vedoucí k realizaci zakázky, tj. zajištění nákupu materiálu, předání do kapacitního plánování, následně k realizaci a po dokončení zpět k uzavření, fakturaci a ověření spokojenosti. Obchodník by měl mít k dispozici i závazný vzor smlouvy pro větší zakázky, který by ošetřoval realizační proces a chránil zájmy firmy. V rámci obchodních procesů by měly být popsány i činnosti vedoucí k získávání nových zákazníků a související marketingová činnost popsaná v následující kapitole.

Při nastavování popsaných procesů je třeba vždy mít na paměti aktuální velikost firmy a vše přizpůsobit tak, aby bylo dosaženo očekávaných přínosů, ale pouze za předpokladu, že formalizace a kontrola činností nebude na úkor efektivity a extrémního administrativního zatížení jiných částí firmy. Je dobré si uvědomovat klasické, že méně je někdy více.

3.7.5 Digitalizace procesů

Současná doba se někdy nazývá dobou digitalizace a je pravdou, že nahrazení lidí stroji ve většině případů přináší zrychlení a vyšší efektivitu. V tomto případě jsou stroji myšleny digitalizace obslužných procesů pomocí vhodných softwarových nástrojů a využití přenosných zařízení. Firma aktuálně využívá základní program pro vedení účetnictví (a ne na 100 % jeho možnosti) a jednoduchou aplikaci pro evidenci zákazníků. To by se muselo při zvětšování objemu činnosti změnit, aby mohlo být realizováno doporučení z předchozí kapitoly. Je třeba posoudit možnosti aktuálně nakoupených programů a případně investovat do kvalitnějších, tak aby byla dostupná digitalizace v následujícím rozsahu.

V oblasti ekonomiky musí aplikace umožňovat podrobnější evidenci výnosů a nákladů ideálně se sledováním rozděleným na zakázky, čety a zaměstnance pro potřeby vyhodnocování výkonu

firmy i jejích dílčích částí. Důležité je další zdokonalování CRM systémů, které bude poskytovat nejen informace o potřebě pravidelné prohlídky kotle, ale bude umožňovat i sledování výkonu obchodníka, umožní nabídky doplňkových produktů a služeb (prodloužení záruk, nabídka nových zařízení u zastarávajících instalovaných, doporučení na nové technologie u neefektivních apod.) a zároveň realizaci jednoduchých marketingových kampaní (rozesílání noviněk, oslovení určité části zákazníků dle stanovených parametrů apod.). Pro obchodníka je třeba existence nástrojů na rychlé vytváření nabídek s možností přidávat na nabídku zbožové karty, interní zdroje a efektivně navrhnout ceny.

Důležitou součástí IT podpory procesů je i nástroj na kapacitní plánování s částí pro management, kdy bude možné automaticky přiřazovat objednávku konkrétní četě na konkrétní termín a bude existovat přehled o ještě dostupných kapacitách jednotlivých realizačních zdrojů. V ideální případě by měl být konkrétní plán činnosti pro každou četou vygenerován a zpřístupněn na mobilním zařízení včetně informací o potřebném materiálu a zboží, které je nutné před výjezdem vyzvednout ze skladu.

Náklady na digitalizaci nejsou součástí zpracovaných finančních modelů, protože nebylo možné provést analýzu stávajícího software vybavení, a i plánovaná rozšířená kapacita firmy si bude moci dovolit pouze jednodušší vhodně zkombinované software nástroje, které nebudou představovat významné ovlivnění rozpočtu. Nasazení komplexních ERP nástrojů nebude ve vztahu k plánovanému obratu firmy reálné.

3.7.6 Návrh marketingové strategie

Společnost Revidio do současnosti v podstatě marketing nevyužívala, a i aktuální ne příliš profesionální webové stránky vznikly teprve nedávno. I přesto se daří naplňovat potřebný objem zakázek a dosahovat dobrých hospodářských výsledků. V budoucnu s rostoucí velikostí firmy bude narůstat i velikost obratu, který bude nutné realizovat pro pokrytí nákladů a generování dostatečného zisku. To je patrné i z výstupů připravených ekonomických modelů. Jak to ukazuje tabulka č. 5, obsahující přehled potřebného obratu a zakázek (při zachování stávající struktury dodávek).

Tabulka 5 Potřebný nárůst počtu zakázek dle finančních modelů

Potřebný nárůst počtu zakázek dle finančních modelů			
	Model A	Model B	Model C
Očekávaný obrat	21 396 888 Kč	24 071 499 Kč	22 288 425 Kč
Výměna kotlů	165	186	172
Roční prohlídky kotlů	1725	1940	1796
Revize plynu a spalinových cest	144	162	150
Kompletní topenářské práce	54	61	56
Servis kotle a topení	600	675	625
Počet zakázek	2687	3023	2799
Nárůst	150 %	169 %	156 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U modelu se jedná o rychlý nárůst obratu o téměř 70 %, čehož nebude reálné dosáhnout bez alespoň minimální marketingové aktivity. Literatura se v tomto ohledu neshodne a jistě se to liší obor od oboru, ale pro dosažení alespoň základní marketingové komunikace bývá obvyklé investovat 1 až 2 % obratu. To jsou v případě Revidia finanční prostředky v hodnotě nižších stovek tisíc korun, za které lze jistě základní regionální marketing pořídit.

V marketingové oblasti je třeba stanovit odpovědnost za realizaci aktivit (obchodník, manažer) a stanovit rozpočet uvolněný na tyto aktivity a očekávané přínosy marketingu (počet oslovených, počet nových zákazníků, růst obrátu). Budoucí marketing musí být založen na marketingovém mixu složeném z nástrojů odpovídajícím regionálnímu trhu a oslovovaným zákazníkům (retail, firemní zákazníci, samosprávné organizace).

Předpokládá se využití následujících nástrojů marketingu:

Webové stránky – je nutné vylepšit aktuální webové stránky tak, aby byly přehlednější a jednodušší. Musí obsahovat stručné představení portfolia služeb, referenční zakázky (ideálně hodnocení od zákazníků), informace o dostupnosti záručního servisu dle značek zařízení, aktuality a prezentaci akčních nabídek výrobců a stručné kontaktní formuláře pro obecnou poptávku, objednání servisu nebo pravidelné prohlídky. Kontakt na pověřenou osobu, která by zřídila případnou zakázku. Galerie provedených instalací, případně udělaných rekonstrukcí. Bylo by ideální, kdyby byla zajištěna pravidelná aktualizace a publikovaly se i informace o aktuálních volných termínech na realizaci pravidelných prohlídek. Nezbytností je dobrá SEO optimalizace, aby byly stránky dobře dohledatelné.

Registrace na vyhledávačích – je až trestuhodné, že společnost doposud neučinila alespoň bezplatné registrace na nejvyužívanějších vyhledávačích jako je Google, Seznam nebo Mapy.cz. To je třeba učinit bez ohledu na realizaci zkoumaného projektu. Jedná se o nutný marketingový nástroj, neboť dnes drtivá většina zákazníků hledá potřebné služby na internetu.

PPC – v době rozšíření firmy a v době nižšího počtu zakázek bude vhodné doplnit standardní vyhledávání na internetu o podporu v podobě placeného zvýraznění na klíčových vyhledávačích, mělo by se jednat hlavně o Google a Seznam. Bude vhodné začít s Google Adwords, které mají poměrně sofistikované rozhraní, a hlavně výbornou analytiku chování zákazníků. Není nutné stanovovat pro úvod extrémně vysoký rozpočet. Po ověření funkčnosti a vlivu na návštěvnost stránek je dobré nastavení rozpočtu a „dotací“, na jednotlivé reklamy, optimalizovat. Toto lze řešit vlastní kapacitou nebo se spolehnout na zkušenou externí agenturou, což by pro úvod bylo pravděpodobně vhodnější. Vyhledávač Seznam je vhodnější pro oslovení retail zákazníků a zejména starší generace, která je konzervativní a preferuje známé české stránky. Podle velikosti rozpočtu a kvality výsledků inzerce bude nutné rozhodnout, zda využít oba nebo pouze jeden z vyhledávačů.

Reklamní samolepky – nadále je třeba využívat reklamní samolepky s kontakty na servisní služby k instalovaným zařízením. Bude vhodné je čas od času inovovat a třeba doplnit o informaci o novém doplňkovém produktu (fotovoltaika apod.). Také by bylo pozorné, kromě reklamní samolepky s kontaktem, věnovat zákazníkům např. propisku se jménem firmy a kontaktem, kde zákazník bude mít prakticky vždy na očích, když bude něco psát, kontakt na firmu a bude ji tak mít v podvědomí pro případné doporučení či novou zakázku.

Letáky – nenákladným marketingovým nástrojem mohou být stručné letáky s upozorněním na služby a s kontakty, které je možné distribuovat prostřednictvím přátelů firem, nechávat na veřejných místech, kde je to povoleno a případně na sportovištích, pokud bude využito i zviditelnění firmy. Pro starší generaci by stálo za uvažování vložit inzerci do místních novin.

Polepy aut – jelikož firma používá bílé vozy typu pickup nebo dodávka, nabízí se velké plochy karoserií jako ideální reklamní plocha, která se každý den pohybuje v obsluhovaném regionu a může nést informaci o nabízených službách, a i vhodně umístěné informace o kontaktech.

Reklama musí být navržena vkusně, cíleně a zejména čitelně. Z tohoto důvodu bude pro návrh a realizaci polepů vhodné oslovit zkušenou reklamní agenturu. Je třeba počítat s nižší prodejní cenou použitých vozů, neb dojde k poškození laku (různobarevnost po delší době umístění polepu), ale to je vzhledem k typu používaných vozů, délce jejich využití a potenciálu této reklamy zanedbatelné.

Zviditelnění na sportovištích v oblasti – majitel i zaměstnanci se ve volném čase věnují sportu, a proto je vhodné spojit marketing a HR péči a využít potenciálu spolupráce s některými sportovními kluby v regionu. Umístit na sportoviště reklamní tabule pro zviditelnění společnosti a recipročně získat možnost výhodnějšího využití sportoviště, které je možné nabídnout jako benefit pro zaměstnance v rámci již diskutovaných personálních aktivit.

Rozšiřování obchodní spolupráce na úrovni partnerských firem – v neposlední řadě bude vhodné navázat marketingovou spoluprací s obchodními partnery z řad dodavatelů a spolupracujících firem v podobě zviditelnění na jejich webových stránkách, v jejich materiálech a případně na jejich promo akcích. Jedná se primárně o spolupracující výrobce, ale také třeba o firmy specializující se na pomoc při získávání dotací a také distributory zboží a zařízení v oboru. Navázání této spolupráce bude úkolem pracovníka pověřeného obchodní činností.

Sociální síť – další webovou platformou skýtající marketingový potenciál, po úvodním využití klasických webových vyhledávačů, je možné zřídit prezentace na hlavních sociálních sítích a případně i zde investovat do placené inzerce. Obsluha sociálních sítí (musí být pravidelně aktualizované) bývá náročnější, než je tomu v případě základních webových stránek, tudíž je vhodné tento nástroj využít až v době, kdy bude nutná větší marketingová podpora a bude dostupná kapacita na péči o tato média. Tento typ marketingu by se dal spíše využít pro ukázkou práce či hotových rekonstrukcí. Využít prostoru galerie fotografií pro ukázkou realizovaných akcí. Je zde možnost sdílet i interní věci, typu teambuildingové akce, jelikož zákazník rád vidí do nitra podniku a má tak jistotu, že si objednává zkušené a přívětivé dělníky. Mimo toho, mladší generace využívá prostor sociálních sítí jako místo pro hledání kontaktů a informací o podnicích. Sociální síť také umožňují přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem.

3.7.7 Základní finanční analýza

Pro posouzení vlivu plánovaných změn byl sestaven modelační nástroj umožňující vhodně kombinovat jednotlivé výnosové a nákladové položky a zobrazovat očekávaný finanční výsledek firmy za jedno účetní období. Nákladové položky byly sestaveny tak, že zohledňují přímé náklady potřebné v daném období a u investičních položek „roční náklad“ ve výši obvyklého odpisu investice. Ekonomické modely neuvažují případné náklady na financování investic, ani případné náklady obětované příležitosti apod. Jde skutečně o velmi zjednodušený model použitý vzhledem k očekávané střednědobé velikosti firmy, a i s ohledem, že jde o model, který má posloužit k prvotnímu rozhodnutí o dalším směřování firmy. Výpočty pak mohou být při dostupnosti více dat od podnikatel pro konkrétní variantu zpřesněny tak, aby o ní mohlo být odpovědně rozhodnuto. Toto je i doporučený postup.

Pro modelování nastavení byla zpracována tabulka č. 6, která je k nalezení v Příloze 3 na straně IX., vstupních hodnot, která vychází částečně z dodaných podkladů a částečně z odhadů sestavených na základě zkoumání veřejně dostupných informací např. o mzdách v oboru a oblasti apod.

Dalším předpokladem fungování navržených modelů je skutečnost, že se podaří vždy naplnit dostupnou realizační kapacitu v objemu práce jako doposud. Tj. že v modelu A bude využita

doposud odmítaná poptávka z trhu a samovolný přechod zákazníků od TEVOINSTu a v dalších modelech se podaří doplněné obchodní kapacitě zajistit dostatek nových zakázek. Jinými slovy není zahrnuto riziko ochladnutí trhu a nedostatku poptávky.

Všechny analýzy a vstupy byly zpracovány do excelového modelačního nástroje, který je k dispozici v příloženém souboru v Příloze 8 na str. X a umožňuje generovat i další scénáře nad rámec modelů zpracovaných v následujících kapitolách.

Model A

Podrobný přehled o vstupních a výstupních hodnotách prvního modelu je dostupný v tabulce č. 7 v Příloze 3 této práce na str. X.

Při tomto nastavení firmy a ideálním fungování by společnost měla dosahovat výsledku 5 747 055 Kč, tj. navýšení o 1 360 000 Kč ročně, což je o 31 %. Model je částečně teoretický a předpokládá situaci, kdy dojde pouze o navýšení produkční kapacity o dva montéry převzaté z TEVOINVESTu a nic dalšího se nezmění. Tento model pochopitelně přináší významné pozitivní navýšení zisku společnosti a zároveň umožní pokrytí převisu poptávky. Poroste počet obslužených zákazníků, naroste databáze instalovaných zařízení a tím se teoreticky navýší i stabilita tržeb do budoucna díky většímu objemu požadovaného servisu a kontrol. Vyšší počet zaměstnanců umožní větší pružnost v plánování a rozložení činnosti a dojde k rychlejšímu obslužení zákazníků s vlivem na posílení jejich spokojenosti. Firma bude stabilnější, protože bude odolná proti případnému odchodu nebo dlouhodobé nepřítomnosti některého z montérů a též bude možné vyhradit větší kapacity na vzdělávání a posilování know-how firmy (tj. i na novější technologie).

Až posud jde o samé pozitivní vlivy a model se zdá být ideální, nicméně v sobě obsahuje i rizika, která bohužel svou silou pozitiva převyšují. Klíčovým rizikem je hrozba neuřízení firmy, zmatky a tím neefektivní využití dostupných kapacit, nárůst nákladů na neuplatněný čas a zvýšení nespokojenosti zákazníků z důvodů chyb a zmatků na straně dodavatele. Hrozí i nedostatek zakázek pro pokrytí kapacity nezpůsobený malou poptávkou, ale obchodní neschopností poptávky odbavit, administrovat nebo i vytvořit kvalitní nabídky. Potencionální zmatky budou mít vliv na spokojenost zaměstnanců a přenesou se na kvalitu jejich práce, díky nižší morálce a chybějící kontrole. Vyšší objem práce bude mít i administrativní pracovník, který mimo účtování řeší i nákup zboží a materiálu, a i u něho se projeví vyšší chybovost a nedostatečnost. V neposlední řadě se na kvalitě činnosti projeví i nedostatečná kapacita provozních prostor. Bude drženo méně skladových zásob, bude nutné čekat na dodání materiálu a zařízení. Při vyskladňování a vracení materiálu budou existovat prostoje.

Ekonomický model sice vykazuje nejvyšší růst zisku firmy, ale nelze ho jednoznačně doporučit k realizaci, protože míra souvisejících rizik je příliš vysoká a ve svém důsledku může snaha o postup tímto způsobem vést k návratu na současné ekonomické výsledky a možná i pod jejich úroveň. Je třeba se vydat některým z dalších scénářů, které, jak bylo popsáno výše, myslí i na posílení souvisejících obslužných procesů firmy.

Model B

Podrobný přehled o vstupních a výstupních hodnotách druhého modelu je dostupný v tabulce č. 8 v Příloze 4 této práce na str. XI.

Při tomto nastavení firmy a ideálním fungování by společnost měla dosahovat výsledku 5 140 553 Kč, tj. navýšení o 753 953 Kč ročně, což je o 17 %. Model je silně kompromisní a uvažuje situaci, kdy mimo navýšení produkční kapacity o dva montéry je i administrativní část firmy posílena o kvalifikovaného obchodníka a paralelně je uvolněno 25 % kapacity majitele pro potřeby organizace a řízení. Zároveň náklady předpokládají zajištění nových lepších prostor

pro podnikání (ideálně prostor společnosti TEVOINVEST). Nejedná se o ideální model, ale vhodně částečně eliminuje rizika modelu A, a je vhodným nastavením s potenciálem pro další růst společnosti.

Z pozitiv udržuje nárůst výnosů firmy, i když pouze poloviční, zajišťuje navýšení kapacit a tím přináší výhody uvedené u modelu A.

Jsou zde eliminována rizika způsobená nedostatečnými prostory a s nimi spojenou pokulhávající logistikou a též nezvládnutí administrativy obchodu a dalších kancelářských činností. Částečně lze předpokládat i lepší inovativní činnost firmy za předpokladu, že obchodník bude technicky znalý a bude se schopen věnovat i získávání know-how pro nové technologie. Rizika spojená s kvalitou řízení jsou ošetřena pouze částečně, protože je nadále počítáno s velkým, i když ne stoprocentním zapojením majitele do produkčních činností. Zda bude 25 % kapacity dostačující pro organizování, vedení a kontrolu, ukáže až praxe. Je to však situace, která je řešitelná při dodržení plánu v oblasti HR, tj. rozvíjení schopnosti přijímat další pracovníky z trhu. Doplnění dalšího junior montéra může napomoci výraznému uvolnění kapacit majitele a bez zásadnějšího vlivu na ekonomiku umožní majiteli další větší orientaci na manažerské povinnosti.

Model C

Podrobný přehled o vstupních a výstupních hodnotách třetího modelu je dostupný v tabulce č. 9 v Příloze 5 této práce na str. XII.

Při tomto nastavení firmy a ideálním fungování by společnost měla dosahovat výsledku 2 046 754 Kč, tj. snížení o 2 339 846 Kč ročně, což je -53 %. Model je opět teoretický, nenaplnuje očekávání majitele na jeho osobní výnosy z podnikání a je sestaven pouze jako podpora pro přemýšlení, jaké náklady, která změna v nastavení přináší. Není rozhodně vhodný pro nastartování procesu navýšení kapacit firmy. Předpokládá situaci, kdy dojde k vyřešení všech problematických míst „naráz“. Je doplněn obchodník jako v modelu B, zároveň je najat zkušený manažer na plný úvazek s úkolem nastavit procesy ve firmě a řídit provoz i strategický rozvoj. Pro zajištění technologického rozvoje firmy je uvolněna i další kapacita majitele (zapojen do realizace jen z 25 %) a pověřen organizací realizace a modernizací technologického know-how. Do produkčních kapacit je uvažováno i s třetím montérem (junior) buď převzetím z TEVOINVESTu nebo nábor z trhu.

Jednoznačné negativum tohoto modelu je nedostatečný zisk firmy a z tohoto pohledu je neakceptovatelný. Na druhé straně eliminuje všechna dříve diskutovaná rizika a je ideálním východiskem pro budování výrazně větší společnosti. Jak ukazují zpracované modely, roční přínos jednoho realizačního pracovníka pro firmu po odečtení jeho přímých nákladů je něco přes jeden milion korun, to znamená, že při počtu cca 9 montérů (o tři více než v modelu C) začne firma dosahovat většího zisku než nyní, ale bude výrazně silnější se schopností rozšiřovat produktové portfolio a profesionálně vyhledávat a obsluhovat nové zákazníky. Nicméně platí, že model C je stejně jako model A pro úvodní fázi nepoužitelným řešením.

Závěry z posuzování jednotlivých modelů

Prezentované finanční modely podnikatelského plánu byly záměrně sestavené od hraničního k hraničnímu, aby bylo možné vytvořit představu o vývoji firmy při různých typech rozhodnutí a posoudit její reakci na prováděné změny.

Již z textu u jednotlivých modelů je patrné, že správná cesta povede někde od nastavení zkoumaného u modelu B, ale nelze konstatovat, že model B je možné označit jako správný a jediný pro realizaci. I on má spoustu nedostatků a je potřeba ho optimalizovat na základě skutečné situace v době zahájení projektu rozvoje. Projekt by též neměl být zahajován

s myšlenkou, že nastavení dle modelu B je finální a na dlouhou dobu neměnné. Správnou variantou bude zahájit činnosti od modelu B s plánem postupně realizovat postup k modelu C s generickým navýšením kapacity firmy. Doporučení kroků tímto směrem bude závěrem této práce.

3.7.8 Harmonogram realizace

Sestavení časového harmonogramu změn je v tomto okamžik poměrně složité, až nerealizovatelné. V posuzovaném projektu existuje mnoho neznámých, na základě jejich objasnění lze teprve určit jasný směr podnikatelského plánu a stanovit časové rámce změn. Kroky by měly probíhat přibližně v následujícím pořadí:

Vyjasnit si skutečnou aktuální situaci společnosti TEVOINVEST a přijmout finální rozhodnutí o dalším postupu. Je nutné vstoupit do jednání s majitelem TEVOINVESTu a vyjasnit si reálné možnosti. Primárně je nutno ověřit, zda chce podnikání skutečně ukončit a v jakém časovém horizontu. Je třeba domluvit, zda a jakým způsobem lze převzít aktiva firmy (zaměstnanci, prostory, databáze a případně vybavení).

Vyhodnotit získané informace a rozhodnout o dalším postupu. Po získání přesnějších informací o ceně aktiv vypracovat finální finanční analýzu výhodnosti využití nabízených aktiv a rozhodnout o dalším postupu. V případě, že časové období uvolnění zaměstnanců bude neakceptovatelně dlouhé, zvážit variantu nepřátelského převzetí.

Začít jednat s novými zaměstnanci o finálních podmínkách. V případě přátelského i nepřátelského převzetí zaměstnanců je třeba vstoupit do jednání i přímo s nimi a zjistit jejich očekávání, ochotu ke změně a stanovit termíny změny a z dohod upřesnit náklady na tyto zaměstnance.

Zahájit hledání pracovníků pro řízení a obchod. V první fázi zkušeného pracovníka s technicko-obchodními zkušenostmi, který je schopen zajistit odbavení zakázek, a i práci na koordinaci.

Zajistit prostory k podnikání, a to buď nákupem či pronájmem prostor od TEVOINVESTu, pokud to bude reálné nebo začít v oblasti hledat jiný potencionální prostor vhodný pro skladování a provoz společnosti.

Připravit si plán činnosti a zrealizovat organizační změny.

Časový odhad realizace:

Jednání s TEVOINVESTem – 1 měsíc

Příprava přechodu a hledání prostor – 1–2 měsíce

Přechodová fáze (příprava procesů, marketingu, nábor) – 2 měsíce

Plný provoz po cca 5 měsících

Lze očekávat, že všechny operace a jednání budou probíhat za paralelního fungování firmy a kapacity na jednání, zpracování podkladů a přípravy změn budou realizovány nad rámec standardní činnosti, proto nelze předpokládat, že by se veškeré dohody a postupy daly realizovat ve významně kratších časech. V případě nepřátelského převzetí zaměstnanců je nutno počítat s jejich smluvní výpovědní lhůtou. Přesnější harmonogram postupu bude reálně sestavit až po provedení prvního bodu výše uvedeného seznamu, kdy bude finální postup sestaven na jasnějších základech.

4 Závěr

Tématem celé této práce bylo zpracovat podnikatelský plán a strategie pro převzetí společnosti jinou společností. Nejdříve byla sestavena teoretická část na základě literární rešerše, podle které autorka následně zformulovala metodiku pro tuto práci. Poté byla v praktické části představena firma, o které byla celá tato práce. Kromě zpracování jejího portfolia produktů a služeb, zde byla zpracována i její ekonomická stránka, její příležitosti, hrozby a slabé a silné stránky pomocí SWOT analýzy, její současný marketing a tržní okolí. Dále na základě rozhovoru s majitelem, zde byly zaznamenány i vize z případné akvizice konkurenčního podniku. Byl zde rozebrán i akvírovaný podnik a bylo zpracováno několik ekonomických modelů za pomoci aplikace Microsoft Excel, kde byly zpracovány jednotlivé modely, které byly v práci popsány a vloženy do příloh této práce. Na základě těchto modelů bylo vyhodnoceno, jakým směrem by se měla firma ubírat a jakou formu převzetí druhé společnosti by měla zvolit.

Cílem práce bylo zanalyzovat podnikatelskou příležitost společnosti Revidio s představovanou možností získat realizační a další aktiva společnosti podnikající ve stejném oboru a tím navýšit svůj ekonomický výkon. Společnost Revidio je rozvíjející se úspěšná společnost podnikající v oblasti instalací a servisu zařízení pro vytápění obytných a komerčních budov a její majitel má zájem na technologickém i ekonomickém rozvoji firmy.

V teoretické části práce byl představen pojem podnikání a jeho úskalí, jeho možnosti a s ním spojený podnikatelský plán. Dále zde byly popsány jednotlivé úkony v podnikatelském plánu, včetně marketingu, marketingového mixu a marketingové strategie a finanční plánování.

V praktické části bylo zkoumáním zjištěno, že podnikatelská příležitost již není tak velká a atraktivní, jak se z v minulosti získaných informací jevílo a sama o sobě přinese jistě pro Revidio posun v před, ale nevyřeší související potřeby spojené s růstem firmy do parametrů malé společnosti nezávislé pouze na výkonu svého majitele. Toto bylo potvrzeno i zkoumáním ekonomických modelů rozvoje firmy a zohledněno v sestaveném podnikatelském plánu. Dále bylo zkoumáním a výpočty zjištěno, že nejvhodnějším ze všech tří modelů, je model B, kde při tomto nastavení firmy a ideálním fungování by měla společnost dosahovat výsledku 5 140 553 Kč, tj. navýšení o 753 953 Kč ročně, což je o 17 %. Model je silně kompromisní a uvažuje situaci, kdy mimo navýšení produkční kapacity o dva montéry je i administrativní část firmy posílena o kvalifikovaného obchodníka a paralelně je uvolněno 25 % kapacity majitele pro potřeby organizace a řízení. Zároveň náklady předpokládají zajištění nových lepších prostor pro podnikání. U modelu A je dosahováno vyššího zisku, ale je zde uvažováno pouze navýšení počtu zaměstnanců a tím i navýšení zakázek, ale jsou zde velká rizika neuřízení firmy a velké zatížení administrativního pracovníka a hrozilo by neefektivní využití dostupných kapacit, nárůst nákladů na neuplatněný čas a zvýšení nespokojenosti zákazníků z důvodů chyb a zmatek na straně dodavatele. U modelu C dochází k velkému poklesu zisku, a to z toho důvodu, že model C řeší všechny problémy najednou. Je zde kromě montérů najat i zkušený manažer na řídicí pozici. Z tohoto důvodu není model doporučován pro nastartování procesu navýšení kapacity podniku, ale je zde z toho důvodu, aby majiteli firmy ukázal další možnost, jak posunout svůj podnik dál. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že mezi hlavní silné stránky podniku patří jeho kvalitní reference a spokojenost zákazníků, které plynou z technicky zdatných a znalých zaměstnanců a jeho velmi dobré smluvní podmínky s dodavateli. Naopak mezi slabé stránky patří nejzásadnější věc, a to nedostatečný počet zaměstnanců a velké zatížení majitele firmy, kdy všechny důležité věci leží hlavně na něm a nemá je na koho delegovat. Jako největší příležitostí podniku je převis poptávky a podnik má neustálý přísun nových a nových zakázek, kdy se nemusí bát, že byl neměl dostatek práce. Je to také dané z důvodu, že v oblasti podnikání

není velkých konkurentů a téměř všechny zakázky získává zkoumaný podnik. Další příležitostí je prací zkoumaná možnost převzetí druhého podniku. Co se týče hrozeb, tak největší hrozbou je nedostatek personálu, kdy díky tomu může nastat, že nebude možné stíhat vyřizování možných zakázek. Jako další hrozba je závislost na jedné osobě, což časem může přinést riziko např. s dodávkami. Hrozbou jsou také výkyvy v odvětví, které jsou ovlivňovány aktuálními situacemi ve světě, cenami za energie atp.

Na základě plánu je podnikateli doporučeno postupovat kompromisním přístupem k rozvoji, tj. maximálně vytěžit možnosti získání aktiv končící společnosti a ty zakomponovat do stávající firmy, ale s nutností nezastavit rozvoj v tomto bodě, ale zajistit ve firmě vznik a fungování dalších procesů jako je systém řízení, obchodní činnosti, kapacitní plánování, marketingová činnost a controlling. Závěry zkoumání ukazují, že je využití podnikatelské příležitosti ideálním odrazovým můstkem pro rozvoj firmy, protože alespoň částečně překoná hlavní riziko a blokátor rozvoje, kterým je nedostupnost kvalitních řemeslníků na personálním trhu. Využití příležitosti pak díky tomu přinese i prostor pro zkvalitnění procesů a zajištění lepší obsluhy většího počtu zákazníků. Výhodou firmy je i to, že podniká v oblasti s převísem poptávky a může se více soustředit na svou efektivitu než na získávání zakázek v situaci, kdyby byl trh silně konkurenční. V budoucnu však nesmí ignorovat pravidelné vyhodnocování rizik, které bohužel přináší současná doba, a která přinášejí geopolitické změny současného světa. Energetický krize může výrazně zamíchat s preferencemi zákazníků v oblasti vytápění a tím vyvinout extrémní tlak na montážní firmy v podobě nutnosti zásadních inovací. Z tohoto pohledu je třeba na aktuální možnost rozšíření pohlížet jako na příležitost umožňující posílení firmy a zlepšení její schopnosti rychleji inovovat.

Podnikatel by se měl do realizace změn jistě pustit a rozšířit počet montážních pracovníků, ale nesmí opomenout i další změny a činnosti navržené v podnikatelském plánu. Je třeba začít důkladným projednáním možností s majitelem společnosti TEVOINVEST a následně zpracovat finální ekonomický model dalšího postupu, rozhodnout o jeho realizaci aktualizovat a zpřesnit podnikatelský plán. V podnikatelském plánu nesmí chybět zajištění klíčových procesů řízení, marketingu, obchodu, řízení realizace a personalistiky, které jsou i pro desetihlavou firmu důležité, ač zpracované v základním a efektivním provedení.

Literatura

Primární zdroje

ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketing bez reklamy*. Hradec Králové: Eknihy hned, 2017. 91 s. ISBN 978-80-87749-12-9.

FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 318 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení. Jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada, 2017. 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.

JADERNÁ, Eva. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHN, Vladimír. *Akvizice a fúze menších a středních firem*. Meriglobe Business Academy Ltd. 2015. 18 str. ISBN: 978-19-104-3564-9.

JURÁŠKOVÁ, Olga. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, Milan. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 274 s. ISBN 978-80-7408-100-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání : metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. 232 s. ISBN 9788027131242.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 271 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. Brno: BizBooks, 2013. 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WESTWOOD, John. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. V Brně: Lingea, 2020. 174 s. ISBN 978-80-7508-624-2.

Internetové zdroje

B2B Monitor: *Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C* [online]. 2019 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>

Bridge Ecommerce Magazine: *Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence* [online]. 2019 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

Fistro: *SMART metoda, jak správně definovat cíle* [online]. 2017 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z WWW: <https://fistro.cz/aktuality/smart-metoda-jak-spravne-definovat-cile/>

Jake&James Accounting s.r.o.: *Fúze, akvizice, sloučení společnosti [online]*. 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-společnosti>

Výběr CRM: *Co je CRM systém [online]*. 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s majitelem Revidia	II
Příloha 2 Tabulka 1 Struktura výnosů společnosti za poslední účetní období.....	X
Příloha 3 Tabulka 3 Struktura nákladů společnosti za poslední účetní období.....	XI
Příloha 4 Tabulka 7 Model A – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity.....	XII
Příloha 5 Tabulka 8 Model B – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity	XIII
Příloha 6 Tabulka 9 Model C – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity	XIV
Příloha 7 Modelační nástroj výpočtů	XV
Příloha 8 Prezentace obhajoby práce	XV

Tazatel: Dobrý den, mohl byste mi prosím představit Vás, Váš podnik, jaké byly Vaše začátky v podnikání a celkově něco o Vaší firmě, jelikož z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo nic o Vašem podnikání dohledat.

Informant: Moje firma se skládá zhruba z 5 zaměstnanců včetně mě. Kromě mě jsou v podniku ještě 3 montéři a jedna administrativní síla, která fakturuje, zpracovává pohledávky, vyřizuje emaily, dělá účetnictví a další administrativní záležitosti. Pomáhá i s logistikou. Podnikám na základě živnostenského oprávnění. V této oblasti jsem již dlouhá léta, ale osamostatnil jsem se teprve před 8 lety, kdy jsem sám za sebe dělal revizní a servisní činnosti v oblasti plynových kotlů. Po krátké době jsem zjistil, že je poptávka po mých službách velká a že zákazníci mají větší očekávání, než jen mnou nabízené služby. Proto jsem po nějakém čase přijmul další dva zaměstnance, díky kterým jsem mohl rozšířit okruh zákazníků a přijímat více zakázek. Poté jsem přijmul ještě dalšího zaměstnance čistě na montáže kotlů a topení. Od té doby jsem mohl začít realizovat ještě větší dodávky kotlů a celých systémů vytápění. Tím, že se mi podařil rozšířit počet zákazníků, bylo potřeba najmout dalšího člověka, který by vyřizoval administrativní věci a účetnictví, abych nebyl na vše úplně sám. Stejně je nás ale pořád málo a chybí nám kapacity na řízení a produktový rozvoj, který by rozšířil nabídku našich služeb, nehledě na to, že i tak dělám vše sám. Dělán jak „dělník“ tak i manažera. Také na spoustu věcí mám certifikace jen já, takže některé věci moji zaměstnanci dělat nemohou, ačkoliv se je na tyto oblasti snažím proškolovat, ale není na to příliš času.

Tazatel: A čím se tedy aktuálně Váš podnik zabývá? Jaké služby můžete zákazníkům nabídnout?

Informant: Momentálně se naše služby točí okolo produktů a služeb, které jsou zaměřené na zajištění vytápění obytných a jiných budov. Zaměřujeme se spíše na domácnosti a malé zákazníky, občas uděláme zakázku pro nějakou větší organizaci nebo družstvo domů. Konkrétně teda pro zákazníky děláme výměnu nebo dodávku plynového či elektrického kotle na vytápění jeho domácnosti, to vlastně děláme velice často a je to to, co nám přináší největší příjem ze všech zakázek. My vlastně zákazníkovi ten kotel prodáme, přijdeme mu ho nainstalovat a později mu na ně děláme pravidelné kontroly i revize, případně servis. Tento typ zakázek není nějak časově náročný, protože se jich dá zvládnout několik za týden, a kromě zisku z montáže máme zisky, jak už jsem řekl, z revizi, prohlídek a případně ze servisu toho kotle. Ročně zvládneme zhruba nainstalovat nějakých 120 kotlů a je na to potřeba certifikovaný zaměstnanec, který má oprávnění na montáž tohoto zařízení a taky má možnost provádět revize spalinových cest, což se u plynových zařízení vyžaduje. Taky je důležité, aby všichni moji zaměstnanci měli vyhlášku 50, což je vlastně certifikát, kdy mohou dělat montáž elektrických zařízení. Já konkrétně získávám certifikace od dodavatelů na jejich konkrétní přístroje a pak na to dále proškoluji své zaměstnance. Další, co můžeme našim zákazníkům nabídnout jsou roční prohlídky jejich zařízení, což je vlastně taky poměrně krátká služba pro zákazníka, také je zde potřeba certifikovaný pracovník a celkově se tento typ služby dobře plánuje do našeho programu. Tenhle typ služby je dobrý ve chvílích, kdy nemáme příliš poptávek a já potřebuju nějak chlapy zaměstnat a dát jim nějakou práci, protože tento typ úkonů není celodenní a dá se jich zvládnout několik za den. Dále pro zákazníky děláme revize spalinových cest nebo plynového zařízení, také se nejedná o dlouhý proces a taktéž je zde vyžadován certifikovaný pracovník. Konkrétně se tady jedná a službu, která je nutná při spuštění nově instalovaného zařízení, kdy konkurence často tento typ služby předává na jinou firmu, ale my ji zvládneme poskytovat, a tak máme nad konkurencí značnou výhodu, nebo nám

je konkurence předává. Každopádně to neděláme zas tak často, není to nějak zásadní pro náš byznys, ale protože o tom víme a děláme to, tak jsme vlastně pro zákazníky více komplexní, protože jim po instalaci můžeme rovnou vytvořit revizi a nechat je zařízení hned používat a nemusí čekat na to, až jim to někdo přijde schválit. Mimo výše zmíněných věcí, které děláme, se také zaměřujeme na topenářské a instalatérské práce, ale ty jsme začali dělat teprve nedávno a postupně, protože se snažíme naplnit požadavky zákazníků a chceme pro ně řešit věci najednou a dohromady a někdy je pro nás také vyžadováno kromě montáže bojleru třeba i upravit prostor pro bojler nebo předělání koupelny. V neposlední řadě také děláme servis kotlů, což jsem zmínil už předtím, kdy vlastně kromě nutných servisu děláme i záruční opravy a díky těmto servisům mohu vyplnit volné kapacity v období, kdy není dostatek našich běžných zakázek, což většinou bývá mimo topnou sezónu. Co se týče plánování této služby, tak je to pro mě poměrně komplikovaná služba, protože zde vlastně zákazník očekává, že dorazíme co nejdříve, ale bohužel se tak občas nedaří, protože je nás málo a chlapi jsou na jiných zakázkách. Tohle děláme asi nejčastěji, občas jsme dělali nebo děláme vytápění na pevná paliva, což ale aktuálně není úplně časté, protože se od topení tuhými palivy odchází a také montujeme tepelná čerpadla, ale to už spíše doznívá, protože je na spalování tuhých paliv stále více regulací, a i my na to již máme malé kapacity a málo znalostí.

Tazatel: Máte ve svém okolí nějakou konkurenční firmu, která by Vás výrazně ohrožovala nebo měla nějaký vliv na Vaše podnikání?

Informant: No, po přijetí těch dalších pracovníků jsem teď momentálně největší podnik v okolí, jinak jsou tu malí živnostníci, kteří dělají většinou sami na sebe, ale nejsem nějak ohrožen konkurencí. Jinak v okolních městech, kde jsou větší podniky, než jsem já nebo zhruba stejné, a tím si teď nejsem úplně jistý, ale ty zas tak velkou konkurencí nejsou, protože jsou mimo naši oblast. Taky se zaměřují na trochu odlišnější věci, než děláme my, například i odečty v bytových jednotkách a tak podobně. Taky je tu samozřejmě ta firma, o které se bavíme, že by bylo možné ji nějakým způsobem převzít, ale ta je na tom zhruba podobně jako já, možná má o jednoho člověka navíc, ale to je tak asi vše, protože si navzájem i nějakým způsobem vypomáháme.

Tazatel: Když se dělají výběrová řízení na obsazení zakázky, konkuruje Vám zde někdo?

Informant: Tak samozřejmě se do těchto výběrových řízení hlásí i ostatní firmy a živnostníci z okolí, ale ve většině případů se nám podaří zakázku vyhrát, hlavně tady v našem městě. Třeba nedávno jsme vyhráli zakázku pro město. Taky jsem se zkoušel ucházet o jednu zakázku ve vedlejší město, kde většinou nemáme šanci pro získání této zakázky, ale tentokrát jsem poupravil nabídku, kde jsem lehce snížil ceny oproti standardu, a podařilo se nám tuto zakázku získat, což bylo vlastně fajn, protože jsme mohli něco vytvářet i v okolních městech, a ne pouze u nás.

Tazatel: Takže co se týče zakázek ve Vašem městě, tak je většinou dostáváte a teď se Vám mimořádně podařilo získat i něco mimo Vaše místo působení, chápu to tak správně?

Informant: Ano, přesně tak. Zřejmě jsme tady u nás prostě nejlepší (smích).

Tazatel: Pojd'me se vrátit zpátky k informacím o Vaší firmě. Mohl byste mi prosím sdělit něco k ekonomické a finanční stránce podniku? Jaké jsou Vaše výdělky, tržby,

roční obrat, náklady, náklady na zaměstnance, jaké jsou Vaše náklady a jaké je celkové financování podniku, platíte si všechny Vaše výdaje z toho, co si vyděláte, nebo máte na něco vzatý úvěr, který splácíte? Jste plátcem DPH?

Informant: Tak co se týče obratu tak to vím naprosto přesně, protože mi bylo na začátku roku oznámeno že mám výdělek vyšší než 10 milionů a že musím začít platit DPH měsíčně. Takže roční obrat činí zhruba nějakých 12,5 milionu. Když si vezmu čistý zisk tak, co se týče marží tak na materiálech je to nějakých 25 až 50 %, ale když to vezmeme tak středově, tak je to nějakých 30 % a marže na práci, tam to není tolik, tam je to nějakých 10 %, protože mě víc zajímá, kolik se vydělá na materiálech, a to z toho důvodu, že se kolikrát jede dělat nějaká práce, kde já potřebuji zaplatit dva lidi, ale nemůžu tomu zákazníkovi říci, v uvozovkách za takovou prkotinu, tolik peněz, ale ty svoje zaměstnance musím zaplatit. Teď mám hotovou uzávěrku za loňský rok, můžete si zhruba opsat hodnoty, ale přesně to prosím nikde nepublikujte. Co se týče tržeb z jednotlivých zakázek, tak když to vezmu podle četnosti toho co nejčastěji děláme, tak se jedná o ty výměnný kotlů, kde záleží na typu kotle a je to v rozmezí 60 až 90 tisíc korun. Další zakázky jsou roční prohlídky plynového zařízení a tady jede daná pevná sazba 1600 Kč bez daně, a to děláme klidně pětkrát denně. Dále to jsou revize spalinových cest a plynového zařízení, tam je revize spalinových cest za 1200 Kč a roční prohlídka za 400 Kč. A revize plynu stojí 1200 Kč a těch se dělá zhruba 8 měsíčně, a to z toho důvodu, že to mohu dělat jenom já, protože jsem na to jediná certifikovaná osoba. A taky je to z důvodu, že se tato revize dělá pouze po zřízení nového zařízení a poté je povinná po 3 letech užívání, ale jen u vybraných institucí, jelikož u rodinného domu to není povinné. Taky občas děláme nějaké instalatérské nebo topenářské práce, ale ty nejsou tak časté, protože jich není tolik a já je příliš nevyhledávám, protože jsou to zakázky na více dní a není tam příliš vysoká marže z materiálu ale spíše jen za práci. Tento typ zakázek беру ve chvíli, kdy potřebuji pro své zaměstnance sehnat nějakou práci a když už takovou zakázku vezmeme, tak tam hodně záleží na tom, co tam provádíme. Pokud se jedná pouze o takové zednické práce a montování bojleru, tak to může být zakázka třeba za 40 000 Kč, ale když se k tomu přidá i vybavení koupelny, jako je toaleta, umyvadlo apod., tak se můžeme dostat až třeba na 90 000 Kč za zakázku. Tam je to opravdu různé a liší se to podle toho, co tam konkrétního děláme. Co se týče dalších výnosů, jakože něco pronajímáme nebo tak podobně, tak to není. Ještě k těm ziskům z těch jednotlivých zakázek, tak tam se to taky hodně odvíjí od ročního období a od sezón, kdy vlastně na podzim před topnou sezónou se nejvíce rozjíždí prohlídky, protože lidé dávají dohromady kotle před topnou sezónou, od jara běží montážní práce, protože se rozjíždí stavby, a tak se dělají montáže nových kotlů, topenářské a instalatérské práce. Do toho běží servis kotlů, protože kotel se neptá, jaká je sezóna nebo roční období a porouchává se kdykoli během roku, častěji v zimě, kdy se topí více, v létě se jen ohřívá užitková voda. Ale protože je nás v okolí poměrně málo na tento typ práce, tak se nemusíme bát, že bychom během roku měli nějaká hluchá místa a neměli takzvaně do čeho píchnout. Co se týče nákladů tak tam jde primárně o náklady na vybavení, které potřebujeme pro naši práci, dále náklady na nákup zboží a samozřejmě na zaměstnance. Vzhledem k tomu že já, jako fyzická osoba vlastním jednu nemovitost, kde jsou volné prostory, tak jsem je využil pro své podnikání a mám zde sklad, kancelář a překladiště materiálu, za to účtuji jen náklady na energie, ale žádné nájemné. Ještě k těm nákladům na zaměstnance tam vlastně platím zaměstnancům vzdělávací kurzy a certifikace, ale ty nejsou tak časté, takže tam je spíše dražší to, že já za ten den musím toho zaměstnance zaplatit, protože v ten den je v práci, ale fakturovatelnou práci nevykonává. Tam by to mohlo finančně vycházet asi na 20 tisíc ročně. No a nějaké drobné náklady jdou i na propagaci naší firmy, ale vzhledem k tomu, že reklama není nějak velká nebo rozšířená, tak to jsou velice drobné částky.

Náklady na zaměstnance a jejich výplaty, tak tam to zhruba vychází nějakých 650 tisíc +/-, na rok, u toho nováčka, co mám, tak tam je to asi 408 tisíc, protože je teprve v zácviku a dělá jen pomocnou pracovní posilu a já ho nemůžu ještě posílat dělat věci samotného. A ta administrativní pozice, ta je zhruba stejná, jako ten nováček, tam se to liší asi o 6 tisíc. Co se týče mých nákladů na výplatu, tak tu já konkrétně stanovenou nemám, ale mám takové pravidlo, kde chci, aby můj zisk na konci roku byl nějaké 2 miliony, takže to, co je navíc je buď bonus pro mě, nebo to investuji do rozvoje podniku, nakoupím nějaké nové věci, náradí, případně další věci.

Pak jste se ptala, jestli nesplácíme nějaký úvěr. Tak úvěr žádný našťestí nemáme. Sklad na materiál, a tak máme, ale ten je v mém vlastnictví a tam si nic neúčtuji, jak jsem říkal, a na všechny ostatní věci si zvládáme vydělat, takže jsme si na nic úvěr brát nepotřebovali. Když máme nějakou zakázku, tak jsem s dodavatelem domluvený na poměrně dlouhém čase splacení faktury, takže se nám platba pro dodavatele daří splatit z financování od zákazníka a vždy máme dostatečnou rezervu na případné splacení nebo nakoupení nutně potřebných věcí. Takže v tomto ohledu jsem spokojen, že se nám daří si na vše včas a dostatečně vydělat a nemusíme se nikde zadlužovat. Ve skladových zásobách je poměrně velká finanční zásoba, a to se moc nemění, a tudíž ani zde úvěr nepotřebujeme.

Tazatel: Můžeme se ještě vrátit k těm Vaším zaměstnancům? Mohl byste mi říci, jaká je vlastně náplň každého z Vašich zaměstnanců a jak zhruba probíhá jeho pracovní den?

Informant: Jak jsem řekl, tak aktuálně nás je 5. Jsme tři tzv. senior montéři a jeden junior montér a jeden administrativní pracovník. Já jsem mimo pozice montéra i na pozici manažera, mám na starosti prakticky vše, co se ve firmě odehrává nebo se odehrávat bude. Taky mám spoustu oprávnění a certifikací k provádění instalací elektrických a plynových zařízení, také k provádění revizí plynových zařízení a revizí spalinových cest, které ostatní zaměstnanci nemají, a tak tyto činnosti vykonávám sám. Senior montéři to jsou moji dva velice zkušené zaměstnanci, kteří jezdí na montáže a k zákazníkům sami, vždy se zadaným úkolem, ale nejsou schopni věci sami plánovat, ocenit nebo z toho zkompletovat celkový rozpočet, ale co se týče samotné práce v terénu, tak si je nemůžu vynachválit a vše zvládají skvěle sami. Nově přijatý pracovník, aktuálně na pozici junior montér, se momentálně zaučuje, a proto nemá všechna potřebná oprávnění k složitějším výkonům, proto jezdí jako pomocná pracovní síla nebo výpomoc seniornímu montérovi nebo jako výpomoc oběma najednou, když je na místě velké množství práce. Posledním mým zaměstnancem je administrativní pracovník, ten sedí v kanceláři a zvládá nám dělat jednoduché účetnictví, zpracovávat objednávky u dodavatelů, zpracovávat faktury a pak co je potřeba, co se administrativy týče. Bohužel to není člověk, který by mohl převzít nějakou řídicí část firmy nebo kus mojí práce, protože na to není úplně vhodný, řekněme.

Když se podíváme na to rozložení celkového dne, co chlapi dělají, tak tam záleží, co se zrovna na ten den naplánuje, já se většinou snažím plánovat věci na týden dopředu, aby se vědělo, co se bude celý týden dělat. Ono asi ani není reálné něco plánovat více dopředu, protože se do toho může vyskytnout náhlá událost nějakého servisu či nějaké jiné zakázky, která bude potřebovat rychlé vyřešení. Tam, kde se dělá servis, tak tam většinou stačí jeden pracovník, který si vezme auto, potřebné náradí a náhradní díly, když vyhodnotí po komunikaci se zákazníkem, co se stalo a jede tam. Když servisy jsou tak se dají reálně zvládnout 3 možná 4 za den. Pokud se jezdí instalovat nová zařízení, tak tam už většinou jezdí dva zaměstnanci, taky s autem a náradím a zbožím a zvládá se instalovat většinou tak jedno zařízení denně. Pokud se zrovna jedná o instalaci nějakého jednoduššího zařízení, které netrvá celý den, tak je tento pracovní den doplněn operativně, buď nějakou pravidelnou prohlídkou

revize nebo nějakým servisem. No a u těch složitějších akcí, což může být třeba instalace systému pro vytápění, tak tam jezdí dva, teď k nim ještě posílám toho nového zaměstnance. Tyhle akce jsou ale na víc jak jeden den, a proto je většinou plánuji na dny, kdy já nebudu k dispozici tak, aby byla práce jednoduše rozdělena na více dní a já jsem nebyl potřeba.

Tazatel: Co se týče sjednávání obchodů a plánování práce, zakázek a oslovování zákazníků s tím Vám pomáhá ten administrativní pracovník? Říkal jste, že Vaši dělníci jsou jen na onu „hrubou“ práci a zbytek těch administrativních úkolů nezvládají, takže se o tento typ práce dělíte s ním?

Informant: Bohužel ne, toho mám čistě jen na drobnou administrativu a jednoduché účetnictví, zbytek věcí si dělám jen sám. Zákazníky si oslovuji jen ve chvíli, kdy je kontaktuji kvůli nutným revizím, nebo když se dělá nějaké to výběrové řízení. Jinak si nás zákazníci vyhledávají sami a kontaktují mě a já to s nimi vše řeším. Bohužel jsem na to vše sám a je nás málo, proto musím nějaké zakázky odmítat, protože je z časových a kapacitních důvodů nestíháme vyřizovat. Taky jak dělám i tu montážní práci, tak tyhle věci řeším pak po večerech doma sám a plánuji všechny práce. Administrátor mi s tím samozřejmě pomáhá, ale on nevidí do všech těch věcí, do našeho pracovního plánu, takže to nemůže dělat sám, přehazuji na něj tak jen drobné činnosti, které mu vysvětlím a on je pak dodělá, hlavně objednávání zboží, odesílání hotových nabídek a tak.

Tazatel: A máte nějakou databázi zákazníků, kde si evidujete činnosti u nich a kde pak můžete třeba lépe vidět, že jim je třeba nabodnout onu revizi a kontaktovat ho?

Informant: Něco málo máme, ale není to dostačující. Již delší čas si plánuji něco takového zavést, ale jak říkám, jsem na to sám a nemám na to tolik času. Samozřejmě si uvědomuji, že mi tím utíká mnoho „kšeftů“, ale i tak toho máme dostatek, takže na tom neztrácíme, ale chtělo by to si udělat v těchhle věcech pořádek, obzvlášť pokud dopadne ten plán s převzetím té druhé firmy. Nedávno mi známý udělal jednoduchou aplikaci, kde evidujeme instalovaná zařízení, termíny a informace o zákaznících. Dle toho pak proaktivně začínám nabízet pravidelné prohlídky, když máme chvíli volno. Zjednodušuje mi to plánování a lépe vytižím montéry. Dá se pak také plánovat na jeden den práce blízko sebe a nemusíme tolik jezdit.

Tazatel: S dodavateli materiálů, a tak tedy také komunikujete sám?

Informant: Ano, přesně tak. Mám s nimi poměrně dobré, možná si mohu dovolit říci, nadstandartní vztahy, takže tam si s nimi kontakt udržuji já. Mám od nich i udělané různé certifikace a smlouvy na záruční servis. I slevy jsou poměrně slušné a dobré máme i splatnosti faktur.

Tazatel: Co se týče toho oslovování zákazníků, říkáte, že si Vás vyhledávají sami, jak na Vás tedy zákazníci narazí? Já osobně jsem měla problém na Vás najít nějaký kontakt či nějaké informace.

Informant: Tak máme zřízené nějaké webové stránky, tam nás mohou zákazníci najít, ale většinou se ozývají zákazníci, kteří na mě dostali kontakt od jiných zákazníků, takže jedeme na doporučení od ostatních nebo se já osobně angažuji do nějakých výběrových řízení. Pak na každém našem instalovaném zařízení nechávám nálepku s kontaktem na nás, kdy se pak zákazník může ozvat, pokud něco potřebuje, ale to dělají asi všichni v této branži. Ale zatím

jsme se nepotřebovali nikde nějak zveřejňovat, protože práce je pořád dost, jelikož nás v okolí moc není.

Tazatel: Velké téma v posledních letech jsou tzv. kotlíkové dotace, zpracováváte pro zákazníky tyto dotace?

Informant: My konkrétně s těmito dotacemi moc nepracujeme, resp. je pro zákazníky nevyřizujeme, ale vykonáváme pak tu práci. Pokud má zákazník o tyto dotace zájem, předávám to na ČEZ, ty to zpracují a my pak děláme už jen tu instalaci. Prostě na tuhle další práci není čas a lidi.

Tazatel: Dále bych Vás poprosila, zda byste se mnou mohl zhodnotit Vaše silné a slabé stránky podniku a jaké máte aktuálně příležitosti a co Vás aktuálně ohrožuje. Když si tak shrnu, co jste mi to zatím řekl, tak si myslím, že mezi Vaše silné stránky by se dalo zařadit to, že Vás mají Vaši zákazníci rádi a doporučují Vás, jsou s Vámi spokojení, máte kvalitní zaměstnance, kteří jsou dobře vzdělaní ve svém oboru, jinak byste asi neměli tak dobré reference... napadá Vás ještě něco?

Informant: Já si myslím, že takhle jak jste to řekla, tak s tím souhlasím, možná bych ještě dodal, že mám ty dobré vztahy s dodavateli a kontakty na některé spřátelené stavební firmy, jinak mě teď asi nic dalšího nenapadne. U těch slabých stránek, tak tam to nejvíce vidím v tom, že jsem na všechny věci sám a jakmile nějakým způsobem vypadnu, tak vše stojí a nikam se to neposouvá. Taky že je nás málo a s tím spojené další věci.

Tazatel: A když se podíváme na ty příležitosti a hrozby, tak asi největší příležitostí bude to, že je tu velká poptávka po Vašich službách, možnost převzetí konkurenční společnosti a to, že byste mohli více zapracovat na těch dotačních programech. A když se zamyslím nad těmi hrozbami, tak aktuální hrozba je současná situace s Ruskem a dodávkou plynu a to, že byste mohl přijít o nějakého zaměstnance, co myslíte vy?

Informant: Tak s tím, co říkáte bych souhlasil, možná bych ještě viděl příležitost, kromě toho, co jste říkala, tak že kdybychom získali další zaměstnance, tak že bychom mohli rozšířit naše znalosti a s tím i služby pro zákazníky. A u hrozeb, tak mě asi nic dalšího nenapadá, s tím Ruskem bych to teď jako aktuální hrozbu neviděl, ale spíš až někdy do budoucna. Možná, jak jsem říkal, že bychom získali nové zaměstnance, tak to, že žádné nezískáme, protože sehnat v současné době nějaké kvalitní lidi je docela fuška.

Tazatel: A teď asi to nejdůležitější, a to je možnost se nějak spojit nebo převzít firmu Vašeho bývalého šéfa, který odchází do penze. Mohl byste mi prosím říci něco o této možnosti a něco o té firmě?

Informant: Ano, určitě. Takže se mi dostalo příležitosti se nějakým způsobem spojit nebo spíš převzít nějakým způsobem sousedící společnost. Už jsem si zjišťoval nějaké informace, jak to v současné době ve firmě funguje, jak to tam chodí, kolik je tam ještě zaměstnanců a jak jsou na tom s prací. Momentálně, protože majitel se chystá do penze, tak tomu tak nějak odpovídá i současná situace ve firmě. Nemá již tolik zaměstnanců a práce jako dřív, protože to současnou situaci majitel i přizpůsobuje, delší dobu již hlásí, že se chystá jít do penze a tak se tomu už někteří zaměstnanci přizpůsobili. Z původních asi 9 nebo 10 zaměstnanců, teď si nejsem úplně jistý, zůstalo 5. Je tam vlastně majitel firmy, 3 montéři a prodejce, protože ta firma vlastní prostory s prodejnou, kde je každý den prodejce a prodává věci přímo na

prodejně (instalatérské potřeby a vybavení koupelen). Z toho jeden z montérů je majitelův příbuzný a není tak výkonný, jak by si všichni představovali a je tam spíše na obtíž než k užítku, ale to je čistě jeho věc, že ho tam zaměstnává. V době, kdy jsem ve firmě ještě působil, a i nějaký čas po tom, byla tato firma v oblasti topenářství největší a nejúspěšnější. Co se týče toho, co dělají, tak dělají prakticky to samé, co my jen se více zaobírají komplexními zakázkami pro systémy vytápění, dělají také instalatérské práce a staví koupelny, ale co tak vím, tak na ty zednické práce mají najmuté jiné firmy. Navíc se ještě zabývají montáží kotlů na tuhá paliva a s tím spojené revize komínů. To my neděláme, my jsme spíše na ten plyn (smích). Na rozdíl od nás, jak jsem říkal, mají tu prodejnu, kde prodávají instalatérské potřeby a vybavení koupelen, ale protože jsou v lokalitě velké obchodní řetězce jako je třeba OBI a menší prodejny zaměřené konkrétně na tyto věci, tak mi přijde, že se ta prodejna příliš nevyužívá. Když to tak pozoruji, tak mi přijde, že je ta prodejna zbytečná, moc lidí tam nechodí. Dřív ty prostory byly využívány pro samoobsluhu s potravinami a majitel ji předělal právě na tuto prodejnu a má tam i velký sklad a kanceláře. Na tohle mi to místo přijde dobré, protože tam jsou prostory pro nakládání větších věcí, je tam poměrně velký sklad, větší, než máme my, ale ta prodejna je dle mého názoru málo využívaná. Kdybych se rozhodl převzít i tu budovu, určitě bych prodejnu zrušil a možná ji přebudoval třeba na showroom a neprovozoval bych tam klasickou prodejnu s klasickou otevírací dobou, ale třeba na zavolání, protože bych do té budovy přestěhoval toho administrativního pracovníka, takže by po domluvě mohl zákazníkovi něco vydat, ale to je jen představa a ještě nevím, jestli bych do odkupu té budovy šel, to je zatím ve hvězdách.

Tazatel: Jak jste mluvil o těch zaměstnancích, jsou ti jeho zaměstnanci v něčem lepší než ti Vaši, umí něco více nebo mají více certifikací, které by se Vám mohli hodit, kdybyste si je převzal?

Informant: To bohužel nejsou, mají jen školení na běžné montáže a servis elektrických a plynových zařízení a na revize si najímají někoho dalšího, třeba nás. Ale nabízejí servis kotlů od stejných dodavatelů jako my, takže tomu rozumí, což je fajn, protože je nebude třeba zaučovat na naše dodavatele. Já, protože se s jeho zaměstnanci znám, tak jsem se s nimi bavil o tom, jak to vidí do budoucna, protože jim již majitel naznačoval, že se pomalu chystá do penze a že je dost možné, že podnik brzy skončí. Bavili jsme se o tom, jak to tedy vidí, co mají v plánu a řešili jsme případně to, jestli by nechtěli pracovat pro mě, protože vím, že jsou šikovní a byla by škoda, kdyby se svou prací skončili. Protože firma zatím funguje, tak o přechodu zatím neuvažovali, ale kdyby došlo k uzavření firmy, tak se nechtějí vydat cestou samostatné živnosti a místo u mě by brali.

Tazatel: Měl byste ještě nějaké informace o jejich účetnictví, marketingu a dalších takových procesech?

Informant: Jediné, co vím, tak že účetnictví jim dělá nějaká externí firma, to si sami nedělají. Mají nějaké webové stránky, ale nic dalšího už nevím. Řekl bych, že to mají asi podobně jako my.

Tazatel: A co si od případného spojení či převzetí firmy představujete? Máte nějakou vizi, jak by to pak pokračovalo dál?

Informant: No určitě bych chtěl pokračovat v tom, co obě firmy děláme, myslím si, že v tomto oboru a okrese jsme v tom nejlepší a chtěl bych v tom i tak dál pokračovat, zákazníci jsou s námi spokojení, máme skvělé reference a myslím si, že kdybychom přibrali ty další

zaměstnanec, otevřelo by nám to dveře k dalším možnostem, možná bychom mohli časem rozšířit naše služby o další věci. S tím, že bych zvětšil svoje podnikání, tak bych chtěl k sobě přibrat ještě něčeho, na koho bych mohl hodit veškerou agendu a já se uvolnil jako montér a mohl bych se věnovat více zakázkám, protože přeci jen mě tohle baví víc než dělat tu manažerskou pozici. Také bych mohl více zkoumat nové technologie a postupně bychom se mohli věnovat i dalším energetickým zdrojům, trochu zkusíme tepelná čerpadla, ale dala by se přibrat i fotovoltaika. Bohužel teď na technologický rozvoj není moc čas. Taky by se tím zajistilo, že nebude vše závislé jen na mě a mohl bych možná mít i víc času na svou rodinu a koníčky, protože při současné situaci mi toho voleného času příliš nezbývá. Taky si myslím, že kdybychom byli o něco větší, mohl bych snáze sehnat nové zaměstnance, protože přeci jen se líp hledají zaměstnanci do větší a úspěšné firmy a já bych jim takto mohl nabídnout více než teď. Hlavně kdyby se mi podařilo získat další zaměstnance, mohl bych rozšířit naše služby např. o vyřizování těch dotací, nebo si pohrávám s myšlenkou vrhnout se na alternativní zdroje, jako je třeba fotovoltaika. Taky kdybych měl větší firmu, mohl bych vydělávat ještě více než teď (smích).

Tazatel: Dobře, já Vám mockrát děkuji za Váš čas a za odpovědi na mé otázky a kdyby bylo potřeba ještě něco doplnit, mohu se s Vámi ještě spojit?

Informant: Nemáte vůbec za co, já jsem rád, že Vám to pomohlo, myslím, že to dost pomůže i mně při rozhodování, jak to s tou firmou udělat do budoucna. A pokud byste potřebovala ještě cokoliv doplnit, neváhejte se na mě obrátit, kontakt na mě máte. Mohu i v průběhu zpracování doplnit nebo zkontrolovat zpracovávaná data, kdyby to pomohlo.

Tazatel: Výborně, mockrát Vám děkuji.

Příloha 2 Tabulka 1 Struktura výnosů společnosti za poslední účetní období

Struktura výnosů společnosti za poslední účetní období											
	Objemy zakázek	Počet zakázek/rok	Průměrný objem	Přímá prodejní cena zboží	Marže na zboží	Výkony	Průměrný výnos	Výkony celkem	Marže na zboží celkem	Průměrný celkový obrát	Celkový výnos
Výměna kotlů	60 000 Kč - 90 000 Kč	110	75 000 Kč	65 000 Kč	19 500 Kč	10 000 Kč	29 500 Kč	1 100 000 Kč	2 145 000 Kč	8 250 000 Kč	3 245 000 Kč
Roční prohlídky kotlů	1 600 Kč	1150	1 600 Kč	0 Kč	0 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 840 000 Kč	0 Kč	1 840 000 Kč	1 840 000 Kč
Revize plynu a spalínových cest	400 Kč a 1200 Kč	96	600 Kč	0 Kč	0 Kč	600 Kč	600 Kč	57 600 Kč	0 Kč	57 600 Kč	57 600 Kč
Kompeltní topeniářské práce	40 000 Kč - 90 000 Kč	36	70 000 Kč	55 000 Kč	16 500 Kč	15 000 Kč	31 500 Kč	540 000 Kč	594 000 Kč	2 520 000 Kč	1 134 000 Kč
Servis kotle a topení	2000 Kč - 6000 Kč	400	4 000 Kč	2 000 Kč	600 Kč	2 000 Kč	2 600 Kč	800 000 Kč	240 000 Kč	1 600 000 Kč	1 040 000 Kč
Celkem								4 337 600 Kč	2 979 000 Kč	14 267 600 Kč	7 316 600 Kč

Prodej zboží	9 930 000 Kč
Výkony	4 337 600 Kč
Marže ze zboží (průměr 30 %)	2 979 000 Kč
Výnosy celkem	7 316 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Tabulka 3 Struktura nákladů společnosti za poslední účetní období

Struktura nákladů společnosti za poslední účetní období				
	Počet	Jednotka	Náklad na jednotku	Celkem
Osobní náklady			1 460 000 Kč	2 110 000 Kč
Senior montér	2	osoba	650 000 Kč	1 300 000 Kč
Junior montér	1	osoba	408 000 Kč	408 000 Kč
Administrativa	1	osoba	402 000 Kč	402 000 Kč
				0 Kč
Náklady na vybavení přímé náklady	3	montážní četa	50 000 Kč	150 000 Kč
Náklady na vybavení odepisované náklady	3	montážní četa	133 333 Kč	400 000 Kč
Náklady na autoprovoz (odpis, palivo, servis)	3	vozidlo	240 000 Kč	720 000 Kč
Náklady na energie	1		50 000 Kč	50 000 Kč
Náklady na vzdělávání - přímé	1		20 000 Kč	20 000 Kč
Ostatní (odhad - poštovné, externí konzultace, správní náklady)	1		30 000 Kč	30 000 Kč
Náklady celkem				2 930 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Tabulka 7 Model A – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity

Model A - změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity			
- Navýšení o 2 montéry - Majitel je nadále plně zapojen do realizace - Nejsou přijati žádní další zaměstnanci - Podnikání nadále probíhá ve stávajících prostorách - podnikání se děje "na 4 party"			
	Počet	Roční náklady	Celkem
Osobní náklady			
Senior montér	4	650 000 Kč	2 600 000 Kč
Junior montér	1	408 000 Kč	408 000 Kč
Administrativní pracovník	1	402 000 Kč	402 000 Kč
Obchodník/oresales	0	964 800 Kč	- Kč
Manažer	0	2 179 600 Kč	- Kč
Ostatní náklady			
Náklady na vybavení přímé náklady	4	50 000 Kč	200 000 Kč
Náklady na vybavení odepisované náklady	4	133 333 Kč	533 333 Kč
Náklady na autoprovoz (odpis, palivo, servis)	4	240 000 Kč	960 000 Kč
Náklady na nájem/odpis prostor k podnikání a energie	1	50 000 Kč	50 000 Kč
Náklady na vzdělávání - přímé	1	30 000 Kč	30 000 Kč
Ostatní (odhad - poštovné, externí konzultace, správní náklady atd)	1	40 000 Kč	40 000 Kč
Náklady na marketing			
Náklady celkem			5 223 333 Kč
Výnosy			
Výkony z dostupné kapacity montérů	5	1 083 648 Kč	5 418 240 Kč
Výnos z prodané kapacity majitele	1	1 083 648 Kč	1 083 648 Kč
Marže na zboží	6	744 750 Kč	4 468 500 Kč
Výnosy celkem			10 970 388 Kč
Očekávaný zisk			5 747 055 Kč

Nárůst zisku	1 360 455 Kč
Procentuelní nárůst	31,01%

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Tabulka 8 Model B – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity

Model B - změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity			
- Navýšení o 3 montéry - Majitel je zapojen do realizace z 75% - Je přijat obchodník/presales konzultant - Podnikání se děje v nově zakoupených nebo pronajatých prostorách - Podnikání se děje "na 4 party" - je částečně investováno do marketingu			
	Počet	Roční náklady	Celkem
Osobní náklady			
Senior montér	4	650 000 Kč	2 600 000 Kč
Junior montér	2	408 000 Kč	816 000 Kč
Administrativní pracovník	1	402 000 Kč	402 000 Kč
Obchodník/oresales	1	964 800 Kč	964 800 Kč
Manažer	0	2 179 600 Kč	- Kč
Ostatní náklady			
Náklady na vybavení přímé náklady	4	50 000 Kč	200 000 Kč
Náklady na vybavení odepisované náklady	4	133 333 Kč	533 333 Kč
Náklady na autoprovoz (odpis, palivo, servis)	4	240 000 Kč	960 000 Kč
Náklady na nájem/odpis prostor k podnikání a energie *	1	600 000 Kč	600 000 Kč
Náklady na vzdělávání - přímé	1	35 000 Kč	35 000 Kč
Ostatní (odhad - poštovné, externí konzultace, správní náklady atd)	1	40 000 Kč	40 000 Kč
Náklady na marketing	1	50000	50000
Náklady celkem			7 201 133 Kč
Výnosy			
Výkony z dostupné kapacity montérů	6	1 083 648 Kč	6 501 888 Kč
Výnos z prodané kapacity majitele	0,75	1 083 648 Kč	812 736 Kč
Marže na zboží	6,75	744 750 Kč	5 027 063 Kč
Výnosy celkem			12 341 687 Kč
Očekávaný zisk			5 140 553 Kč

Nárůst zisku	753 953 Kč
Procentuelní nárůst	17,19%

*) Odhadnuté náklady na pořízení/nájem nových prostor k podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Tabulka 9 Model C – změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity

Model C - změna kapacity firmy pouze o produkční kapacity			
- Navýšení o 3 montéry - Majitel je zapojen do realizace z 25% - Je přijat obchodník/presales konzultant a samostatný manažer místo majitele - Podnikání se děje v nově zakoupených nebo pronajatých prostorách - Podnikání se děje "na 4 party" - je částečně investováno do marketingu			
	Počet	Roční náklady	Celkem
Osobní náklady			
Senior montér	4	650 000 Kč	2 600 000 Kč
Junior montér	2	408 000 Kč	816 000 Kč
Administrativní pracovník	1	402 000 Kč	402 000 Kč
Obchodník/oresales	1	964 800 Kč	964 800 Kč
Manažer	1	2 179 600 Kč	2 179 600 Kč
Ostatní náklady			
Náklady na vybavení přímé náklady	4	50 000 Kč	200 000 Kč
Náklady na vybavení odepisované náklady	4	133 333 Kč	533 333 Kč
Náklady na autoprovoz (odpis, palivo, servis)	4	240 000 Kč	960 000 Kč
Náklady na nájem/odpis prostor k podnikání a energie *	1	600 000 Kč	600 000 Kč
Náklady na vzdělávání - přímé	1	35 000 Kč	35 000 Kč
Ostatní (odhad - poštovné, externí konzultace, správní náklady atd)	1	40 000 Kč	40 000 Kč
Náklady na marketing	1	50 000 Kč	50 000 Kč
Náklady celkem			9 380 733 Kč
Výnosy			
Výkony z dostupné kapacity montérů	6	1 083 648 Kč	6 501 888 Kč
Výnos z prodané kapacity majitele	0,25	1 083 648 Kč	270 912 Kč
Marže na zboží na jednoho pracovníka	6,25	744 750 Kč	4 654 688 Kč
Výnosy celkem			11 427 488 Kč
Očekávaný zisk			2 046 754 Kč

Nárůst zisku	-2 339 846 Kč
Procentuelní nárůst	-53,34%

*) Odhadnuté náklady na pořízení/nájem nových prostor k podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Modelační nástroj výpočtů

<https://1drv.ms/x/s!AgMK9kU-uitVgdhtwQ9IgvjVNGkqg?e=zwF2hB>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Prezentace obhajoby práce

Obhajoba



Příprava obchodní a marketingové strategie pro podnikatelský záměr skokového zvětšení malé společnosti.

Bc. Kateřina Kuncová, KEMMA01

Řešená problematika

úvod

Práce se zaměřuje na posouzení situace malého podnikatelského subjektu a pomoc s plánováním jeho rozvoje a růstu

problém

Společnost cítí příležitost trhu k růstu, ale naráží na nedostatečné realizační kapacity a nedostatky v manažerském know-how a strategickém plánování

přístup

Analýza aktuální situace společnosti. Posouzení podnikatelské příležitosti k akvizici konkurenčního subjektu. Zpracování doporučení k dalšímu postupu.

Postup řešení

zdroj

Informace o analyzovaném subjektu. Informace o subjektu potencionální akvizice. Situace na trhu v oblasti působení a situace na personálním trhu.

získávání

Hlavním zdrojem informací je podrobný polostrukturovaný rozhovor s majitelem společnosti a poskytnutá ekonomická data.

zpracování

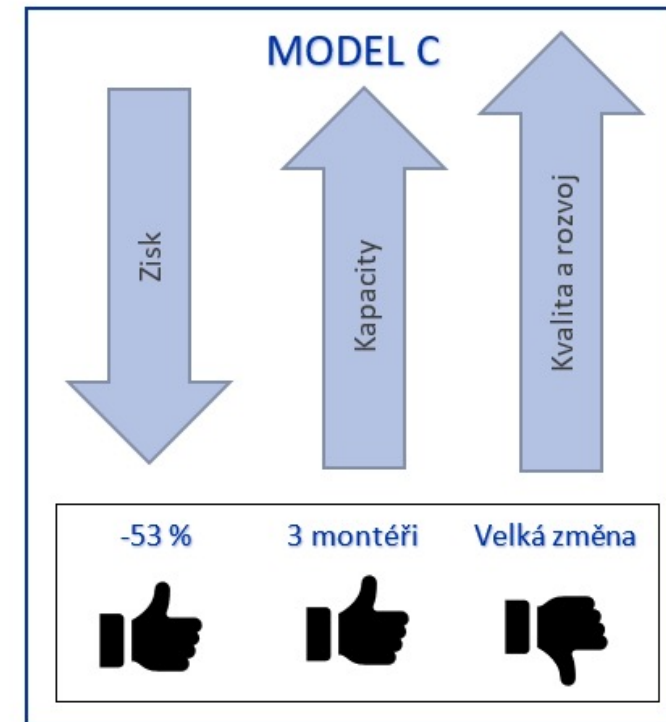
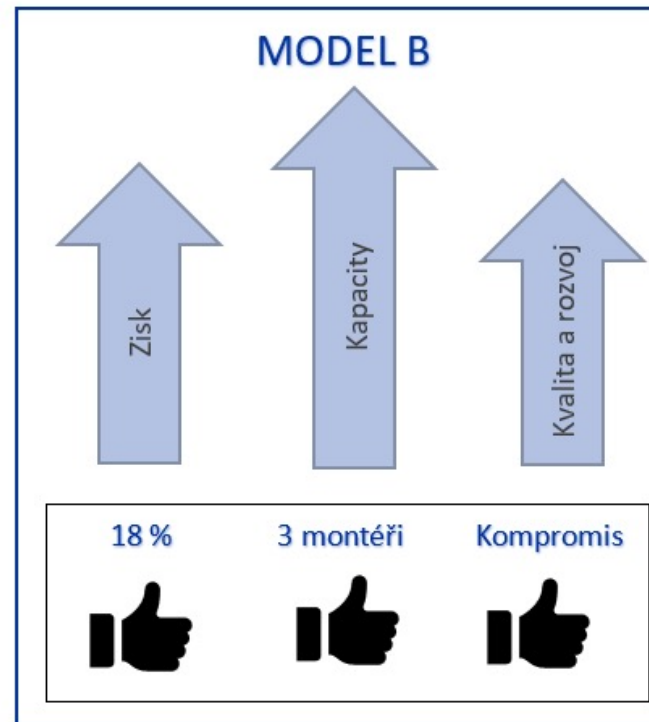
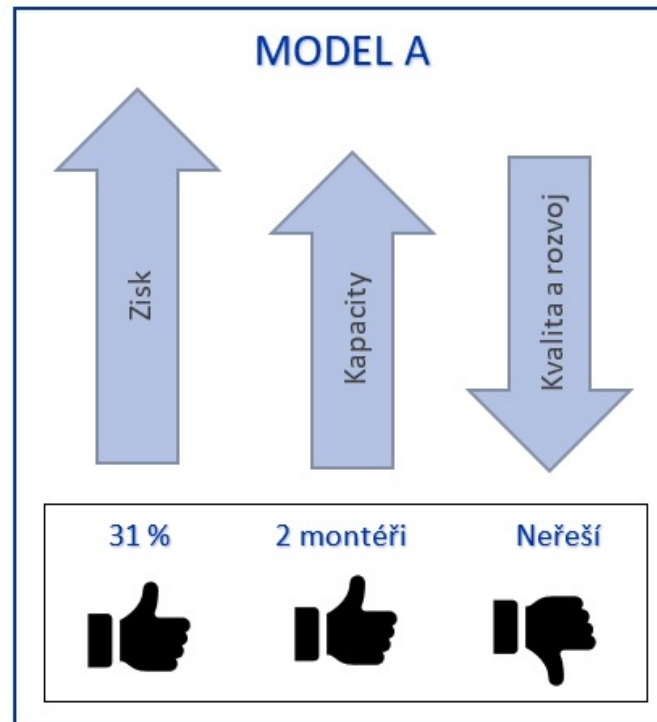
Analýza a vyhodnocení dat o společnosti, jejích procesech a postupech. Zpracování modelačního nástroje pro ekonomické posouzení navrhovaných změn.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že je třeba se při rozvoji firmy zaměřit nejen na růst produkční kapacity, ale i rozvoj dalších firemních procesů. Byl doporučen kompromisní model postupu.

- Nerespektování doporučeného postupu může vést k ekonomickému poškození firmy
- Správné nastavení rozvoje podle doporučeného modelu připraví firmu na další rozvoj
- Správné nastavení rozvoje podle doporučeného modelu posílí firmu v možnosti reagovat na technologické změny na trhu
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
 - Úspěšná adaptace doporučeného modelu zvýší zisk o 18%
 - Bude nárůst počtu zakázek o 69%

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit respektování následujících bodů



1. Zaměřit se na zkvalitnění vlastních procesů a manažerského know-how



2. Nepouštět se do akvizice celé konkurenční společnosti, snažit se získat její pracovníky



3. Postupovat kompromisně a přizpůsobovat se změnám na energetickém trhu

Závěr



Práce přinesla podrobný externí pohled na situaci společnosti a doporučení dalšího postupu



Poskytuje majiteli společnosti doporučení dalšího postupu



Díky finančnímu modelování umožňuje lépe posoudit vliv jednotlivých rozhodnutí na firmu

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**