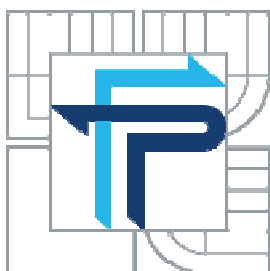


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU – VARIANTNÍ ŘEŠENÍ

THE PROPOSAL TO INCREASE THE COMPANY'S COMPETITIVENESS – A VARIANT
SOLUTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ŠTĚPÁNKA KOTRČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kotrčová Štěpánka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh na zvýšení konkurenceschopnosti podniku - variantní řešení

v anglickém jazyce:

The Proposal to Increase the Company's Competitiveness - a Variant Solution

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

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

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou návrhu konkurenční strategie podniku, jenž působí v oblasti poskytování služeb souvisejících se správou nemovitostí. Nejprve jsou uvedeny teoretické poznatky související s danou problematikou. Dále je v analytické části posuzován současný stav interního i externího prostředí. Na základě získaných informací z těchto dvou částí práce je následně navržena strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku.

ABSTRACT

This thesis deals with the creation of competitive strategy proposal for the company, which operates in the sphere of offering the services related to property management. The theoretical knowledge related to the topic is given first. In the analytical part is evaluated the current status of the internal and external environment. Then it is suggested a strategy to increase the competitiveness of the company, which is based on the information obtained from previous two parts of the thesis.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurenční strategie, strategické řízení, analýza společnosti, analýza konkurence

KEY WORDS

Competitiveness, competitive strategy, strategic management, analysis of the company, competition analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOTRČOVÁ, Š. *Návrh na zvýšení konkurenceschopnosti podniku – variantní řešení*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 102 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne

.....

Štěpánka Kotrčová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za jeho čas a cenné rady, které pro mne byly v průběhu psaní této práce přínosné. Dále mé poděkování patří Ing. Regině Keřkové, ředitelce obchodního a marketingového oddělení společnosti CENTRA a. s.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE A POUŽITÉ METODY	13
1.1. Cíle	13
1.2. Metody zpracování.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1. Konkurence a konkurenceschopnost jako pojem.....	15
2.2. Strategie.....	15
2.2.1. Kritéria dobré strategie.....	15
2.2.2. Principy strategického myšlení	17
2.2.3. Hierarchie firemních strategií	18
2.3. Strategické řízení.....	19
2.3.1. Poslání společnosti.....	20
2.3.2. Strategická analýza.....	21
2.3.3. Formulace cíle.....	25
2.3.4. Formulace strategie	26
2.3.5. Výběr strategie	27
2.3.6. Implementace strategie.....	28
2.3.7. Hodnocení strategie.....	29
2.4. Konkurenční strategie	30
2.4.1. Modely generické strategie dle Portera.....	30
2.4.2. Alternativní podnikové strategie	32
2.4.3. Tržní orientace podniku	34
2.4.4. Uvíznutí uprostřed cesty	36
2.4.5. Realizace více než jedné strategie.....	36
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	38
3.1. Základní údaje o společnosti.....	38
3.2. Marketingový mix.....	40
3.2.1. Produkt.....	40
3.2.2. Propagace.....	42
3.2.3. Distribuce.....	44
3.2.4. Cena	44
3.2.5. Lidé	45

3.3.	7S McKinsey	47
3.3.1.	Organizační struktura	47
3.3.2.	Strategie	48
3.3.3.	Styl řízení	48
3.3.4.	Informační systémy	49
3.3.5.	Spolupracovníci a sdílené hodnoty	49
3.3.6.	Schopnosti	50
3.4.	Obecné okolí	50
3.4.1.	Sociální faktory	50
3.4.2.	Legislativní faktory	52
3.4.3.	Ekonomické faktory	55
3.4.4.	Politické faktory	55
3.4.5.	Technologické faktory	56
3.4.6.	Ekologické faktory	56
3.5.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	57
3.5.1.	Vyjednávací síla dodavatelů	57
3.5.2.	Vyjednávací síla odběratelů	57
3.5.3.	Substituty	57
3.5.4.	Stávající konkurence	58
3.5.5.	Vstup nové konkurence	58
3.6.	Porovnání s konkurenty	58
3.6.1.	Základní informace	58
3.6.2.	Finanční ukazatele	64
3.7.	Finanční analýza	66
3.7.1.	Vertikální analýza rozvahy	66
3.7.2.	Horizontální analýza rozvahy	68
3.7.3.	Analýza nákladů	70
3.7.4.	Analýza Tržeb	70
3.8.	SWOT analýza	71
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1.	Výstupy z analytické části	74
4.2.	Nalezení příležitosti	74
4.3.	Postupy a činnosti projektu	76
4.3.1.	Přípravná fáze	76

4.3.2.	Realizační fáze	76
4.3.3.	Harmonogram projektu	77
4.4.	Využití příležitosti a její proveditelnost	77
4.5.	Popis služby	79
4.5.1.	Domovník.....	80
4.5.2.	Specialista sociální oblasti	83
4.5.3.	Předpokládané náklady projektu	84
4.5.4.	Cena nabízených služeb	86
4.6.	Cíloví zákazníci.....	87
4.7.	Průzkum poptávky po službě	87
4.8.	Identifikace a minimalizace rizik projektu.....	88
4.9.	Varianty úspěchu.....	90
4.10.	Návratnost investice	91
ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Podnikání je trvalá soutěž o finanční prostředky cílového zákazníka mezi podnikatelem a jeho konkurenty. Konkurence, jako jeden ze subjektů trhu, je přirozenou součástí podnikání, kterou podnik nesmí nikdy opomenout. Jak podnik reaguje na svou konkurenci a jakým způsobem se od ní snaží odlišit, dosáhnout určitých výhod, či ji předstihnout, se nazývá konkurenční strategií.

Každý podnik, který vstupuje na trh, má svou konkurenční strategii, ta může být přesně formulovaná nebo skrytá. Vždy by měla být zvolena taková konkurenční strategie, která vede k větší poptávce po nabízených produktech.

Diplomová práce je zaměřena na sestavení návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CENTRA, a.s., jejímž hlavním předmětem podnikání je organizační zajištění správy domovního majetku a souvisejících technických zařízení. Společnost byla založena v roce 1991. V současné době v ní působí cca 350 zaměstnanců a je organizačně rozdělena do osmi divizí: facility management, správa nemovitostí, úklidové služby, zahradnické služby, doprava, inženýrsko-investiční činnost, realitní služby a provoz a údržba budov.

V práci jsou zpracována nejprve teoretická východiska, jejichž znalost je vhodným podkladem pro správnou volbu a provedení návrhu řešení. Zde je mimo jiné věnována pozornost strategickému řízení a konkurenčním strategiím.

Při zpracování analýzy současné situace společnosti jsou již využívány některé poznatky a znalosti získané v teoretické části práce a v průběhu studia na VUT v Brně. V této části je uveden popis a základní charakteristika společnosti, jsou specifikovány faktory jejího vnějšího obecného a oborového okolí a je proveden popis vnitřních faktorů, které mají vliv na chod společnosti.

Návrhová část práce obsahuje vlastní návrhy optimálního řešení zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CENTRA, a.s. ve variantách. Mimo jiné jsou zde uvedeny řešení stanovených cílů diplomové práce. V této části je opět čerpáno z poznatků a znalostí získaných v teoretické části práce či v průběhu studia na VUT

v Brně. Nejdůležitějším podkladem návrhu řešení jsou výstupy získané ze zpracování analýzy současné situace společnosti.

V současné době, kdy bývají trhy přesyceny nabídkou a podnikatelé musí vést neustálý boj o cílového zákazníka, kladou podniky na strategické plánování obrovský důraz. Konkurenční strategie jsou sestavovány na základě mnoha odlišných či navzájem se doplňujících analytických metod, na jejichž základě lze analyzovat konkrétní odvětví jako celek, odhadovat jeho budoucí vývoj, určit pozici vlastního podniku a pochopit stávající i budoucí chování konkurence.

Trh správy nemovitostí je považován za dynamický, a to nejen z hlediska změn v konkurenčním prostředí, ale také z hlediska rozvoje trendů, neboť tato služba je nyní v České republice z velké části nabízena společnostmi s různorodě rozšířenými předměty podnikání, které svou nabídkou vytlačují malé, na jeden předmět činnosti zaměřené podniky. Na trhu působí neustálý tlak tuzemské a stále častěji i zahraniční konkurence. Tyto společnosti, vzhledem ke svým zkušenostem z rozvinutějších zahraničních trhů, mohou být považovány za konkurenceschopnější.

1. VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1. Cíle

Diplomová práce je zpracovávána na společnost CENTRA, a.s., jejímž rozhodujícím předmětem podnikání je organizační zajištění správy domovního majetku a souvisejících technických zařízení. Společnost působí na trhu s mnohačetnou a agresivní konkurencí. Z tohoto důvodu, ačkoliv se nenachází v žádné tísní či finanční krizi, nesmí „usnout na vavřínech“, ale naopak neustále se zabývat svou konkurenční strategií v závislosti na vývoji trhu. Hlavním cílem této diplomové práce je právě navrhnout optimální řešení zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CENTRA, a.s.

Stanovené dílčí cíle práce jsou následující:

- provedení vnitřní a vnější analýzy společnosti,
- zjištění konkurenceschopnosti podniku vůči podnikům zabývajícím se stejnou problematikou,
- návrh vhodného řešení zvýšení konkurenceschopnosti společnosti s cílem zvýšit produktivitu práce.

Navrhovaná řešení by měla být stanovena tak, aby odpovídala finančním možnostem společnosti a aby pro ni byla vhodná, realizovatelná a dosažitelná.

1.2. Metody zpracování

Pro určení optimálního návrhu řešení zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, který je pro ni realizovatelný, dosažitelný a odpovídá stanovené vizi, misi a cílům i s ohledem na finanční možnosti, je nezbytné identifikovat a ohodnotit veškeré faktory, mající na společnost a její existenci určitý vliv. Tyto faktory jsou obecně rozdělovány na faktory interního a externího okolí a oborového a obecného okolí. V teorii je zpracována celá řada metod, jejichž pomocí lze tyto faktory rozpoznat, rozebrat a identifikovat jejich vliv. V diplomové práci je použita kombinace několika metod.

Pro seznámení se s vlivy interního prostředí je využita analýza „7S“, vyvinutá společností McKinsey. Jejím účelem je seznámení se se strategií, strukturou, systémy, stylem řízení, spolupracovníky, schopnostmi a sdílenými hodnotami uvnitř společnosti. Žádný z těchto faktorů není více či méně důležitý a žádný z nich nesmí být v průběhu

strategického řízení opomíjen. Pro doplnění informací o interním prostředí je dále použita metoda rozšířeného marketingového mixu (5P). Jedná se o nástroj poznání taktických marketingových nástrojů, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion) a lidé (people).

Především z důvodu identifikace finanční situace a možností je v diplomové práci zpracována finanční analýza společnosti. Konkrétně je sestavena horizontální a vertikální analýza rozvahy, nákladů a tržeb za období let 2008 – 2012.

Informace o interním prostředí společnosti jsou získávány na základě konzultací s vedoucími pracovníky, některými jejich podřízenými a na základě studia interních předpisů a dokumentů společnosti.

Externí okolí společnosti může být dále rozčleněno na obecné a oborové. Pro seznámení se s obecným okolím je provedena analýza SLEPTE. Jejím účelem je stanovení sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které mají určitý vliv na chod společnosti.

Pro identifikaci oborového okolí je zvolena všeobecně známá Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je zaměřena na konkurenční vliv na trhu, kde analyzovaná společnost působí. Jedná se o stávající konkurenci, vznik nové konkurence, substituty, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů. Informace o externím okolí společnosti jsou získávány na základě konzultací s vrcholovým vedením společnosti, rozborem interních dokumentů a realizací průzkumu trhu (především za pomoci internetového výzkumu).

Na závěr analytické části diplomové práce je provedena SWOT analýza, která vychází z výsledků a informací získaných prostřednictvím výše jmenovaných metod. Na jejím základě je následně zvoleno řešení návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část je věnována vysvětlení pojmů a získávání základních znalostí o problematice této práce, jejichž znalost a pochopení je důležité z důvodu správné volby vhodných postupů ke splnění stanovených cílů. Zde získané znalosti budou dále aplikovány v navazujících částech. Pozornost bude zaměřena mimo jiné na definici a pochopení důležitosti, principů a kritérií strategie a strategického řízení. Dále budou definovány jednotlivé možnosti variant konkurenčních strategií a uvedeny výhody, nevýhody či podmínky jejich uplatnění.

2.1. Konkurence a konkurenceschopnost jako pojem

Podstatou konkurence není boj či soutěž o to být nejlepší, jak se manažeři často domnívají, nýbrž být jedineční. Konkurenční jednání má být spíše zaměřeno na uspokojování potřeb zákazníků, nikoli na přemáhání a ničení soupeřů (Magreta, 2012).

Konkurence v podnikání je všudypřítomná. Jedná se o faktor, který více či méně, avšak vždy, ovlivňuje své okolí.

Konkurenceschopnost vyjadřuje strategii podniku, která podniku napomáhá v soupeření nejen nad konkurencí ale i zákazníky, dodavateli, substitučními produkty a potenciálními subjekty nově vstupujícími do odvětví. Konkurenceschopnost je dána efektivností využívání vstupů k vytváření vysokých hodnot. Nezáleží tedy, jaké zdroje má podnik k dispozici, nýbrž jakou z možností využití zvolí (Magreta, 2012).

2.2. Strategie

Za strategii může být považován jakýkoli cíl, důležitá iniciativa, program, plán či dokument, který vymezuje chování a záměry podniku, jejichž prostřednictvím se firma snaží prosadit v konkurenčním boji. Jedná se o jistou připravenost podniku na budoucnost.

2.2.1. Kritéria dobré strategie

Každá dobrá strategie musí splňovat následujících pět kritérií:

- Nabídka jedinečné hodnoty,
- hodnotový řetězec přizpůsobený na míru,
- strategický soulad hodnotového řetězce,

- vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí konkurentů,
- časová kontinuita (Magreta, 2012).

Mít jedinečnou hodnotovou nabídku a hodnotový řetězec přizpůsobený na míru je základem konkurenční strategie, neboť podnik, který se snaží o konkurenční výhodu, musí nabízet jedinečnou hodnotu prostřednictvím jedinečného hodnotového řetězce. „Strategie znamená záměrně volit odlišný soubor činností k poskytování jedinečného mixu hodnoty“ (Magreta, 2012). Aby podnik vytvořil hodnotovou nabídku, musí zodpovědět následující tři otázky: Jaké potřeby budou uspokojovány? Kteří zákazníci budou obsluhováni? Jaká cena přinese přijatelnou hodnotu pro zákazníka a zároveň dostatečnou ziskovost pro podnik?

Každá strategie s sebou přináší nutnost volby. Vylučovací rozhodnutí slouží k vytváření a udržování konkurenční výhody, drží strategii pohromadě. Vylučovací rozhodnutí znamená, že není možné mít vše, neboť některé kroky jsou vzájemně neslučitelné. Tedy jsou s nimi spjata i určitá omezení. Tyto volby jsou uskutečňovány neustále, v každém článku hodnotového řetězce, neboť důvodů k uskutečnění vylučovacích rozhodnutí je mnoho. Vylučovací rozhodnutí není snadné napodobit nebo neutralizovat, což napomáhá k dlouhodobé realizovatelnosti strategie.

Strategický soulad je důležitý pro udržení a podporu konkurenční výhody a zároveň podporuje udržitelnost konkurenční strategie. Jednotlivé činnosti v hodnotovém řetězci se vzájemně ovlivňují, je tedy nutné volit vzájemně se podporující rozhodnutí. Hodnota je vytvářena vzájemnou spoluprací všech činností, nikoli pouze některé izolované činnosti, tedy přínos jednotlivých kroků nelze od systému oddělit, aniž by neztratily svou hodnotu. Strategický soulad má vliv na zvýšení hodnoty nebo na snížení nákladů, neboť hodnota či náklady jedné činnosti jsou ovlivněny způsobem realizace činnosti jiné (Magreta, 2012).

Cenným nástrojem pro získání konkurenční výhody je časová kontinuita. Tím není myšleno, že by podnik neměl realizovat žádné změny, avšak zaměření by mělo být pevné a relativně trvalé. Pokud zaměření, tedy hodnota, která je zákazníkovi nabízena, zůstává neměnná, mohou a dokonce by měly být realizovány změny ve způsobech jejího poskytování. Tedy, i když je kontinuita pro strategii důležitá, jsou některé změny

pro udržení konkurenční výhody nutné. „Zásada continuity nám připomíná, že ne každá změna je dobrá, že příliš změn může škodit a že ne každá změna vyžaduje změnu strategie. Kontinuita strategie paradoxně zlepšuje schopnost organizace přizpůsobovat se změnám a inovovat“ (Magreta, 2012).

2.2.2. Principy strategického myšlení

Z principů strategického myšlení je za nejdůležitější označován princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, koncentrace zdrojů, vědomí práce s rizikem a vědomí práce s časem (Dedouchová, 2012).

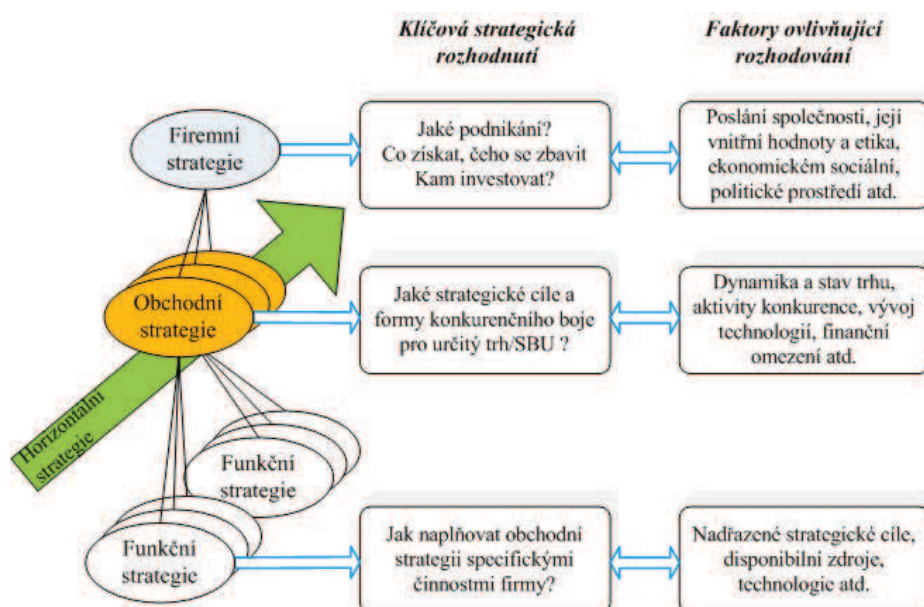
- **Princip variantnosti** vznikl v návaznosti na skutečnost, že budoucí vývoj faktorů, majících vliv na strategii podniku, nelze předem přesně stanovit. Strategie podniku by měla tedy být vypracována ve variantách, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Tyto varianty musí být vzájemně kompatibilní, aby mezi nimi mohl podnik v případě potřeby přecházet plynule.
- **Princip permanentnosti** vyplývá z potřeby neustálého sledování skutečného vývoje faktorů ovlivňujících strategii s vývojem předpokládaným. V případě zjištění nesrovnalostí je možné u strategie setrvat i nadále, přejít na jinou variantu strategie, vypracovat zcela novou strategii apod.
- **Princip celosvětového systémového přístupu** souvisí se vzájemnou propojeností nejen jednotlivých trhů, nýbrž i celého současného světa. Jednou z podmínek zpracování úspěšné strategie je vytvoření systému strategických informací. Strategie podniku by měla proto vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém i sociálním vývoji celého světa.
- **Princip tvůrčího přístupu** vyplývá z tvrzení, že v současném světě nelze prosadit podnik, který nepřináší něco nového, alespoň částečně diferenciovaného. Strategie nemá přinášet rutinu, opakovat staré či napodobovat již používané.
- **Princip interdisciplinarity** souvisí s tvorbou strategie za pomoci kombinace poznatků a metod z různých vědních oborů. Největších efektů při řešení

problémů je dosaženo využitím týmů složených z odborníků různých/odlišných vědních disciplín.

- **Princip koncentrace zdrojů** vychází z nutnosti koncentrace finančních, hmotných a zejména lidských zdrojů, neboť pro realizaci strategického rozhodnutí bývají často potřebné značné zdroje, jejichž rozptýlení může vést k neúspěchu.
- **Princip vědomí práce s rizikem** vychází ze složitosti strategického rozhodování a z nejistoty vývoje faktorů, které strategii ovlivňují. Každé strategické rozhodnutí je doprovázeno rizikem. Právě pro snížení rizika jsou strategie vypracovávány variantně a je kladen důraz na studium informací.
- **Princip vědomí práce s časem** vychází z neustálého zkracování doby výzkumu, vývoje, výstavky, výroby, distribuce i oběhu. Velký význam je přisuzován vhodně načasovanému využívání finančních prostředků (Dedouchová, 2012).

2.2.3. Hierarchie firemních strategií

Firemní strategie je možné uspořádat do hierarchické soustavy, ve které na sebe vzájemně navazují strategie vytvářené na firemní, obchodní a funkční úrovni viz Obr. 1. Při sestavování těchto strategií je vhodné postupovat směrem shora dolů. V praxi jsou běžné situace, kdy jsou firemní a obchodní strategie totožné a dále jsou rozpracovávány do hierarchicky nižších funkčních strategií.



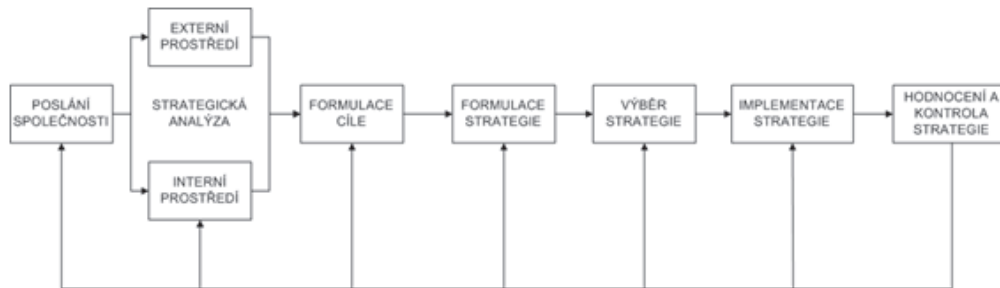
Obr. 1: Hierarchie firemních strategií
(Zdroj: Vopálenský, 2014)

- Prostřednictvím **firemní**, neboli tzv. corporate **strategie** jsou stanovována základní podnikatelská rozhodnutí. Její formulace je v kompetenci vrcholového vedení organizace. Zároveň se obvykle jedná o jeden z neautajovanějších strategických dokumentů. Corporate strategie by měla obsahovat především stanovení strategických obchodních jednotek a definici jejich základních strategických cílů, stanovení metod, postupů, činností a zdrojů k uskutečnění těchto cílů. Firemní strategie musí být nejen smysluplná, ale i v souladu se zájmy klíčových stakeholders (Keřkovský, 2006).
- **Obchodní strategie** (tzv. business strategie) musí být sestaveny v návaznosti na formulované corporate strategii. Jejich účelem je specifikace strategických cílů pro prvky rozšířeného marketingového mixu (produkt, cena, lidské zdroje, propagace, distribuce, trh, procesy, plánování). Cílem business strategie je uspokojování potřeb zákazníků.
- **Funkční strategie** jsou konkretizací, širším rozpracováním obchodní strategie podniku, ze které musí vycházet. Na business strategii zpravidla navazuje více než jedna funkční strategie, ty bývají rozděleny podle jednotlivých specifických oblastí, které mohou být propleteny vzájemnými vztahy.
- Jistým doplňkem těchto tří strategií je **strategie horizontální**, jejímž účelem je koordinace vzájemných vztahů mezi strategickými obchodními jednotkami podniku. Cílem je eliminace nebezpečí, jako je vznik nesrovnalostí v důsledku rozdílností v zájmech jednotlivých strategických obchodních jednotek, jejich vzájemné oslabování či nekoordinovanost postupu s následkem oslabení podniku vůči konkurentům. Horizontální strategie tedy řeší vzájemné vztahy organizačních jednotek podniku (Keřkovský, 2010).

2.3. Strategické řízení

„Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků“ (Mallya, 2007, s. 27). Společnost dosáhne předem stanovených cílů využitím správné kombinace technologií, lidí, vůdcovství a procesů. Jedná se o každodenní rozhodování, jak reagovat na vznikající změny v prostředí. Strategické řízení je také neustávajícím procesem stanovování směru vývoje společnosti a volby cest k jeho realizaci (Mallya, 2007).

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením nejsou jeho jednotlivé fáze uváděny jednotně. V rámci této práce je strategické řízení rozděleno do kroků zobrazených na Obr. 2.



Obr. 2: Proces strategického řízení
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, 2007, s. 89)

2.3.1. Poslání společnosti

Poslání každé společnosti je zpravidla jasné již od jejího vzniku, neboť každá společnost existuje z nějakého důvodu. Není neobvyklé, pokud v průběhu času dojde ke změně poslání, to může být způsobeno novými tržními podmínkami či příležitostmi. Pro správnou definici mise, by si společnost měla položit následující otázky: Co je naší podnikatelskou činností? Kdo jsou naši zákazníci? Jaká hodnota je přinášena zákazníkovi? Jaké by mělo naše podnikání být? Úspěšná společnost by se k těmto otázkám měla neustále vracet a kreativně a detailně je zodpovídat (Kotler, 2007, str. 82).

Správně stanovená mise by měla:

- definovat současný stav společnosti,
- být soustředěna na hlavní aktivity společnosti,
- obsahovat potřeby, jejichž dosažení je vyžadováno, včetně reakce na ně,
- určit klíčové stakeholdery společnosti,
- vyplývat ze stanovených hodnot, kultury a etiky,
- obsahovat přednosti společnosti,
- stanovení plánu dosažení strategické výhody (Mallya, 2012).

Dobře definované poslání společnosti vykazuje z těchto stanovených charakteristik vždy následující tři hlavní charakteristické rysy. Je zaměřeno na omezený počet cílů,

zdůrazňuje politiku a hlavní hodnoty společnosti a určuje hlavní konkurenční sféry společnosti (Kotler, 2007).

2.3.2. Strategická analýza

Prostřednictvím strategické analýzy jsou identifikovány a hodnoceny faktory vnějšího a vnitřního prostředí mající vliv na společnost či její část. V této fázi strategického řízení jsou stanoveny strategické způsobilosti podniku a zjištěna jeho pozice vůči konkurentům. Hlavním východiskem je provedení formulace struktury a obsahu analýzy s ohledem na její účel (Grasseová, 2010).

V rámci sestavení kvalitní strategické analýzy není vhodné detailně zpracovat pouze jediný konkrétní přístup, ale měly by být využity kombinace několika odlišně zaměřených analytických metod.

SLEPTE analýza

Jedná se o analýzu vnějšího okolí, která je zaměřena na šest oblastí okolí podniku, jejichž první písmena slov tvoří akronym SLEPTE. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Tento monitoring umožňuje určit příležitosti a hrozby, které faktory obecného vnějšího okolí pro společnost představují.

- sociální faktory: životní styl a úroveň, struktura populace, hodnotové stupnice a postoje lidí, zdravotní stav populace apod.,
- legislativní faktory: právní systém a jeho funkčnost,
- ekonomické faktory: stádium hospodářského cyklu ekonomiky, míra inflace, situace na kapitálovém trhu, nezaměstnanost apod.,
- politické faktory: státní dotace, daňová politika státu, státní regulace apod.,
- Technologické faktory: vlastní výzkum a vývoj, dostupnost technologií apod.,
- ekologické faktory: zákony, ekologické cítění populace, klimatické faktory apod. (Keřkovský, 2010).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o v praxi velmi rozšířenou metodu analýzy oborového okolí podniku. Model předpokládá, že pozice podniku na trhu je ovlivněna působením pěti základních činitelů: Vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu

nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem již působících na daném trhu (Keřkovský, 2010).

Metoda „7S“

Jedná se o strategickou analýzu vnitřního prostředí vyvinutou poradenskou společností McKinsey. Cílem je odhalení rozhodujících faktorů podporujících úspěch společnosti a její strategie. Klíčovými faktory úspěchu, které jsou vzájemně provázány, jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, schopnosti, spolupracovníci a sdílené hodnoty (Keřkovský, 2010).

Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá zkoumáním finanční situace podniku. Závěry plynoucí z této analýzy jsou využívány pro strategické, investiční a finanční rozhodování a jako zdroj informací pro vlastníky, věřitele a další zájemce. Ačkoliv neexistuje žádná oficiální metodika, byly vyvinuty obecně přijímané techniky postupu.

Platební schopnost a likvidita

Tento ukazatel informuje o schopnosti podniku platit své závazky. Bez této schopnosti je existence podniku ohrožena. Likvidita podniku určuje jeho schopnost přeměnit jednotlivé položky majetku na peněžní hotovost. Jsou stanovovány tři základní úrovně likvidity:

- Běžná likvidita = $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$. Doporučená hodnota u finančně zdravých firem je ve výši 2 – 3, avšak za postačující je označována i hodnota mezi 1 – 2.
- Pohotová likvidita = $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$. Z oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby, které jsou nejméně likvidním oběžným majetkem. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je ve výši 1 – 2.
- Okamžitá likvidita = $\text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$. Doporučená hodnota této úrovně likvidity je vyšší než 0,2 až 0,5. Je-li vypočtená hodnota větší než jedna, je podnik schopen splnit veškeré své krátkodobé závazky okamžitě (Holečková, 2008).

Rentabilita

Ukazatel rentability, je důležitý především pro investory. Měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů prostřednictvím srovnání cílů s vynaloženými prostředky na jejich dosažení. Nejčastěji používané ukazatele ziskovosti:

- rentabilita vložených prostředků (ROA) = zisk / celková aktiva,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk / vlastní kapitál,
- rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby,
- rentabilita vloženého kapitálu (ROI) = zisk / vložený kapitál (Holečková, 2008).

Horizontální analýza

Horizontální analýza umožňuje sledovat vývoj zkoumané veličiny v čase. Je tedy nutné mít k dispozici údaje alespoň za dvě po sobě jdoucí období. Rozdílná tempa vývoje jednotlivých složek majetku a kapitálu, respektive výnosů a nákladových druhů, by měli být vysvětleny, neboť mohou mít vliv na vývoj finanční situace, respektive na výkonnost (Holečková, 2008).

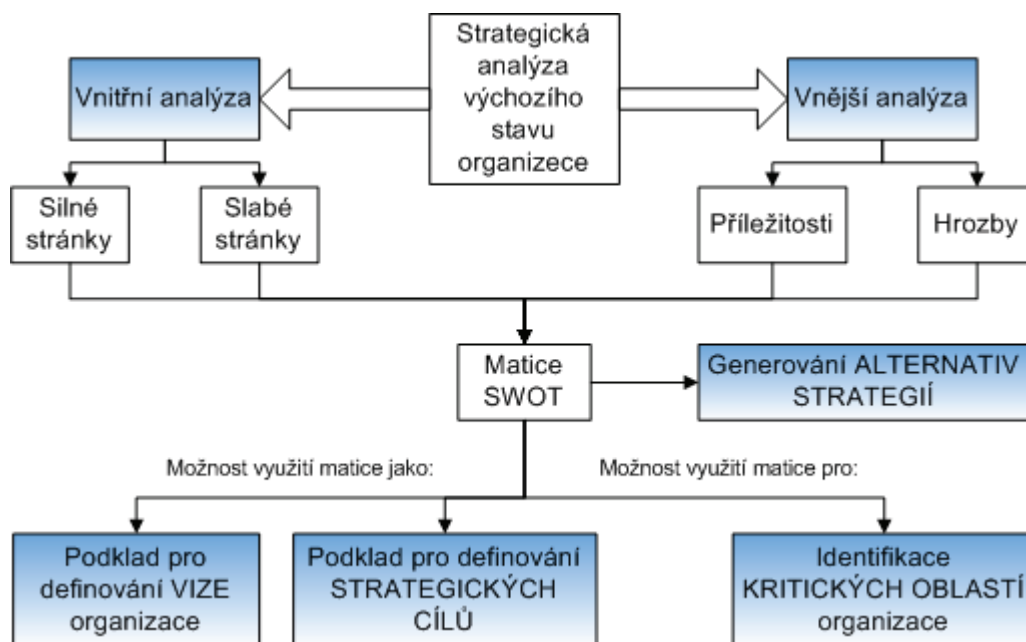
Procentní změna = $(\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}) / \text{hodnota}_{t-1} \times 100 (\%)$

Vertikální analýza

Tato analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou ke konkrétní veličině, zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Vertikální analýza je vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání (Holečková, 2008).

SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji využívaných analytických metod. Její pomocí jsou celkově vyhodnocovány silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podniku. Vychází z informací získaných prostřednictvím dílčích analýz jednotlivých oblastí, jako je analýza vnějšího prostředí SLEPTE, analýza interního prostředí McKynseyeho 7S apod. SWOT analýza je tedy nástrojem pro shrnutí všech závěrů provedených analýz a prognóz.



Obr. 3: Základní rámec SWOT analýzy

(Zdroj: Grasseová, 2010, s 297.)

Před zahájením analýzy je nutné pochopit rozdíly mezi vnitřním a vnějším prostředím. Jejich odlišnost lze popsat následujícím způsobem. Faktory vnějšího prostředí jsou takové, které společnost nemůže sama ovlivnit, existují nezávisle na jejím působení. Na základě analýzy vnějšího prostředí je stanovena charakteristika příležitostí a hrozeb. Pro zjištění silných a slabých stránek je prováděna analýza vnitřních možností organizace, jejíž součástí je především prověření zdrojů společnosti a následné určení vnitřních schopností organizace ve všech souvislostech (Grasseová, 2010).

Grasseová (2010) uvádí, že v průběhu sestavování analýzy je vhodné dodržovat následující principy:

- princip účelnosti: neustále brát v potaz účel sestavení analýzy,
- princip relevantnosti: zaměřit se pouze na podstatná strategická fakta,
- princip kauzality: soustředění se na řešení příčin, nikoliv důsledků,
- princip objektivnosti: analýzy musí být objektivní.

Výsledky SWOT analýzy mohou být využity pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT, jako podklad pro definování vize společnosti, strategických cílů či pro identifikaci kritických oblastí podniku.

V případě, že jsou sestaveny pouze čtyři seznamy (S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby)) bez navazujících opatření vyplývajících z definovaných strategií, ztrácí SWOT analýza svůj smysl. Z tohoto důvodu, po vytvoření zmiňovaných seznamů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb následuje generování alternativ strategií. Jedná se o kombinace zjištěných silných a slabých stránek s identifikovanými příležitostmi a hrozbami. Na základě těchto kombinací mohou být vytvořeny čtyři typy alternativ strategií:

- SO strategie (strategie využití). Při zvolení této strategie jsou silné stránky společnosti použity k využití identifikovaných příležitostí.
- WO strategie (strategie hledání). Jedná se o strategii odstranění slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Zde je obvyklá potřeba získat další zdroje, aby mohli být příležitosti využity.
- ST strategie (strategie konfrontace). Tato strategie je zaměřena na snižování hrozeb využitím identifikovaných silných stránek společnosti. Jde o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje.
- WT strategie (strategie vyhýbání). Tyto strategie jsou využívány v případě „boje o přežití“. Jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám (Grasseová, 2010).

2.3.3. Formulace cíle

Po realizaci strategické analýzy následuje fáze formulace cílů společnosti. Ty následně napomáhají při tvorbě strategie, ale také podporují a vyjasňují poslání společnosti. Odpovědnost za formulaci cílů nese vrcholový management, avšak na celém procesu se podílí různé zájmové skupiny. Stanovenými cíly se společnost musí dále řídit. Jednotlivé cíle společnosti lze v základním členění rozdělit do dvou skupin, a to na cíle obecné a konkrétní. Obecné cíle musí být v souladu s posláním, ukazují směr a jsou kompatibilní s misí společnosti. Zpravidla se týkají dlouhého období. Obecné cíle jsou pak dále rozvíjeny cíli konkrétními.

Rozhodování o cílech je ovlivněno různými faktory. Dle Mallya (2007) se jedná především o:

- množství dostupných zdrojů,
- vliv vnějšího okolí podniku,
- interní vztahy mezi zainteresovanými stakeholdery,
- vlastnosti řídicích pracovníků,
- minulé zkušenosti společnosti.

Aby systém řízení podle cílů správně fungoval, musí každý cíl bezpodmínečně splňovat podmínku SMART:

- S: specific (specifický), přesně stanovený a pro všechny srozumitelný;
- M: measurable (měřitelný), stanovení kvantifikovatelného množství, na jehož základě lze stanovit jeho realizaci;
- A: agreed (akceptovatelný), akceptovaný těmi, kteří jej budou implementovat
- R: realistic (realistický), zda je cíl dostatečně náročný, či naopak, zda se nejedná pouze o zbožné přání. Cíl by měl vyplývat z analýzy silných stránek a příležitostí,
- T: timely (časově vymezený), stanovení termínu dokončení a průběžná kontrola realizace jednotlivých dílčích kroků (Nikitina, 2007).

2.3.4. Formulace strategie

Po provedení strategické analýzy následuje proces formulace možných strategií. Vrcholové vedení podniku musí vzít v úvahu veškeré relevantní aspekty provedené aktuální analýzy, na jejichž základě je vytvořen detailní akční plán, jehož cílem je dosažení požadovaných krátkodobých i dlouhodobých výsledků. Součástí této fáze strategického řízení je také tvorba veškerých potřebných součástí řízení podniku, které umožňují sledovat stanovené cíle (Mallya, 2007).

„Vedení podniku by mělo pamatovat na to, že s dobrým obchodním nápadem se dá příležitostně velmi rychle zbohatnout, avšak zůstat bohatým již vyžaduje účinnou strategii“ (Mallya, 2007, s. 111). Při formulování strategie by neměly být opomíjeny následující pravidla:

- Srozumitelnost strategie pro všechny zúčastněné. Názor zaměstnanců, že společnost svou činností nesleduje žádnou konkrétní strategickou koncepci, je velice nebezpečný, neboť podporuje pocity nejistoty a strachu.
- Vzdělání vedoucích sil. Strategické řízení není vrozenou schopností, jsou tedy vhodná školení.
- Strategický plán. Jedná se o strategický podklad pro jednání se zájmovými skupinami. Jasně formulovaná a špatně následovatelná strategie má pozitivní vliv na jednání se stakeholdery a zároveň zostřuje profil společnosti (Mallya, 2007).

2.3.5. Výběr strategie

Z navržených variant strategií by měl vrcholový management zvolit tu nejvhodnější a následně zajistit její realizaci. Postupnou selekcí možných variant je dosaženo konečného výběru strategie, která přináší největší záruku, že její pomocí bude dosaženo stanovených cílů. Účelem výběru vhodné strategie je uskutečnění poslání podniku. Podstatný vliv na volbu strategie má současný a budoucí předpokládaný vývoj podmínek v okolí podniku a v jeho interních faktorech. Dalším nezanedbatelným faktorem majícím vliv na volbu strategie, je intenzita závislosti podniku na jeho stakeholders, neboť čím více je podnik závislý na svých vlastních, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod., tím menší je jeho flexibilita ve strategickém výběru (výjimkou jsou krizové situace). Strategie by měly být posuzovány především na základě těchto tří kritérií:

- Vhodnost. Navrhovaná strategie musí zároveň splňovat konkrétní požadavky: Musí respektovat stanovené poslání organizace a být v souladu s nadřazenými či navazujícími strategiemi. Návrh musí být podpořen výsledky předem uskutečněné strategické analýzy, měl by využívat příležitostí a silných stránek s cílem eliminovat slabé stránky či hrozby. Strategická analýza musí respektovat veškeré skutečnosti a faktory (externí i interní) ovlivňující organizaci, a to především faktory, které mohou mít v budoucnosti velký význam. Návrh by měl předpokládat využití klíčových schopností podniku a musí být reálný. Není vhodné, aby posouzení

vhodnosti strategie realizovali ti, kteří se podíleli na vypracování hodnocených alternativ.

- **Přijatelnost.** Přijatelnost strategie je chápána z pohledu zainteresovaných stakeholders, zda zvažovaná alternativa v případě přijetí uspokojí jejich požadavky. Strategie je proto nutné vždy hodnotit i na základě hledisek, která se rozhodujících stakeholderů týkají.
- **Uskutečnitelnost.** Třetím hlavním kritériem hodnocení navrhovaných strategií je hledisko realizovatelnosti, tedy zda je možné zajistit veškeré výrobní faktory nutné pro realizaci konkrétní strategie. Důležitou je také správná načasovanost dispozice potřebných výrobních zdrojů, tedy aby byli připraveny k využití v pravý okamžik. Podnik musí být připraven i na působení náhodných rušivých vlivů, na které je nutné reagovat a především realizovat vhodné kroky k jejich eliminaci (Keřkovský, 2010).

2.3.6. Implementace strategie

Volbou strategie strategické řízení nekončí. Následuje realizace strategie, při které by měly být návrhy a postupy v ní formulované realizovány. Ačkoli proces formulace strategie vyžaduje velké množství času, časově nejnáročnější fází je přesto samotný proces implementace. V průběhu realizace strategie je nutná disciplína, kontrola, schopnost plánovat a schopnost stimulovat. Mimo to je důležité věnovat pozornost řízení strategických změn.

Proces implementace strategie je velice náročná činnost strategického řízení, která musí být v synergii s organizační strukturou společnosti, její celkovou situací, strategickým cílem, znalostmi managementu, styly a metodami řízení i s rozsahem strategických změn.

Za jeden z hlavních problémů vznikajících při implementaci strategie je považován odpor interních stakeholderů ke změnám. Dalšími překážkami úspěšné implementace mohou být neadekvátní monitorování a implementace informací, nevhodně nastavené motivační systémy, špatná alokace zdrojů, nepřátelská organizační kultura nevhodně sestavená struktura organizace apod. (Mallya, 2007).

2.3.7. Hodnocení strategie

Jedná se o neustálý proces nalézání chyb, odchylek a nesrovnalostí v aktivitách realizovaných společnostmi, a to úmyslných i neúmyslných. Účelem hodnocení a kontroly strategie je snaha o soulad uskutečňovaných činností s očekáváním (plánem) a v případě nutnosti zajištění odstranění zjištěného nesouladu. Proces hodnocení strategie poskytuje zpětnou vazbu, která je dále nápomocná při tvorbě budoucích cílů a standardů. Význam kontroly je spatřován v monitorování, odměňování a posilování vrcholovým vedením požadovaných činností (Mallya, 2007).

Mezi hlavní důvody realizace procesu hodnocení strategie dle Mallya (2007) patří:

- možnost zestárnutí či neplatnost strategie v nových podmínkách,
- dynamické interní prostředí společnosti,
- dynamické externí prostředí společnosti,
- včasná identifikace chybných strategických rozhodnutí,
- včasné upozornění na možné problémy,
- možnost podniknout včas nutné kroky k nápravě problémů, odchylek, chyb či nesrovnalostí,
- posouzení efektivnosti strategie,
- monitorování vývoje implementace stanovené strategie,
- hodnocení faktorů majících vliv na zvolenou strategii.

Pro provedení kontroly je stanoven strategický kontrolor (popřípadě samostatné oddělení/odbor strategické kontroly), který musí mít naprostou důvěru vrcholového vedení podniku a přímo jemu se také zodpovídat. Mallya (2007) dále uvádí nejčastěji používané formy kontroly:

- hodnocení vstupů, procesů nebo lidských zdrojů,
- hodnocení výkonnosti celého podniku či jeho konkrétně specifikovaných částí,
- hodnocení výkonnosti každodenně realizovaných operativních činností.

2.4. Konkurenční strategie

„Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet plánovitým procesem či prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů) o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení“ (Porter, 2001, s. 8 - 11).

2.4.1. Modely generické strategie dle Portera

Porter (1993) definoval tři základní generické strategie, které vedou k dosažení nadprůměrných výkonů v odvětví. Jedná se o strategii prvenství v celkových nákladech, strategii diferenciaci a strategii soustředění pozornosti (tzv. fokus strategie). První dvě jmenované strategie se zabývají zpravidla celým odvětvím, zatímco fokus strategie, kterou lze rozdělit na soustředění pozornosti na náklady či na diferenciaci, se zaměřuje na konkrétní úzký segment trhu. Každá ze strategií zobrazuje velice odlišnou cestu k získání konkurenční výhody. Právě získání konkurenční výhody a skutečnost, že k jejímu dosažení je nutné provést výběr, je základem Porterova pojetí generických strategií. Být pro všechny zákazníky vším znamená, že podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie vyžaduje neustálou kontrolu a snahu o minimalizaci nejen přímých a režijních nákladů, nýbrž také nákladů v oblastech jako je vývoj, výzkum, služby, prodej, reklama atd. Pozornost nákladům musí být věnována již na manažerské úrovni. Pokud podnik dosáhne prvenství v celkových nákladech, přínosem jsou nadprůměrné zisky oproti konkurentům v odvětví. Nejedná se však o jedinou konkurenční výhodu této strategie. Podnik získá ochranu proti konkurentům v případě cenového soupeření, je více pružný v případě zvyšování hodnoty vstupních nákladů, jsou vytvářeny bariéry vstupu nové konkurence z důvodu úspor z rozsahu a podnikem nabízená hodnota se stane konkurenceschopnější i na trhu substitutů. Avšak jako každá konkurenční strategie i strategie nízkých nákladů není spojena pouze s přínosy, ale také s určitými náklady. Uskutečnění této strategie bývá spojeno s realizací nákladné počáteční kapitálové investice do technologií, popřípadě s tzv. rozběhovými ztrátami. I po získání prvotního postavení v nízkých celkových nákladech musí podnik trvale investovat do moderních

technologií a vyhybat se rizikům jako je zahleděnost do nákladů či nákladová inflace (Porter, 2001).

Diferenciace

Strategie diferenciacce znamená, že podnik nabízí jedinečnou hodnotu, tedy cosi, co v celém odvětví žádný jiný konkurent zákazníkům neposkytuje. Možnosti diferenciacce jsou různé, může být prováděna například prostřednictvím designu či image značky, technologie, vlastností nabízené hodnoty, zákaznického servisu či prodejní sítě apod. Nejvhodnější je, pokud se podnik dokáže odlišit hned v několika ohledech zároveň. Diferenciacce umožňuje vytvořit nadprůměrné výnosy v odvětví, vyrovnat se s pěti konkurenčními silami i s konkurenčním soupeřením. Zároveň posiluje věrnost zákazníků, kteří postrádají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví vůči cenám. Odlišení se od konkurence s sebou obvykle nese nevýhodu v podobě nemožnosti získání velkého podílu na trhu, neboť vyvolává pocit exkluzivity. Rizikem této strategie je především příliš velký rozdíl v cenách mezi konkurenty v případě, že diferenciacce s sebou přináší např. nákladné technologické postupy, kdy je tento rozdíl pro zákazníka již neakceptovatelný (Porter, 2001).

Soustředění pozornosti

Obsahem této strategie je soustředění se na konkrétní vytipovaný segment. Může se například jednat o segment odběratelů, výrobní řady či segmentaci provedenou na základě geografického umístění trhu. Sleduje myšlenku co nejúčinněji uspokojit potřebu vhodně zvolené skupině zákazníků, přičemž předpokládá, že jí nabízená hodnota dokáže tyto potřeby uspokojit lépe či účinněji než konkurence. Strategií soustředění pozornosti nelze dosáhnout diferenciacce či nízkých nákladů v rámci celého trhu, avšak jedné nebo obou těchto výhod dosáhne vůči zvolenému segmentu. Tato strategie může být použita k identifikaci oblastí, ve kterých je konkurence nejslabší. Úspěšně aplikované soustředění pozornosti přináší nadprůměrné výnosy a jistou obranu proti působení pěti konkurenčních sil. Jedním z rizik aplikace této strategie je negace efektu soustředění pozornosti konkurencí prostřednictvím nalezení dílčích trhů uvnitř zvolené segmentace (Porter, 2001).

2.4.2. Alternativní podnikové strategie

Při tvorbě alternativních strategií je nutné vycházet z diagnóz interního a externího prostředí podniku a následně provedené SWOT analýzy. Alternativní podnikové strategie obvykle vyjadřují snahu dosáhnout růstu, stability či zúžení činnosti.

Strategie stability

Podnik se pro tuto strategii rozhoduje z následujících důvodů: náklady vynaložené na rozvoj aktivit jsou vyšší než s nimi spojené výhody, snaha o zaměření se na stávající cíle z důvodu posílení jejich konkurenceschopnosti, snaha o zvýšení produktivity či o inovaci nabízených produktů, obava, že rozvoj podniku by vedl ke snižování kvality produktů i nabízeného servisu. Existují dvě alternativy strategie stability, a to strategie udržení a strategie sklizení:

- Podnik, který zvolil strategii udržení, se snaží o zachování současného tržního podílu při neustávajícím růstu trhu a snaží se pokračovat stávajícím tempem rozvoje. Firemní strategie bude realizována tak jako dříve, se snahou udržet stejnou výši nákladů.
- Strategii sklizení je vhodné zvolit v případě již vyvrátého či stagnujícího trhu. Podnik těží ze svého goodwillu, sníží náklady a zároveň navýší ceny z důvodu vytvoření většího zisku. Tato strategie bývá zakončena prodejem nebo likvidací podniku či jeho konkrétní organizační jednotky (Mallya, 2007).

Strategie růstu

Tato strategie je využívána v případě, je-li produkt před stádiem zralosti nebo na počátku životního cyklu. Jejím cílem je změna či expanze činností podniku. Strategie růstu je zpravidla spojena s vyššími investicemi a krátkodobým snížením efektivity. O strategii růstu může být rozhodnuto například na základě Ansoffovi matice, která při rozhodování zohledňuje, zda je podnik orientován na rozvoj trhu či výrobku (Mallya, 2007).

Tab. 1: Ansoffova matice

Trh / produkt	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

(Zdroj: Mallya, 2007, s 120)

Penetrace trhu zahrnuje snahu o propagaci stávajícího výrobku na stávajícím trhu a pro stávající zákazníky. Jedná se o méně rizikový přístup, kdy je důležité zaměřit se především na reklamu, přidanou hodnotu, snížení ceny popřípadě na diferenciaci produktu. Cílem strategie rozvoje trhu je zavedení stávajícího produktu na nový trh. Důvodem pro tuto strategii může být složitost přechodu k novým produktům nebo právní omezení na daném trhu. Tato strategie může být využita současně se strategií rozvoje produktu, která je taktéž více riziková. Cílem strategie rozvoje produktu je nahradit stávající produkt novým, který je nabízen na stávajícím trhu. S touto strategií jsou zpravidla spojeny vysoké náklady na vývoj a výzkum. Poslední ze strategií Ansoffovi matice je strategie diverzifikace, která je zaměřena na nabídku nových produktů na nové trhy. S touto strategií je spojeno očekávání vysoké návratnosti. Strategii diverzifikace lze dále rozčlenit na tři směry, a to na diverzifikaci související, diverzifikaci soustřednou a nesouvisející. Související diverzifikace znamená, že podnik se rozvíjí v oblastech, které jsou jakkoli propojeny se stávajícími činnostmi. Cílem může být výměna znalostí a zdrojů, využití nadbytečných kapacit, dosáhnout úspor z rozsahu apod. Soustředná diverzifikace zahrnuje vytvoření komplement, čímž společnost rozšíří své portfolio a množství obsluhovatelých zákazníků. V případě, že společnost rozšiřuje svou činnost o nový obor podnikání, jedná se o nesouvisející diverzifikaci. Cílem této strategie je například snížení rizika, možnost restrukturalizace podniku, získání úspor z rozsahu, získání likvidních aktiv apod. (Mallya, 2007).

Strategie ústupu nebo snižování výdajů

Tato strategie bývá označována také jako tzv. strategie omezení. Její využití je vhodné především v době, kdy se výrobky podniku, případně trhy, na kterých působí, nachází ve stádiu úpadku (životního cyklu). Zvolením této strategie společnost omezuje svou činnost např. omezením výrobního portfolia, opuštěním některých trhů, uzavřením či odprodejem některých závodů, omezováním některých činností (např. marketingu, výzkumu a vývoje apod.), či propouštěním části pracovních sil. Vesměs existují tři možné směry, které podnik při zvolení této strategie může sledovat: divestace, revitalizace/restrukturalizace a likvidace.

- Divestace, neboli zbavování se majetku, znamená situaci, kdy společnost odprodá některé ze svých strategických podnikatelských jednotek (SBU). K tomuto řešení by společnost měla přistoupit ve chvíli, kdy některá

z firemních podnikatelských jednotek pouze vysává zdroje ze ziskových částí podniku, není efektivnější než její alternativy, či vztah této SBU není v synergii s ostatními strategickými podnikatelskými jednotkami.

- Strategii restrukturalizace by měla společnost zvolit ve fázi úpadku. Ve chvíli, kdy se přibližuje krachu, neboť jejím cílem je zlepšení konkurenčního postavení podniku na úroveň, kdy je dosaženo výkonu postačujícího pro existenci společnosti. Při výběru a implementaci revitalizace je nutné brát ohled na velké množství faktorů, které mohou výsledek strategie negativně ovlivnit. Jedná se například o nedostatek finančních zdrojů, časovou náročnost, potřebu kompromisu mezi zainteresovanými stakeholdery, potřebu konzultace se znalci v oboru, nedostatek klíčových schopností, skutečnost, že zrušení určitého výrobku či služby není strategicky vhodné apod.
- V případě, kdy nelze v rámci strategie ústupu realizovat divestaci ani restrukturalizaci, jediným dalším řešením je likvidace upadající strategické podnikatelské jednotky. Jedná se o prodej jejích aktiv. Po uskutečnění odprodeje by měl podnik vyhledat nejvhodnější varianty investic takto získaných prostředků, z důvodu náhrady likvidovaných částí (Mallya, 2007).

2.4.3. Tržní orientace podniku

Není neobvyklé, že zájmy podniku, zákazníků a celé společnosti nejsou v souladu. Vedení podniku se proto musí dle Kotlera (2007) rozhodnout, jakou z pěti výrobních filozofií, se bude řídit.

- Výrobní koncepce. Jedná se o jednu z nejstarších podnikových teorií. Předpokládá, že zákazníci preferují levné a snadno dostupné výrobky. K výrobní koncepci podnik obvykle přistoupí v případě, působí-li na trhu v rozvojové zemi, nebo při snaze o rozšíření svého trhu. Management podniku je zaměřen na docílení nízkých nákladů, vysoké efektivity výroby a prosazují masovou distribuci.
- Výrobní koncepce. Podle ní zákazníci upřednostňují výrobky poskytující nejvyšší kvalitu a funkční vlastnosti či maximální množství inovačních prvků. Manažeři podniku se zabývají inovativním vývojem výrobku. Avšak vylepšený

výrobek nemusí být vždy úspěšnější, z tohoto důvodu je nutné zvolit správnou cenu a vhodný způsob distribuce, propagace a prodeje.

- Prodejní koncepce. Tato koncepce předpokládá nutnost agresivní propagace a prodeje, neboť pokud by se zákazníci rozhodovali sami, nepoptávali by pro podnik dostatečné množství jejích výrobků. Toto pojetí je podniky využíváno v případě, mají-li nadměrnou kapacitu, vhodná je jeho aplikace u produktů, jejichž koupě není příliš vyhledávána, jako jsou pojištění, encyklopedie, či místo k pohřbení. Tato koncepce nezohledňuje požadavky trhu. Předpokládá, že zákazníkům se po koupi bude takový výrobek nakonec líbit, snad si ho koupí i znovu a pokud jsou s produktem nespokojeni, nevrátí ho, nebudou si stěžovat a ani nebudou své negativní zkušenosti rozesílat mezi ostatní spotřebitele.
- Marketingová koncepce. Marketingová koncepce je výsledkem přechodu z filozofie orientace na výrobek a prodej na filozofii zaměření se na zákazníka a jeho potřeby. Úkolem managementu podniku je nalezení těch pravých výrobků pro jeho zákazníky. Cílem je vytvářet, nabízet a poskytovat zákazníkům vyšší hodnotu nežli konkurence.
- Holistická marketingová koncepce. Filozofií této koncepce je skutečnost, že při vytváření hodnoty záleží na všem. Veškeré aktivity a procesy jsou v celé své šíři propojeny a vzájemně se ovlivňují. Předpokladem aplikace holistické koncepce je uznání rozsahu a spletnosti marketingových aktivit. Holistický marketing je tvořen čtyřmi složkami:
 - Vztahový marketing – snahou je vytváření hlubokých a trvalých vztahů se všemi subjekty, které mohou mít jakýkoliv vliv na úspěch podniku;
 - Integrovaný marketing – zaměřen na optimalizaci marketingových aktivit podniku, tzv. 5P (product, price, place, promotion, people), které korespondují s definovanými 4C spotřebitele (customer solution, customer cost, konvenience, communication),
 - Interní marketing – zaměření se na získávání, zaučení a motivaci schopných zaměstnanců, neboť interní marketingové aktivity jsou stejně důležité jako ty externě zaměřené,

- Společensky zodpovědný marketing – činnost podniku zasahuje i širší okolí a proto je nutné zohledňovat širší zájmy a etické, ekologické, právní a společenské vlivy podnikových aktivit (Kotler, 2007).

2.4.4. Uváznutí uprostřed cesty

„K dosažení úspěchu je obvykle nutné zvolit si jednu strategii a vytrvale ji sledovat“
(Porter, 2001, s. 40).

Uváznutí kdesi uprostřed se týká podniků, které zákazníkům nabízí vše a nedokáží učinit vylučovací rozhodnutí, kterou strategii nezvolit. Úspěšná aplikace každé konkurenční strategie vyžaduje různé zdroje, vlivy, organizační hierarchii a styl řízení. Právě z tohoto důvodu podnik obvykle nemůže zvolit jakoukoli konkurenční strategii. Podnik, který nedokáže udržet žádnou z konkurenčních strategií, který tzv. uvázl uprostřed, se nachází na velmi nevýhodné strategické pozici. Obvykle menší a velké podniky dosahují největší ziskovosti (malé z důvodu soustředění pozornosti či diferenciací, velké z důvodu prvenství v nákladech), zatímco střední podniky za nimi zaostávají. Podniky v této situaci zpravidla neustále přecházejí od jedné strategie k druhé, ale tato nestálost bývá odsouzena k nezdaru. Je nutné zvolit strategii na základě strukturální analýzy a schopností podniku, tak, aby co nejvíce napomáhala v boji proti konkurenci (Porter, 2001).

2.4.5. Realizace více než jedné strategie

Jak je již zmíněno výše, každá strategie vyžaduje rozdílné přístupy a zdroje k vytvoření a udržení si dané konkurenční výhody. V případě, že podnik vytváří dvě jistým způsobem samostatné organizační jednotky, je možné v každé z nich vybudovat odlišný druh strategie. Avšak tyto dvě jednotky musí být striktně odděleny, aby nebyla ohrožena jejich schopnost využít svou konkurenční výhodu (Porter, 1993).

V jistých případech, za jistých okolností, nemusí snižování nákladů vždy znamenat obětování diferenciací, neboť dosažení úspor neznamena realizaci konkurenční výhody nejnižších nákladů. Lze tedy snížit náklady, aniž by byla jakkoli ovlivněna strategie diferenciací. Dle Portera (1993) obecně existují tři situace, při nichž je možné dosáhnout na první příčku v diferenciaci i v nejnižších nákladech:

- Pokud konkurenti uvázli uprostřed cesty, žádný z nich nemá dostatečný vliv, aby podnik ohrozil. Jedná se o přechodnou situaci, neboť nakonec si někteří konkurenti zvolí strategii, kterou jsou schopní s úspěchem udržet.
- Pokud na náklady má obrovský vliv podíl trhu, nebo vzájemné meziodvětvové vztahy, které může jeden konkurent oproti ostatním využít.
- V případě, kdy podnik realizuje inovaci, která zajistí snížení nákladů i zvýšení diference. Podnik musí být jediným subjektem na trhu, který tuto inovaci realizuje, jinak ztrácí svou výhodu.

Každá možnost snížení nákladů, která zároveň neoslabuje strategii diference, by měla být podnikem zrealizována. Zároveň by podnik měl využít každou možnost diference, která není příliš nákladná.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Dříve, než bude podán a vypracován návrh na posílení konkurenceschopnosti podniku, bychom se měli zaměřit na detailní poznání společnosti a její současné situace. Z daného důvodu bude v této kapitole rozebráno vnitřní a vnější okolí, finanční situace a marketingový mix společnosti. Na základě výsledků těchto dílčích analýz bude následně zpracována SWOT analýza, která je východiskem pro stanovení vhodného opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CENTRA, a. s.

3.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	CENTRA a. s.
Sídlo:	Plzeňská 3185/5b, Praha 5, PSČ: 150 00
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	15 000 000 Kč
Datum vzniku společnosti:	20. 5. 1991
Rozhodující předmět podnikání:	organizační zajištění správy domovního majetku a souvisejících technických zařízení

Ostatní předměty činnosti:

- opravy silničních vozidel,
- pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny včetně,
- malířství, lakýrnictví, natěračství,
- ostraha majetku a osob,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- vodoinstalatérství, topenářství,

- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- měření znečišťujících a pachových látek, ověřování množství emisí skleníkových plynů a zpracování rozptylových studií,
- speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace – bez použití toxických nebo vysoce toxických chemických látek a chemických přípravků s výjimkou speciální ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace v potravinářských a zemědělských provozech,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny (CENTRA, 2013).

Společnost byla založena v roce 1991 jako veřejná obchodní společnost. V začátcích své činnosti, kdy se zabývala především nákladní autodopravou, čítala pouze jednoho zaměstnance. Již v roce 1992 byla ve společnosti založena divize Správa nemovitostí, která se postupně stávala hlavním programem společnosti. V průběhu let 1994 – 2008 se společnost postupně rozrůstala o další samostatné sekce, které souvisí se správou nemovitostí. Jedná se o divizi Realitní činnost, Zahradnické služby, Úklidové služby a divize dynamicky se rozvíjejícího oboru Facility management. 1. 9. 2004 společnost změnila svou právní formu z veřejné obchodní společnosti na akciovou společnost. V roce 2010 se stala individuálním členem Svazu průmyslu a dopravy České republiky (CENTRA, 2013).

Společnost v průběhu své existence získala hned několik certifikátů. První certifikace společnosti proběhla v roce 2001 dle EN ISO 9001:2000, certifikát dle EN ISO 14001:2000 a systém OHSAS 18001:1999 získala společnost v roce 2006 a poté proběhla v roce 2010 certifikace společnosti SA 8000 (CENTRA, 2014a).

V současné době společnost zaměstnává více než 345 pracovníků a spravuje přes 1 400 nemovitostí a 31 000 nájemních jednotek. Dále je členem Asociace realitních kanceláří Čech, Moravy a Slezska, partnerem IFMA CZ (International Facility Management Association) a již podruhé získala nezávislé ocenění Čekia Stability Award AAA „excelentní“ (CENTRA, 2013).

3.2. Marketingový mix

V této kapitole jsou popsány služby společnosti, postupy tvorby jejich ceny, využívané formy propagace, zvolené způsoby distribuce a politika získávání, udržení a rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o nezanedbatelné interní procesy, které ovlivňují nejen chod společnosti ale i to, jak je vnímána svým okolím.

3.2.1. Produkt

Hlavním programem společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti správy nemovitostí. Společnost je rozdělena do osmi divizí. Hlavní činnost společnosti zabezpečuje divize správy nemovitostí. Ostatní divize jsou ze 70 – 100% závislé na této divizi jako hlavním klientovi. Jednotlivé divize byly zakládány na základě vývoje trhu a požadavků klientů.

Facility management

Divize facility management byla založena v roce 1999 jako reakce na zvyšující se nároky na správu moderních komerčních objektů. Jeho cílem je sladění pracovního prostředí v objektu s potřebami uživatelů objektu a s pracovními procesy, které na jednotlivých pracovištích probíhají. Poskytovanými službami v rámci této samostatné sekce jsou mimo jiné technický provoz objektu, správa objektu, úklid, ostraha, recepce, ekonomická správa, podpora administrativního provozu, recepce, poradenská a realitní činnost, sociální zázemí a podpůrné provozy. Ke všem službám, které facility management obsahuje, je přístupováno komplexně jako k jednomu celku, nikoli jako ke skupině jednotlivých prací (CENTRA, 2014c).

Správa nemovitostí

Divize správa nemovitostí je činností, kterou se společnost zabývala již v začátcích svého vzniku. Jedná se o nosnou část společnosti. Tato divize se zabývá komplexní správou nemovitostí. Společnost spravuje nemovitosti s různými typy vlastnických struktur. Z tohoto důvodu a z důvodu objemu spravovaných objektů byla tato sekce rozdělena na dvě samostatné divize. První se zabývá správou nemovitostí, které jsou v soukromém vlastnictví, druhá skupina je specializována především na veřejný sektor (CENTRA, 2014i).

Divize správa nemovitostí v sobě zahrnuje provozně-technickou činnost, ekonomickou činnost a činnost právní.

Úklidové služby

Úklidové služby byly zprvu poskytovány v rámci divize správy nemovitostí. Později ale, z důvodu velkého rozšíření jejich rozsahu, společnost v roce 2000 zřídila tuto samostatnou divizi.

Široké spektrum úklidových služeb je zajišťováno pracovníky s dlouhodobou zkušeností, kteří mají k dispozici úklidovou techniku renomovaných značek. Společnost si zakládá na individuálním přístupu a přizpůsobení se konkrétním potřebám zákazníka, mezi které patří pravidelný úklid v denních i nočních hodinách, nepřetržitá přítomnost pracovníků pohotovostního úklidu, úklid venkovních ploch, dodávka hygienických potřeb, mytí fasád a oken, čištění kobereců a nábytku, voskování podlah aj.(CENTRA, 2014j).

Zahradnické služby

Samostatná divize zahradnické služby vznikla především z důvodu velkého rozsahu zakázek v oblasti údržby veřejné městské zeleně. V této sekci jsou využívány odborné znalosti vysokoškolsky vzdělaných specialistů, které zajišťují vysokou úroveň poskytovaných služeb. Společnost má zkušenosti s komplexní výstavbou a následnou údržbou odpočinkových, rekreačních a parkových zón a to včetně vodních architektonických prvků, zahradní architektury a zahradního mobiliáře (lavičky apod.). V rámci divize zahradnické služby bylo realizováno a rekonstruováno téměř 50 dětských hřišť, sportovišť a areálů zdraví (CENTRA, 2014k).

Doprava

Nákladní autodoprava byla v době vzniku společnosti jejím hlavním předmětem podnikání. Divize doprava v současné době disponuje rozsáhlým autoparkem a technikou, která je zaměřena především na nakládku a odvoz odpadu. Nákladní automobily a kontejnery společnosti jsou zákazníkům k dispozici 24 hodin denně a to včetně víkendů a svátků (CENTRA, 2014b).

Inženýrsko-investiční činnost

V rámci této činnosti společnost zajišťuje výběrová řízení na dodavatele, doklady k investičním akcím, dozor na stavbě, vypracování krátkodobých i dlouhodobých plánů údržby a investic, roční hospodářské plány a rozpočty. V oblasti inženýrské a investiční činnosti divize nabízí spolupráci již v předprojektové fázi (CENTRA, 2014e).

Realitní služby

V rámci realitní činnosti se společnost specializuje zejména na prodej (privatizaci) obecních či podnikových nemovitostí nájemníkům, zpracování „prohlášení vlastníka“ a na převody bytů dle zákona 72/1994 Sb. (CENTRA, 2014h).

Od roku 1996 je společnost členem Asociace realitních kanceláří Čech, Moravy a Slezska.

Provoz a údržba budov

V rámci divize provoz a údržba budov společnost zajišťuje každodenní obsluhu a provoz, preventivní údržbu a opravy veškerých objektových technologických zařízení. Pro běžnou a preventivní údržbu je vždy vypracován „Plán preventivní a údržbové činnosti“. Pro nahlášení závad je k dispozici nepřetržitý dispečink. Zásah je pak společností garantován do 2 hodin od nahlášení poruchy (CENTRA, 2014g).

CENTRA PRO

Nově byla společností vytvořena holdingová společnost CENTRA PRO společenství vlastníků, s.r.o., která je zaměřena na zajištění výkonu funkce profesionálního předsedy společenství vlastníků, prohlášení vlastníka a převody bytů. V současné době byla ukončena fáze oslovení potenciálních klientů, bylo zahájeno jednání a uzavírání smluv se zájemci o službu a započala implementace marketingové kampaně formou spotu na TV Metropol s cílem zvýšit povědomí o nové společnosti (CENTRA PRO společenství vlastníků, 2014).

Tato služba je nezanedbatelnou strategickou výhodou, neboť ji v současnosti na trhu správy nemovitostí společnost nabízí jako jediná. Jedná se o reakci na skutečnosti vyplývající ze změn v občanském zákoníku k 1. 1. 2014.

3.2.2. Propagace

Cílem propagace je informovat potenciálního zákazníka nikoli pouze o poskytovaných službách, ale taktéž o existenci společnosti a o její odbornosti a znalostech v oboru. Společnost této činnosti věnuje obrovské úsilí, neboť si uvědomuje důležitost tohoto prostředku marketingového mixu, který by neměl být zanedbáván.

Propagace nabízených služeb, stejně tak propagace společnosti jako celku, je rozdělena do více komunikačních kanálů.

Prodej je podporován především formou tiskovin (tj. propagační letáky na veletrzích a konferencích), propagačních dárkových předmětů a aktivním oslovením bytových družstev a samostatných vlastnických jednotek. Od minulého roku, tj. od roku 2013, společnost uvedla do chodu nový projekt partnerského programu pro klienty divize správy nemovitostí I a II.

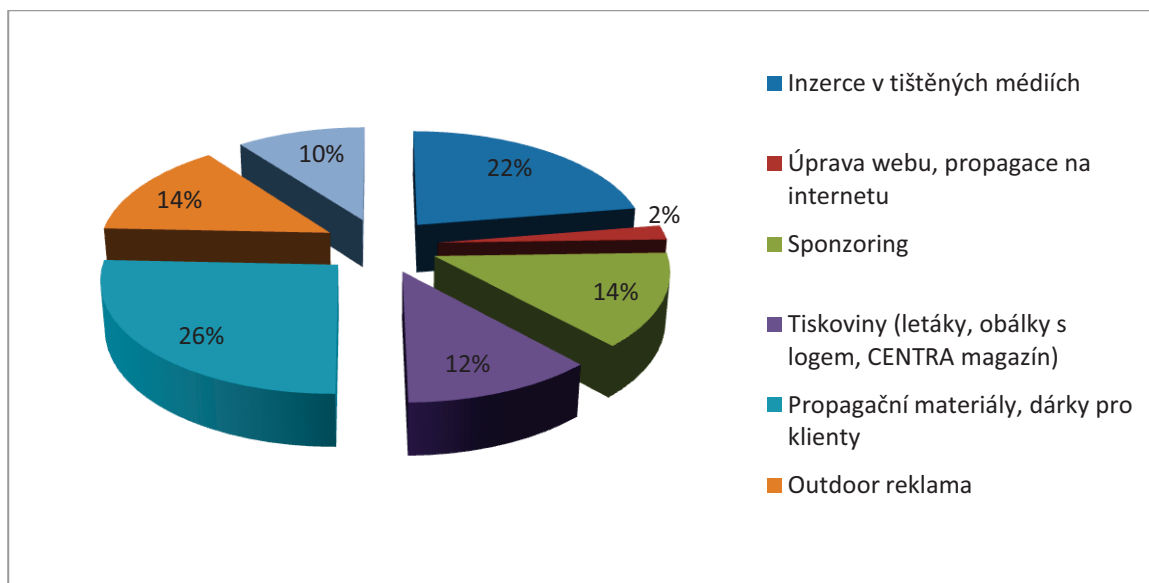
Společnost se prezentuje jako firma s dlouholetou zkušeností, komplexním přístupem, kvalitou poskytovaných služeb a důrazem na důsledné dodržování corporate identity. Samozřejmou součástí propagace jsou firemní webové stránky, které jsou neustále inovovány a aktualizovány. V uplynulém roce 2013 byl kladen důraz především na zlepšení online komunikace (zaměření webových stránek i na stávající klienty – např. havarijní čísla). V rámci oslovení potenciálních zákazníků prostřednictvím nových médií společnost využívá reklamu formou inzerce a publikace odborných článků na odborném portálu TZB – info.cz a profilu na serveru firmy.cz.

V roce 2013 byla inzerce realizována převážně v odborných titulech, jako Building World, Developer, Development News, Bydlet v panelu, Okolo bytu apod. V rámci seznámení klientů s novinkami uvnitř firmy a její nabídky služeb společnost obnovila newsletter ABeCeDa s novým názvem CENTRA magazín (Kotrčová, 2014).

Nezanedbatelnou formou propagace, kterou společnost využívá, je sponzoring. V průběhu roku 2013 se společnost podílela jako sponzor na následujících akcích: AMOS TOUR 2013, společenský večer MČ Praha 6, Koncert pro park MČ Praha 13 a ples MČ Praha 1 (Kotrčová, 2014).

Za nejužitečnější způsob propagace je považována forma „od úst k ústům“. Jde o propagaci závislou na skutečnosti, jak stávající zákazníci vnímají a hodnotí společnosti fakticky realizované služby. Nejen z tohoto důvodu je nutné dbát na spokojenost zákazníků a prvotřídnost poskytovaných služeb.

Podíl jednotlivých využívaných způsobů propagace na celkových vynaložených nákladech, které každoročně činí zhruba 2 mil. Kč, je zobrazen v Graf 1. Z něho je patrné, že společnost nejméně investuje do propagace prostřednictvím webové sítě a naopak největší množství prostředků je využito na propagační materiály a inzerci v tisku.



Graf 1: Struktura výdajů na propagaci v roce 2013
(Zdroj: Kotrčová, 2013, s 7)

Propagace společnosti je zaměřena na zahraniční investory a na majitele nemovitostí, jako jsou obce, stát, městské části Prahy, developerské společnosti, družstva, společenství vlastníků, nebo soukromí vlastníci bytových domů.

3.2.3. Distribuce

Společnost primárně působí na trhu v místě svého sídla, tedy po celém hlavním městě Praha. Veškerá distribuce je prováděna pouze za pomoci interních procesů. Hlavním distribučním kanálem jsou tzv. střediska správy nemovitostí. V současné době společnost disponuje dvanácti středisky na území hlavního města Prahy a jedno středisko je také zřízeno v Hradci Králové.

Na základě analýzy veřejně dostupných informací si společnost vytvořila vlastní databázi bytových družstev a společenství vlastníků jednotek na území hlavního města Prahy, kterým společnost své služby neposkytuje. Následně, v průběhu několika fází tzv. kampaní, jsou subjekty kontaktovány. Další forma aktivního oslovování probíhá na základě průzkumu trhu nových developerských projektů (Kotrčová, 2014).

3.2.4. Cena

Tvorba ceny ve společnosti je pro každý realizovaný projekt odlišná, neboť každá zakázka má svá vlastní specifika, která je nutné zohlednit. Poté, co obchodní oddělení přijme konkrétní poptávku, je na základě požadované služby přijato rozhodnutí, pod

kteřou z divizí bude přidělena. Jedná-li se o zakázku zahrnující služby několika divizí, je stanoven projektový manažer. Tato pozice bývá zpravidla obsazena zaměstnancem divize facility managementu. Na následné projektové schůzi jsou rozděleny činnosti a odpovědnosti a projednávány zdroje potřebné k zajištění poptávky (Keřková, 2014).

Nejvýznamnější položkou nákladů jsou lidské zdroje, tedy osobní náklady. Při tvorbě ceny pro konkrétní zakázku je nutné nejprve stanovit potřebu lidských zdrojů podle stanovených normohodin. V případě, jedná-li se o kapacitně větší zakázku, se musí společnost zabývat nejen náborem nových zaměstnanců, ale také otázkou, jaký pracovní poměr s novými silami uzavřít, neboť veškeré tyto faktory významně ovlivňují konečnou cenovou nabídku. Mimo veškerých přímých nákladů jsou do ceny započítávány divizní a korporátní režie (Havřlandová, 2014).

Celková marže, která je ke stanoveným nákladům připočítávána, je pro každou zakázku odlišná. Obecně se společnost rozhoduje podle lukrativnosti zakázky a podle očekávaných nabídek konkurentů. Snahou společnosti je získat marži s minimální hranicí 10 %. Avšak existují zvláštní výjimky, kdy společnost u zakázky dosahuje nulové marže. Jedná se o lukrativní zakázky, které společnosti zajistí dobré reference, či o nabídky, ve kterých společnost spatřuje reálnou možnost pozdějšího rozšiřování spolupráce, které by pro ni již bylo ziskové (Keřková, 2014).

Pro každou poptávku je sestaven velice podrobný ceník, zahrnující a jednotlivě specifikující veškeré zajišťované činnosti v rámci smlouvy. Cenu zakázky lze pak snížit například sdružováním funkcí, či specifikací, které konkrétní služby si zákazník přeje odebírat a o které nejeví zájem.

Ačkoliv uzavření smlouvy v daném oboru obvykle předchází několik kol výběrových řízení, společností nabídnutá cena obvykle již nelze změnit. Na tvorbu ceny je tak kladen obrovský důraz, neboť následky „přestřelení“ cenové nabídky bývají nezvratné.

3.2.5. Lidé

Na všech úrovních řízení jsou z důvodu zajištění plnění požadavků integrovaného systému řízení (dále jen ISŘ) definovány kvalifikace, plánována a realizována školení a motivace pracovníků. *„Při stanovování kvalifikačních požadavků jsou respektovány legislativní požadavky a požadavky na ISŘ. Personální politika je zaměřena na*

udržování a zvyšování kvalifikace a profesionality všech zaměstnanců společnosti. Vedení společnosti zajišťuje výcvik a školení pro všechny kategorie pracovníků podle ročního plánu výcviku a školení. Výchova a vzdělání zaměstnanců společnosti je zaměřena na zajištění souladu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací, na trvalé zvyšování kvalifikace a systematické doplňování odborných znalostí“ (Hanáková, 2011, s 30). Nový zaměstnanci absolvují vstupní školení, které je zaměřeno na seznámení s organizační strukturou, zařazení zaměstnance v jejím rámci a s předpisy. Zároveň je zaměstnanec seznámen s organizačními normami a trvale platnými příkazy společnosti a s principy a zásadami Integrovaného systému řízení u společnosti. Tento postup bývá použit i při přeřazení zaměstnance na jinou pozici. Školení zaměstnanců je rozděleno na následující typy:

- proškolení v provozních a odborných souvislostech,
- zvláštní školení (chemické látky, obsluha strojů) atd.,
- legislativní požadavky a závazné normy,
- opakovaný výcvik ke QMS, BOZP a EMS,
- výcvik interních auditorů ISŘ,
- samovzdělávání (Hanáková, 2011).

Roční plán výcviku je zpracováván na základě zákonných požadavků, rozdílů kvalifikačních požadavků a skutečné kvalifikace, požadavků vyplývajících z ustanovení jednotlivých norem ISŘ a požadavků jednotlivých vedoucích pracovníků.

Činnost zaměstnanců je ohodnocena pravidelnou měsíční mzdou, která je rozdělena na dvě části, a to na základní mzdu (pevně stanovená část) a pohyblivou složku. Výše pohyblivé složky je odvozena od dosažených výsledků. Z důvodu správného ohodnocení zaměstnanců je docházkový systém POWER KEY propojen s využívaným mzdovým systémem DATA CENTRUM. Mimo pravidelné měsíční mzdy jsou jako motivace zaměstnancům poskytovány benefity. Z tohoto důvodu společnost v rámci péče o zaměstnance zřídila kafetérii a vytvořila bodový systém. Nárok na benefity mohou uplatnit pouze zaměstnanci společnosti v hlavním pracovním poměru, nejdříve však po skončení zkušební doby. Za jeden kalendářní rok je možné čerpat maximálně 3 000 bodů. 1bod = 1 Kč. Benefitní body lze vyměnit (utrátit) za příspěvky na penzijní připojištění, 5 dnů dovolené, ošacení či relaxaci. Každá skupina benefitů má stanoveny

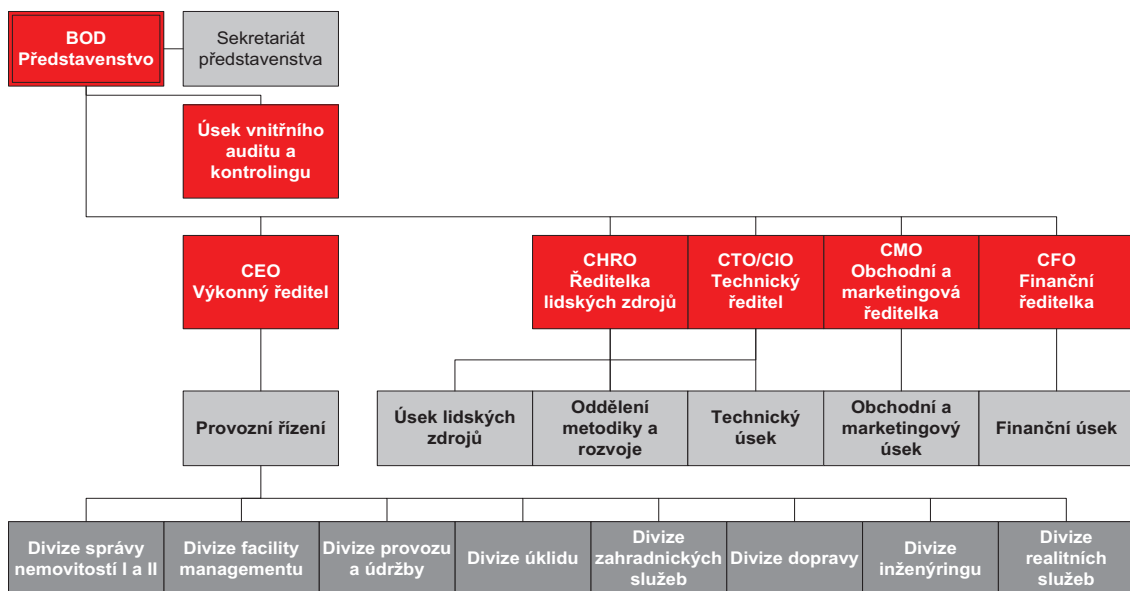
konkrétní podmínky využití. Například benefiční dovolenou lze čerpat až po vyčerpání dovolené převáděné z přecházejícího roku, nebo benefity relax a ošatné lze využít pouze u vybraných partnerů (Havrlandová, 2014).

3.3. 7S McKinsey

V této kapitole je pro ucelení informací o interním prostředí uvnitř společnosti popsána zvolená organizační struktura, strategie, styl řízení, informační systémy, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti společnosti.

3.3.1. Organizační struktura

Jménem společnosti za představenstvo jedná předseda představenstva nebo místopředseda představenstva samostatně, nebo společně dva členové představenstva. Ve společnosti je úspěšně uplatňována metoda divizionální organizační struktury, neboť rozdělení odborných činností mezi jednotlivé divize podporuje jejich pružnost. Jednotlivé divize jsou rozděleny podle druhu poskytovaných služeb. Každá z divizí realizuje zakázky samostatně, popřípadě na realizaci některých spolupracujících. Společnost je v současné době tvořena celkem osmi divizemi, jejichž zaměření je blíže popsáno v kapitole s názvem Produkt. Jednotlivé divize spolu vzájemně spolupracují a předávají si potřebné informace.



Obr. 4: Schéma organizační struktury společnosti CENTRA, a. s.
(Zdroj: Juranka, 2014, s 1)

3.3.2. Strategie

Základním smyslem neboli posláním společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti správy nemovitostí, konkrétně bytových a nebytových objektů a administrativních komplexů, s cílem zajistit spokojenost klientů s veškerými realizovanými službami. Jedním z hlavních cílů je zbavit zákazníka starostí souvisejících s péčí o jeho nemovitosti, a to s ohledem na dlouhodobě udržitelné uspokojování potřeb zaměřením se především na identifikaci a plnění očekávání zákazníků (Keřková, 2014).

Strategií společnosti je zaměření pozornosti na aktuálně rozvíjená témata, jako je bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, politika kvality, ochrana životního prostředí a společenská odpovědnost.

Veškeré služby jsou realizovány nejen s ohledem na uspokojování potřeb zákazníků, ale také na dohodnutou kvalitu, termíny a podmínky. Všichni pracovníci jsou motivováni ke snaze zamezit možnostem vzniku chyb a reklamací. Spokojený zákazník má významný vliv na vývoj společnosti, její růst či stagnaci. Společnost hodlá upevnit své postavení na trhu a plánuje podpořit rozvoj stávajících realizačních procesů, jako je úklid, doprava, inženýring, provoz a údržba budov. Neustálý tlak konkurenčních podniků a tím zvyšující se požadavky zákazníků, jsou podnětem pro neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb a produktivity práce (Keřková, 2014).

Vedení společnosti se neustále zabývá tvorbou, udržováním a zlepšováním systému managementu jakosti, ochrany životního prostředí, zajištěním dostatečného množství zdrojů a pozitivním motivačním prostředím. Dále je vedení orientováno na kontrolu plnění veškerých zákonů, norem a nařízeních týkajících se činnosti společnosti, dodržování všech požadavků normy SA8000 a pravidelnou revizi politiky společenské odpovědnosti (Keřková, 2014),

3.3.3. Styl řízení

Proces rozhodování je zpravidla uspořádán na bázi organizační struktury, přičemž odpovědnost je vždy stanovena na základě určení. Úkoly jsou rozděleny mezi zaměstnance na základě jejich profesního zařazení. Vedení společnosti neopomíná důležitost dialogu mezi vedením a všemi zaměstnanci. Tato komunikace je umožněna mimo jiné prostřednictvím zástupce, zvoleného z řad zaměstnanců podniku. Ten má

přístup na porady vrcholového vedení společnosti a je informován o všech jeho rozhodnutích. Komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými probíhá obzvláště prostřednictvím pravidelně organizovaných porad a to na všech stupních řízení. Interní komunikace dále probíhá na základě informování formou nástěnek, diskuzního fóra, osobních jednání, informací z vnitřních kontrol a auditů, podnětů a stížností zaměstnanců, analýz v rámci ISŘ a pohovorů se zaměstnanci apod.

3.3.4. Informační systémy

Ve společnosti jsou aktivně využívány groupwareové nástroje, které umožňují lidem uvnitř organizace komunikovat, koordinovat své aktivity a vzájemně kooperovat. Pro komunikaci je využíván systém ICEWARP. Jedná se o poštovní server s rozsáhlou groupware funkcí, který mimo klasické komunikace umožňuje sdílení agendy a synchronizaci. Správa dokumentů je realizována za pomoci systému ALFRESCO, který slouží především k ukládání dokumentů a jiných dat, k jejich sdílení a ke spolupráci na jejich vytváření v rámci podniku. Společnost úspěšně aplikuje systém CAFM. Jedná se o IT podporu facility managementu, která je využívána vrcholovým a středním managementem, ale i pro operativní řízení procesů a výkonných pracovníků (Juranka, 2014).

Ve společnosti je kladen důraz na aktivní využívání veškerých, zaměstnancům dostupných, informačních systémů, neboť mají příznivý vliv na zvyšování efektivity a kvality práce, snižování provozních nákladů a umožňují inventury a kontroly.

3.3.5. Spolupracovníci a sdílené hodnoty

Společnost se již od svého vzniku zaměřovala na získávání kvalifikovaných zaměstnanců s již získanými zkušenostmi z praxe, neboť zkušení zaměstnanci s sebou do společnosti přinášeli získané praktické znalosti, které u zákazníků měli pozitivní vliv na atraktivitu společnosti. V současné době, kdy si společnost již vybuodovala stabilní místo na trhu, inovuje svou politiku získávání lidských zdrojů a zaměřuje se na získávání absolventů. Výhoda v této strategii je spatřována ve větší tvárnosti absolventů. Nové zaměstnance si tak společnost může zaučit podle vlastních potřeb. Nezanedbatelnou výhodou náboru absolventů jsou nižší mzdové nároky a jejich větší zainteresovanost, neboť při současné situaci na trhu práce si získaného místa více cení (Havrlandová, 2014).

3.3.6. Schopnosti

Společnost v současné době zaujímá jedno z předních míst v oblasti facility managementu a správy nemovitostí v hlavním městě Praha. V současné době svou činnost zaměřuje především na upevnění svého postavení na trhu a na rozvoj vlastního potenciálu.

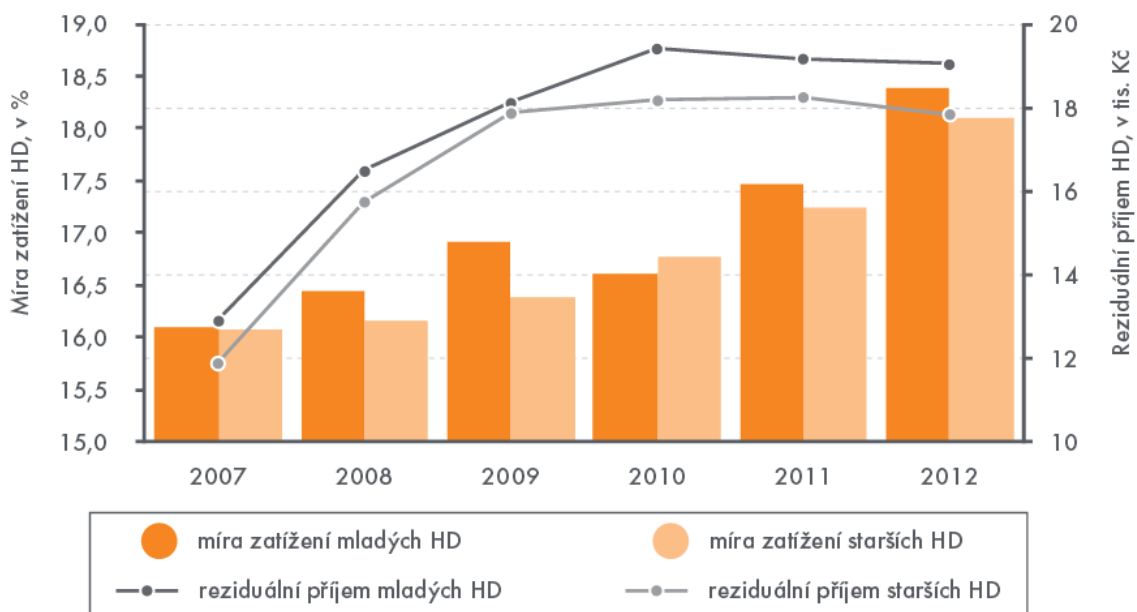
3.4. Obecné okolí

Pro uskutečnění analýzy obecného okolí podniku byla využita obecně známá a rozšířená metoda SLEPTE, v rámci které budou zmíněny a zhodnoceny veškeré sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o vliv pozitivní či negativní.

3.4.1. Sociální faktory

Jedním z prvků sociálního okolí podniku jsou příjmy zákazníků, jejichž výše ovlivňuje i výši výdajů na služby společnosti. Segmenty zákazníků, jako jsou podniky a městské části, si v současné době již zpravidla uvědomují výhodnost outsourcingu správy nemovitostí a souvisejících služeb, neboť tak mohou pozornost plně soustředit na svou hlavní činnost.

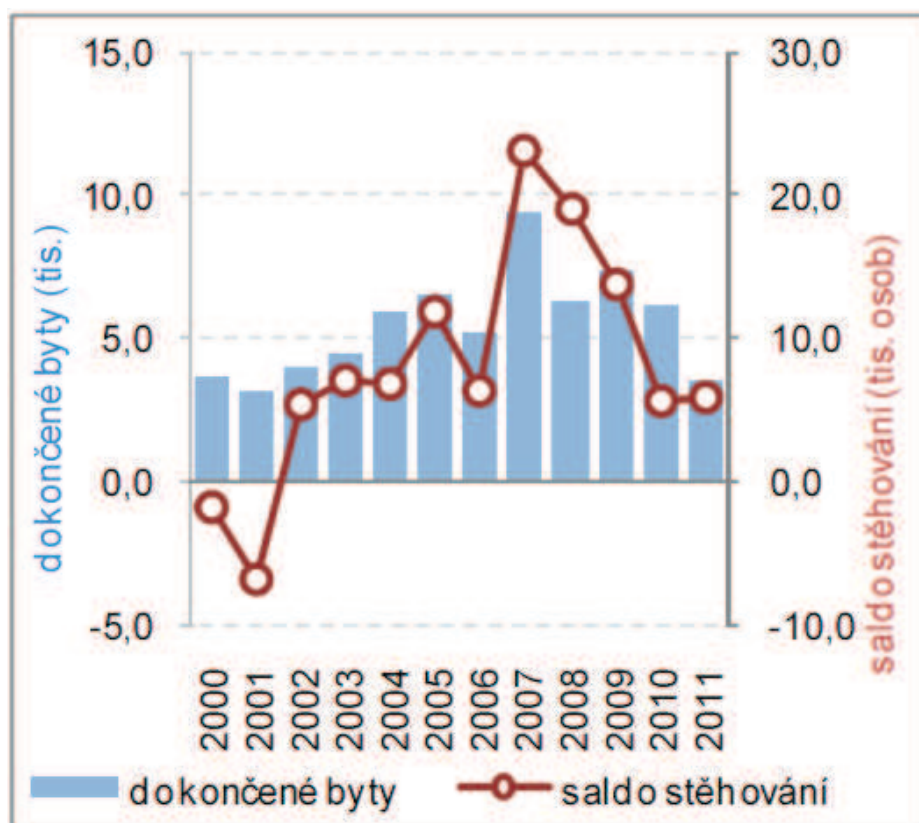
Oproti tomu zákaznický segment bytových družstev a společenství vlastníků jednotek při rozhodování o využití služeb, které společnost CENTRA nabízí, ve velké míře zohledňují právě své příjmy. Podíl příjmů, které domácnosti vynakládají na bydlení, neustále roste, tento trend je patrný i z Obr. 5. Zároveň se jedná o nejobjemnější položku celkových výdajů domácností. V roce 2012 se podíl příjmů vynaložených na bydlení v ČR pohyboval okolo 18 %. Právě výdaje na bydlení pražských domácností jsou v celé České republice nejvyšší.



Obr. 5: Míra zatížení domácností náklady na bydlení (v %) a reziduální příjem domácností (v tis. Kč), v ČR, 2007-2012
(Zdroj: Šmídová, 2014)

Dalším sociálním faktorem, majícím vliv na společnost je bytová výstavba a vývoj stavebnictví na území hlavního města Prahy. Ačkoliv v roce 2012 vzrostl počet dokončených bytů v meziročním srovnání o 3 %, bytová výstavba se celkově nacházela v útlumu, vlivem pokračujícího poklesu počtu zahájených bytů. V Hlavním městě Praha byla v roce 2012 zahájena výstavba 2 827 bytů, dokončeno bylo 4 024 bytové výstavby a celkem se na tomto území nacházelo 12 517 rozestavěných bytů. Stejně tak celková stavební produkce v České republice za rok 2012 poklesla meziročně o 6,5 %. K meziročnímu poklesu došlo u počtu vydaných stavebních povolení, hodnoty staveb i nově uzavřených stavebních zakázek v tuzemsku. Důvodem těchto poklesů je již po delší období slabá poptávka z důvodu opatrného přístupu investorů (Hanková et al., 2013).

Nezanedbatelným prvkem sociálních faktorů je dostupnost kvalifikované pracovní síly. Z pohledu společnosti se nejedná o žádný podstatný problém, neboť na území hlavního města Prahy a jeho okolí se nachází celá řada odborně zaměřených státních i soukromých škol (středních i vysokých) a školících zařízení. Všeobecně je také Praha a její okolí dostatečně zalidněné a poptávka po práci mnohonásobně převyšuje její nabídku. S tím souvisí i migrace obyvatelstva, která je mimo jiné ovlivněna právě situací na trhu práce a trhu s bydlením. Vývoj na trhu s bydlením za poslední období je zobrazen na Obr. 6.



Obr. 6: Saldo migrace a bytová výstavba v Praze v letech 2000 – 2011
(Zdroj: Krajská správa ČSÚ, 2012, s 13)

3.4.2. Legislativní faktory

Z důvodů neustálého přehledu aktuálně platných právních a jiných požadavků vede společnost příručku Registr právních požadavků, ve které jsou obsaženy veškeré vyhlášky, zákony a nařízení, které se jakkoli vztahují ke společností prováděným činnostem. Tento registr je pravidelně aktualizován a zároveň ve čtvrtletních intervalech kontrolován. Již neplatné požadavky jsou v průběhu aktualizací vyřazovány. Členové řídicího managementu uskutečňují identifikaci legislativních požadavků, které jsou následně posouzeny vrcholovým vedením (zda se dotýkají činnosti společnosti).

Činnost společnosti je ovlivňována nespočtem různě orientovaných legislativních požadavků. Pro přehlednost Registru právních požadavků jsou veškeré vyhlášky, zákony a nařízení rozřazeny do oborových skupin. Zvolené kategorie a příklady do nich spadajících právních předpisů jsou uvedeny níže. Samostatné kategorie tvoří předpisy jako občanský zákoník, obchodní zákoník, trestní zákoník, živnostenský zákon apod.

Energetika:

- zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon);
- zákon o hospodaření energií;
- vyhláška, kterou se stanoví pravidla pro vytápění a dodávku teplé vody;
- vyhláška o podmínkách připojení k elektrizační soustavě.

Účetnictví:

- zákon o účetnictví;
- vyhláška k provedení zákona o oceňování majetku (oceňovací vyhláška).

Správa nemovitostí:

- zákon o sociálních službách;
- zákon o správních poplatcích;
- zákon o převodu vlastnického práva k jednotkám a skupinovým rodinným domům některých bytových družstev a o změně některých zákonů.

Stavební právo:

- vyhláška o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb;
- vyhláška o kontrole klimatizačních systémů;
- nařízení vlády o podmínkách požární bezpečnosti při provozu komínů, kouřovodů a spotřebičů paliv;
- vyhláška o dokumentaci staveb.

Úklid, hygiena, nakládání s odpady:

- vyhláška o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu;
- zákon o odpadech a změně některých dalších zákonů.

Veřejné zakázky, obchodní soutěže a výběrová řízení:

- zákon o veřejných zakázkách;
- vyhláška, kterou se stanoví paušální částka nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele pro účely zákona o veřejných zakázkách.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:

- vyhláška o kontrolách, revizích a zkouškách plynových zařízení;
- zákon o požární ochraně;
- vyhláška, kterou se stanoví základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení;
- nařízení, kterým se stanoví technické požadavky na výtahy.

Daně a poplatky:

- daňový řád,
- zákon o daních z příjmů;
- zákon o dani: silniční, z přidané hodnoty, darovací, dědické a z převodu nemovitosti;
- Zákon o finanční správě České republiky.

Ekonomika:

- zákon o živnostenském podnikání;
- zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

Metrologie:

- zákon o metrologii;
- vyhláška, kterou se zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření;
- zákon o zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace metrologie a státního zkušebnictví.

Finance:

- zákon o platebním styku;
- zákon o správních poplatcích;
- zákon o místních poplatcích.

Cenová regulace:

- vyhláška, kterou se provádí zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláška o vydání cenového rozhodnutí.

Ochrana trhu:

- zákon o ochraně hospodářské soutěže;
- vyhláška o ochraně proti zneužívání trhu a transparentci.

Mimo uvedeného registru právních požadavků, který je dostupný na IntraNetu společnosti, zaměstnanci využívají Sbírký zákonů či Věstníky.

3.4.3. Ekonomické faktory

Vývoj ekonomických faktorů je nutné neustále sledovat. Níže v textu je ve stručnosti popsán stav na trhu práce, výkonnosti ekonomiky, investic, měnové politiky či státního rozpočtu v roce 2013.

Ačkoli ekonomiku České republiky v roce 2013 ovlivnila stále pokračující recese, z makroekonomického hlediska se stále jedná o ekonomiku stabilní. V předešlém roce došlo k meziročnímu poklesu HDP o 0,9 %, avšak v posledním čtvrtletí roku HDP oproti stejnému období v roce 2012 vzrostlo o 1,3 %. Ve výkonnosti ekonomiky dochází k postupnému zlepšování. Podstatný vliv na tomto vývoji nese vývoj investic, což dokazují i data o úvěrování firemní sféry. Právě v odvětví činnosti v oblasti nemovitostí byl zaznamenán významný růst dlouhodobých úvěrů. Investice do odvětví zahrnující nemovitosti, pronájem a služby pro podniky významně rostly již od roku 1995 do současnosti a to především díky dynamice v oboru zpracování dat a souvisejících činností. V roce 2013 dosáhl deficit běžného účtu platební bilance příznivých 1,4 % nominálního HDP. Stejně tak deficit státního rozpočtu dosáhl nejlepší úrovně od roku 2009. Na trhu práce v roce 2013 dochází k růstu hodinové produktivity práce, avšak za cenu poklesu produktivity na zaměstnanou osobu. U reálné mzdy byl zaznamenán opětovný pokles a průměrná nominální mzda, stejně jako míra nezaměstnanosti, stagnuje (Dubská et al., 2014).

3.4.4. Politické faktory

Společnost působí pouze na vnitřním trhu České republiky, z toho důvodu je pro ni stěžejní spíše jeho aktuální stav, avšak je možné, že i situace na globálních trzích bude působit na její podnikání. Aktuální stav na politické scéně nemá nijak zásadní vliv na politiku a hospodaření společnosti. Vláda neustále usiluje o rozvoj podpůrných programů financovaných ze státního rozpočtu České republiky. Z tohoto zdroje jsou vládou poskytovány rovněž státní dotace. Společnost je do značné míry ovlivněna postojem vlády a veřejného mínění k veřejným zakázkám, neboť státní organizační útvary jsou jedním z jejích zákazníků.

3.4.5. Technologické faktory

Technologický vývoj prostupuje veškerými obory všech odvětví, jinak tomu není ani u správy nemovitostí. Při současné rychlosti vývoje a zastarávání technologií jsou neustále investice do této oblasti nevyhnutelné. Společnost sama nerealizuje žádný výzkum či vývoj. V rámci technologie jsou uskutečňovány rozsáhlé investice především do podpůrných IT programů usnadňujících a především urychlujících chod a činnost celé společnosti. Společnost zároveň monitoruje a využívá nové technologie v oblasti používaných materiálů i pracovních pomůcek/nástrojů. Vývoj v této oblasti směřuje nejen k větším úsporám, ale především k šetrnosti vůči životnímu prostředí, na níž si společnost velmi zakládá.

3.4.6. Ekologické faktory

V rámci aplikace své environmentální politiky se společnost orientuje na realizaci a udržení trvalého cíle šetřit s přírodními zdroji, konkrétně s elektrickou energií, pitnou a užitkovou vodou, odpadní vodou, pohonnými hmotami a odpady. Při realizaci služeb a s nimi souvisejících činností je kladen důraz na minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí tak, aby byl zajištěn soulad s požadavky správních orgánů a legislativy. V odpadovém hospodářství soustřeďuje společnost svou pozornost na minimalizaci produkce odpadů a preferuje recyklaci a další využití odpadů před jejich ukládáním na skládky. Recyklace je realizována u papíru, plastů, dřeva, železných a neželezných kovů a stavebních sutí. Tzv. odběr použitých zdrojů je ve společnosti využíván u světelných zdrojů, baterií, motorových olejů či vyčerpaných tonerů. Pro likvidaci odpadů je voleno ekologicky šetrné zneškodnění prostřednictvím kvalifikovaných a průběžně hodnocených organizací. Ve společnosti je realizována pravidelná údržba strojů, vozidel i agregátů zahrnující i kontrolu technického stavu a emisní způsobilosti, s cílem nezatěžovat okolí nadměrným hlukem a zajistit bezpečnost pro zaměstnance. Z důvodu prevence ochrany půdy je zajišťována údržba technických zařízení využívajících ropné produkty a péče o plochy, na nichž jsou odpady skladovány.

3.5. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o v praxi často využívanou metodu hodnocení externího prostředí, zaměřenou na jednotlivé druhy faktorů majících zásadní vliv na konkurenční sílu společnosti.

3.5.1. Vyjednávací síla dodavatelů

Na trzích materiálů a služeb, které společnost CENTRA a.s. poptává, operuje obrovské množství malých i větších subjektů, které si vzájemně vytváří silně konkurenční prostředí. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla spíše na straně společnosti. Ta dodavatele neustále tlačí k možnosti cenu tendrovat. Neexistuje materiál ani služba, které společnost odebírá pouze od jediného dodavatele. Tím se společnost snaží zajistit si nejnižší pořizovací náklady, nezávislost na jednotlivých dodavatelích a zároveň je vyvíjen neustálý tlak na kvalitu pořizovaných materiálů. Při srovnatelných nabídkách v průběhu výběru dodavatele jsou upřednostněni dodavatelé s vyšší společenskou odpovědností podle požadavků SA8000.

Outsourcing společnost využívá u následujících služeb: údržba, opravy a odborný servis technických prostředků, revize technických zařízení, recyklace a likvidace odpadů, vypracování projektů, právní služby a ostraha objektů. Externím dodavatelem jsou zajišťována i veškerá školení zaměstnanců.

3.5.2. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele společnosti lze rozdělit do dvou kategorií: veřejný a soukromý sektor. Vyjednávací pozice obou těchto skupin je velice silná, neboť disponují obrovským vyjednávacím vlivem. Poptávající obvykle vyhlásí výběrové řízení, na jehož základě porovnávají nabídky soupeřících konkurentů. Neustálý boj o každého zákazníka se tak projevuje především na výsledných cenách a snižujících se ziscích. Zároveň dochází k neustálému zvyšování nároků na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb. I po prvotním získání nového odběratele musí společnost tento vztah neustále upevňovat a rozvíjet.

3.5.3. Substituty

Služba organizační zajištění správy domovního majetku a souvisejících technických zařízení jako celek, žádný substitut nemá, neboť neexistuje produkt či služba, která by tuto nahradila. Veškeré subjekty poskytující správu nemovitostí v jakémkoli rozsahu lze tedy označit za konkurenci v rámci odvětví.

3.5.4. Stávající konkurence

Konkurence v činnostech a službách, které společnost CENTRA nabízí, je obrovská. Jedná se o nadnárodní podniky operující na několika národních trzích a velké společnosti orientující se výhradně na český trh. Tyto dva typy institucí jsou, stejně jako Centra, zaměřeny mimo svou hlavní činnost podnikání na poskytování množství dalších souvisejících služeb. Nabízejí různé variace komplexních služeb souvisejících se správou nemovitostí.

Druhým typem konkurence, nikoliv však méně významným, jsou malé podniky působící na malých, regionálních trzích. Jejich strategií je obvykle poskytovat pouze jednu konkrétní službu, která je v některých případech specificky diferenciována, nebo jsou tyto podniky zaměřeny na konkrétní, významně odlišný tržní segment.

3.5.5. Vstup nové konkurence

Společnost působí na trhu správy nemovitostí na území hlavního města Prahy a jeho okolí. Bariéry vstupu nových firem jsou spatřovány především v tlaku velkého počtu konkurentů a jejich vysoké rivalitě. V současné době je zákazník vyžadována výborná vybavenost kvalitním softwarem a jeho odborná uživatelská znalost. Zároveň každý zákazník může vyžadovat odlišný typ softwaru. Nutná je také vybavenost stroji a zařízením, které jsou obvykle zahrnovány do samostatných movitých věcí a jejich souborů. Na druhou stranu může být velkým „lákadlem“ ziskovost v případě správně zvolené úspěšné strategie či dynamičnost vývoje trhu.

3.6. Porovnání s konkurenty

Tato kapitola je vytvořena jako doplněk kapitoly Stávající konkurence. Společnost CENTRA je zde porovnávána s náhodně vybranými pěti konkurenty.

3.6.1. Základní informace

V této části jsou porovnávány faktory, jako je nabízené portfolio služeb, obsluhované segmenty zákazníků, kvalita služeb (hodnocena na základě vlastnictví certifikátů), počet zaměstnanců, zaměření do budoucna či uplatňovaná strategie.

D. I. Seven Facility

Jedná se o rychle se rozvíjející společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 2008. Své služby nabízí po celé České republice. Hlavním předmětem činnosti je

ostraha majetku. Dle výpisu z obchodního rejstříku se společnost zabývá následujícími činnostmi:

- služby soukromých detektivů,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- ostraha majetku a osob,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrického zařízení (D. I. Seven Facility, 2014).

Společnost čítá zhruba 379 zaměstnanců a je organizačně členěna na střediska. Nabízeny jsou komplexní služby facility a property managementu. V rámci facility managementu nabízí správu objektů (revize, servisy, odborné technické prohlídky, údržba budov, dokumentace technických zařízení, havarijní služba), údržbu zeleně (údržba travnatých ploch, živých plotů, keřů, stromů, komunikací a chodníků, odklizení sněhu, likvidace vzniklého odpadu), bezpečnost (ostraha objektů, pochůzkový systém, služba na recepci či vrátnici, elektronické zabezpečovací, protipožární a kamerové systémy, detektivní služby, poradatelské služby), úklid, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana a doplňkové služby (přístupové dokumenty k provozu a nájmu objektu, havarijní služba). Property management společnosti je zaměřen na ekonomické služby, realitní činnost, administrativní správu, zastupování klienta, reklamní činnost a energetické poradenství (D. I. Seven Facility, 2014).

Činnost společnosti D. I. Seven Facility je zaměřena na administrativní budovy a obchodní centra, průmysl a logistiku a bytové a polyfunkční domy.

Společnost si zakládá na politice získávání zaměstnanců se zdravotním postižením, za které jsou vypláceny provozní dotace od úřadu práce. Tyto dotace umožňují snížení ceny nabízených služeb, což způsobuje úspěch firemní nabídky nad konkurencí. Více než polovina zaměstnanců jsou zdravotně postiženi. Tato strategie má vliv na růst provozního zisku společnosti.

Do následujících let se společnost zaměřuje na udržení a posílení své pozice na trhu a na udržení s tím souvisejícího vysokého standardu služeb a jeho zvyšování. Cílem je udržení a rozšíření stálé klientely (D. I. Seven Facility, 2014).

Porovnání

Společnost D. I. Seven facility je většinou svých charakteristik podobná společnosti CENTRA. Společné znaky lze nalézt především ve velikosti společnosti (z pohledu počtu zaměstnaných osob), v orientaci zvolených segmentů zákazníků i ve stanovených cílech do budoucna. Centra však nabízí širší a také detailnější portfolio služeb (více komplexnější). Rozdíl je patrný i ve zvolené firemní strategii, kdy D. I. Seven se snaží o strategii nejnižších nákladů prostřednictvím provozních dotací od úřadu práce za pracovníky se zdravotním postižením. Oproti společnosti Centra také působí na širším trhu¹. Výhodou Centry oproti tomuto konkurentovi může být také její certifikace a členství v některých zájmových sdruženích.

IKON

Jedná se o společnost s ručením omezeným s dlouholetou tradicí na trhu. V obchodním rejstříku lze nalézt následující předměty podnikání:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW,
- rozvod tepelné energie,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- hostinská činnost,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (IKON, 2012).

Společnost svým klientům nabízí komplexní technickou a ekonomickou správu. Provádí správu nemovitostí (provozní, ekonomickou, stavebně technickou, právní a elektronickou), komplexní péči o nemovitost (údržba, provoz, revize a odborné technické prohlídky technologického zařízení, vedení ekonomické a mzdové agendy,

¹ Společnost CENTRA operuje pouze na území hlavního města Prahy a jeho okolí (s výjimkou služeb divize správy nemovitostí). D.I.Seven své služby nabízí po celé České republice.

návrhy a realizace stavebních úprav, zajištění dodávek služeb a energií, drobná údržba) a inženýrskou činnost (výběrová řízení, zajištění stavebního povolení a dozoru, kontrola finanční a technické kázně, kolaudace, převzetí a řešení reklamací). Činnost společnosti je zaměřena na společenství vlastníků jednotek, bytová družstva, bytová družstva v přeměně na společenství vlastníků jednotek, developery, majitele domu, jednotlivé vlastníky, obce, školy, školky a administrativní, zdravotnické a sociální objekty. Společnost je členem ARK ČR (Asociace realitních kanceláří České republiky) a je držitelem certifikátu ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a BS OHSAS 18001:2007 (IKON, 2012).

Porovnání

Oproti společnosti CENTRA, a.s. se jedná o malý podnik. Společným prvkem je obsluhovaný trh. Na základě porovnání lze zjistit, že společnosti si jsou více podobné, než je na první pohled patrné, avšak nabízené služby i realizované činnosti Centrou jsou rozšířenější či detailnější. Centra nabízí větší portfolio služeb, je držitelem stejných certifikátů jako IKON dále rozšířených o certifikát SA 8000 a své služby nabízí širšímu segmentu zákazníků. Množství dostupných informací, propagační činnost i podrobnost a srozumitelnost webových stránek společnosti IKON je na nižší úrovni.

Strabag, Property and facility

Společnost byla založena v roce 2000. Právní forma podnikání je zvolena stejně jako u společnosti CENTRA, tedy akciová společnost. Zvoleným předmětem podnikání jsou:

- pronájem nebytových prostor bez poskytování doplňkových služeb,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- distribuce elektřiny,
- obchod s plynem a elektřinou (STRABAG, 2010).

Společnost, čítající zhruba 150 zaměstnanců, je zaměřena čistě na provozování jednotlivých odnoží facility managementu. Konkrétně se jedná o technický (technická správa budov, servis a revize technologií, havarijní služba), administrativní (vedení dokumentace, komunikace s úřady, požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při

práci) a infrastrukturální facility management (ostraha, recepce, úklid, údržba zeleně). Dále poskytuje služby energetického managementu (termografická měření, energetické audity, optimalizace spotřeby), property managementu (obchodní, ekonomické a správní služby) a pasportizaci nemovitosti. Strabag, Property and facility je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 a OHSAS 18001 (STRABAG, 2010).

Služby společnosti jsou určeny pro administrativní centra, rezidenční objekty, hotely, průmyslové areály a nákupní centra. Mimo to se společnost zaměřuje i na objekty různého určení související s regionálními projekty. Budoucí činnost je zaměřena na služby v oblasti energetiky, projektového řízení a poradenství, neboť v nich je spatřován potenciál v podobě přínosu vyšších marží oproti dalším realizovaným činnostem (STRABAG, 2010).

Porovnání

Ačkoliv ve společnosti Strabag působí o 1/3 méně zaměstnanců, trh, který obsluhuje je větší než u společnosti CENTRA. Je to dáno snahou společnosti Strabag o specializaci na konkrétní službu facility managementu s důrazem na diferenciaci v podobě energetického managementu. Společnost svou specializaci zdůrazňuje i orientací na užší segment zákazníků. Znamená to, že společnosti Centra je konkurentem pouze v části jí poskytovaných služeb a pouze u užších segmentů zákazníků. Rozdílné jsou také strategie budoucích zaměření společností.

Správa nemovitostí 16

Jedná se o poměrně mladou společnost s ručením omezeným, založenou v roce 2006. Předmětem podnikání, uvedeným v obchodním rejstříku je:

- poskytování technických služeb,
- dokončovací stavební práce,
- správa a údržba nemovitostí,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím (Správa nemovitostí 16, 2014).

Společnost nabízí své služby v oblasti správy nemovitostí (provozně technická, ekonomická, realitní a právní činnost), úklidu nemovitostí (pravidelný, generální), údržby zeleně a ostrahy objektů (fyzická ostraha, recepce, střežení objektu). Veškerá

nabídka je uskutečňována pouze na území hlavního města Prahy a je určena pro bytová družstva, samostatné vlastníky jednotek a městské části (Správa nemovitostí 16, 2014).

Porovnání

Tato společnost nabízí menší portfolio služeb užšímu segmentu zákazníků na stejně velkém trhu jako společnost Centra. Správa nemovitostí 16 nenabízí své služby s nejnižší cenou a ani se svou činností nesnaží nijak konkrétně diferenciovat. Staví především na nepřesycenosti trhu a snaží se oslovit kvalitou svých služeb. Vzhledem k absenci informací pravděpodobně není ani držitelem žádného certifikátu, kterým by tuto kvalitu podpořila.

Mark2 Corporation Czech

Jedná se o akciovou společnost založenou v roce 1998, aktuálně čítající zhruba 1300 zaměstnanců. Předmětem podnikání je:

- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- služby soukromých detektivů,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- psychologické poradenství a diagnostika,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- ostraha majetku a osob,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Mark2 Corporation Czech, 2014).

Společnost nabízí integrované bezpečnostní služby, technologie, software a facility management. Facility management je zaměřen na správu a údržbu, management projektů, revize a odborné prohlídky, administrativu, podpůrné, energetické a úklidové služby, školení, konzultace, projekční a stavební práce, IT management a odpadové hospodářství. Služby jsou určeny pro obchodní centra, retail, průmyslové a logistické areály, hotely a administrativní a multifunkční budovy (Mark2 Corporation Czech, 2014).

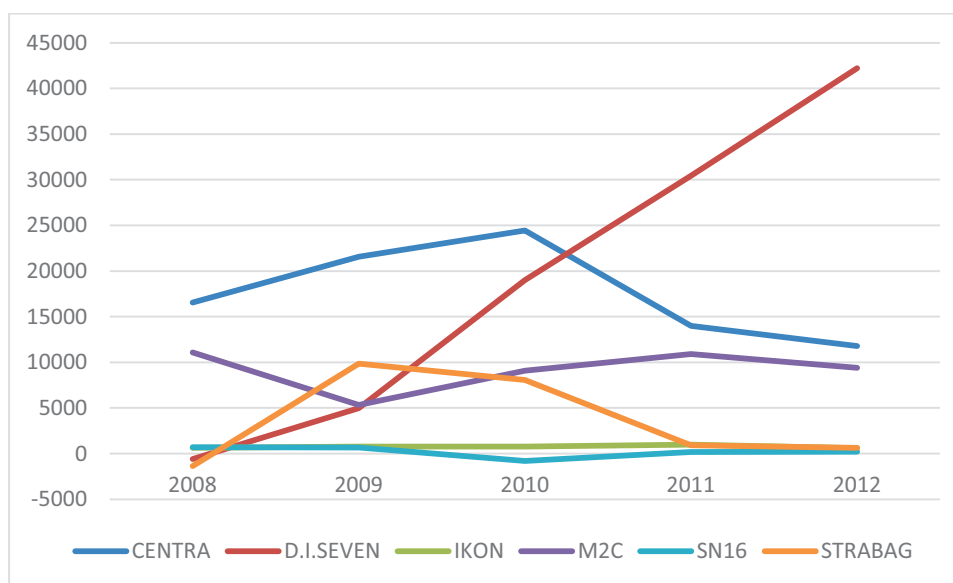
Společnost je držitelem certifikátů ISO 9000, ISO/IEC 27001:2006, ISO 14001:2005, SA 8000: 2008, OHSAS 18001:2008 a od roku 2011 zavedla Systém společenské odpovědnosti (CSR). Zajímavá je její spolupráce s akademickým světem a s profesními sdruženími (Mark2 Corporation Czech, 2014).

Porovnání

Jedná se o společnost působící na mezinárodních trzích s dobrou pověstí, rozsáhlými zkušenostmi a kvalitní propagací. Oproti společnosti Centra obsluhuje užší, jinými směry zaměřený segment zákazníků. Strategie společnosti M2C nebazíruje na nejnižších nákladech ani diferenciaci. Propagovány jsou nabízené služby, jejich kvalita a detailní zaměření.

3.6.2. Finanční ukazatele

Zde jsou stručně rozebrány výsledky hospodaření z běžné činnosti, jednotlivé úrovně likvidity a rentabilita společnosti CENTRA a zvoleného vzorku jejích konkurentů.



Graf 2: Vývoj Výsledku hospodaření z běžné činnosti (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom hodnotili vývoj celého odvětví na základě výsledků získaných u uvedených konkurentů (viz Graf 2), pak nelze stanovit žádný konkrétní vývojový trend výsledku hospodaření z běžné činnosti. U obou menších společností, tedy IKON a Správa nemovitostí 16, v průběhu analyzovaného období nedošlo k žádným významným výkyvům v dosaženém výsledku hospodaření z běžné činnosti. Úplným opakem je velice zajímavý vývoj této položky výkazu zisku a ztrát u D. I. SEVEN

FACILITY, která v roce 2008 teprve vznikla, a v následujících obdobích došlo k jejímu dynamickému nárůstu. Pokles tržeb společnosti CENTRA je zapříčiněn neustálým růstem nákladů na výkonovou spotřebu a současným úbytkem počtu realizovaných výkonů. Tento vývoj však pro společnost není příznivý a jeho změna je pro udržení stávajícího cíle společnosti² nezbytná. I přes tento trend patří výsledek hospodaření společnosti CENTRA, v porovnání s analyzovaným vzorkem konkurentů, k nadprůměrným.

Tab. 2: Ukazatelé likvidity

	CENTRA	D.I.SEVEN	IKON	M2C	SN16³	STRABAG
BĚŽNÁ	1,703	0,297	1,778	1,704	-1,328	1,061
POHOTOVÁ	1,696	0,296	1,564	1,664	-1,278	1,061
OKAMŽITÁ	0,114	0,114	0,389	0,051	0,574	0,191

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úroveň běžné likvidity analyzovaných firem je pod hranicí doporučené hodnoty 2 – 3. To však neznačí žádné potíže, neboť v daném odvětví je vhodné udržovat pouze minimální výši zásob. To je patrné i z porovnání běžné a pohotové likvidity, jejichž hodnoty jsou téměř shodné. Okamžitá likvidita je důležitým ukazatelem především pro věřitele. Všeobecně doporučovaná úroveň její hodnoty je 0,2 – 0,5. Hodnota nad úroveň tohoto rozpětí značí nehospodárnost s finančními prostředky, které by mohly být vhodněji investovány. Naopak, pokud je ukazatel pod úrovní doporučené hodnoty, je vhodné zjistit, zda doba obratu pohledávek není příliš široká.

Tab. 3: Ukazatelé rentability

	CENTRA	D.I.SEVEN	IKON	M2C	SN16	STRABAG
ROI	0,101	0,043	0,069	0,082	0,172	0,010
ROA	0,072	0,425	0,047	0,051	0,109	0,004
ROS	0,027	0,221	0,028	0,010	0,038	0,003

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úroveň rentability v odvětví je nepříznivě nízká. Z analyzovaných společností dosáhne hodnoty nad 10 % pouze společnost CENTRA u rentability vloženého kapitálu,

² Cílem společnosti CENTRA je udržení stávající pozice na trhu.

³ Mírnosové hodnoty likvidity jsou způsobeny zápornou výší krátkodobých závazků, a proto nejsou do posuzování zahrnuty.

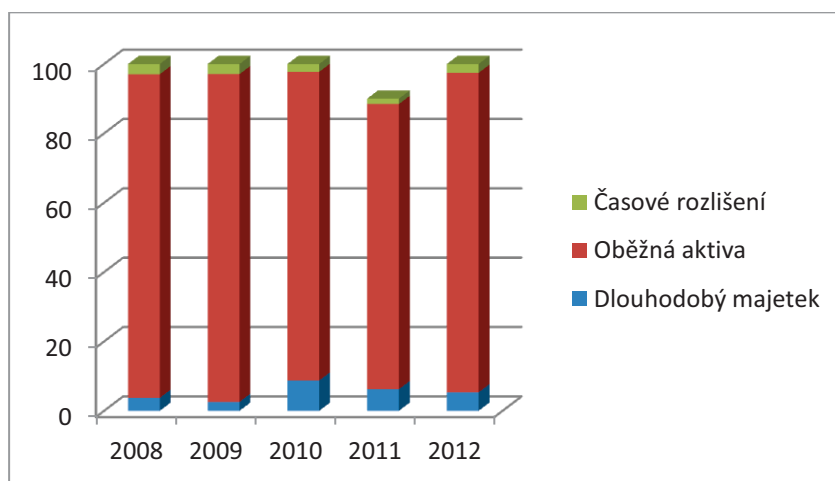
společnost D. I. SEVEN u rentability celkových aktiv a tržeb a společnost Správa nemovitostí 16 svou rentabilitou vloženého kapitálu a celkových aktiv. Nízká výnosnost je důsledkem neustálého tlaku na snižování ceny ze strany odběratelů, jejichž vyjednávací pozice je, vzhledem k objemu nabídky v odvětví, velmi silná.

3.7. Finanční analýza

V této kapitole jsou interpretovány výsledky průzkumu účetních výkazů společnosti CENTRA. Za sledované období jsou zvoleny roky 2008 až 2012. Rok 2013 nebyl zahrnut, neboť údaje z tohoto účetního období nebyly dosud k dispozici.

3.7.1. Vertikální analýza rozvahy

Za pomoci vertikální analýzy se dozvíme, jak se jednotlivé položky podílí na celkové majtkové či kapitálové struktuře podniku. Důvodem jejího použití může být mimo jiné i možnost sledovat změny vlivu jednotlivých položek v čase nebo srovnání získaných hodnot s firmami působícími ve stejném oboru.

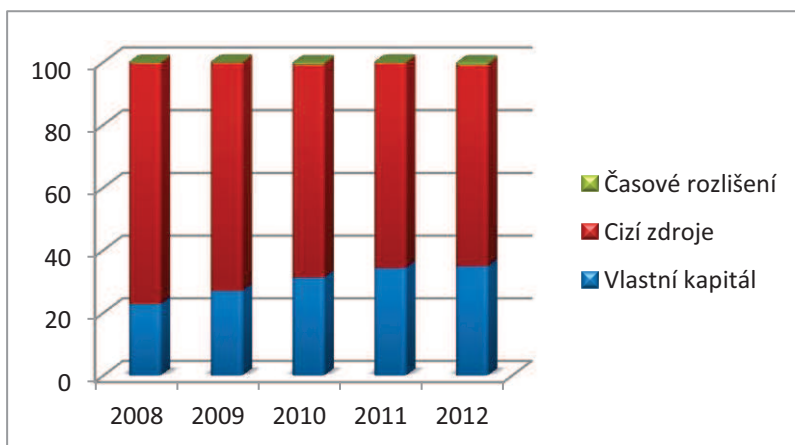


Graf 3: Vertikální analýza aktiv (v %)
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z hodnot uvedených v Graf 3 vyplývá, že se jedná o kapitálově lehkou firmu. K tomuto závěru můžeme dojít porovnáním hodnot dlouhodobých a oběžných aktiv, neboť zatímco dlouhodobá aktiva tvoří v rámci dlouhodobého majetku pouze jeho nepodstatnou část, oběžnými aktivy společnost disponuje v obrovském množství. Tento závěr odpovídá předmětu činnosti společnosti.

Za pozitivní můžeme považovat velikost položky zásob, která netvoří z položky oběžných aktiv ani celé jedno procento, neboť zdroje vázané v zásobách jsou

považovány za nejméně likvidní. Dominantní položkou, která má největší podíl na objemu oběžných aktiv, jsou krátkodobé pohledávky, konkrétně se pak jedná o pohledávky z obchodních vztahů. Tato položka, a tím spíše hodnota dlouhodobých pohledávek, jejíž výše není také nikterak zanedbatelná, s sebou nese riziko, že dlužník nezaplatí. V průběhu sledovaného období je objem krátkodobých pohledávek úspěšně snižován, avšak současně roste podíl rizikovějších dlouhodobých pohledávek.



Graf 4: Vertikální analýza pasiv (v %)
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kapitálová struktura společnosti se v průběhu sledovaného období vyvíjela pozitivně, neboť stoupal vliv vlastních zdrojů. Poměr vlastního a cizího kapitálu v roce 2008 můžeme označit za nevyrovnaný, neboť společnost až příliš velké množství majetku financovala z cizích zdrojů. Z údajů v Graf 4 je patrná snaha společnosti tento trend snižovat. Obecně je známo, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní, avšak od určitého bodu je velké množství užívaných cizích zdrojů nákladné a pro potencionální investory se společnost může jevit jako vysoce riziková.

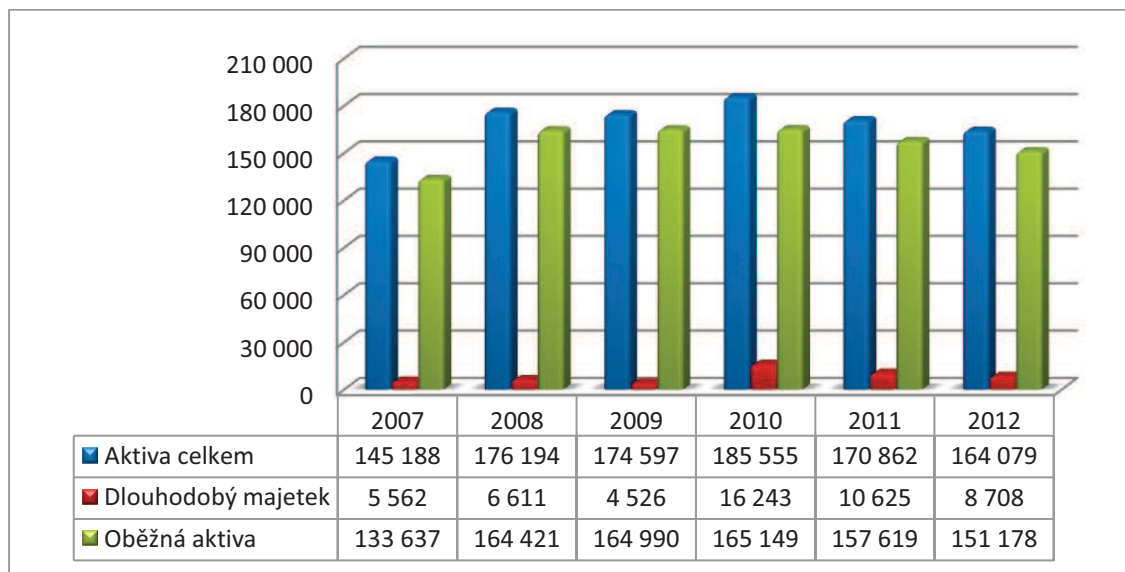
Nejvyšší položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, respektive nerozdělený zisk. Na cizím a zároveň celkovém kapitálovém majetku mají největší podíl krátkodobé závazky. To může znamenat, že společnost platbu svých závazků odkládá na pozdější dobu, díky čemuž může uvolněné peněžní prostředky, určené k zaplacení těchto závazků, dočasně investovat.

3.7.2. Horizontální analýza rozvahy

Tab. 4: Horizontální analýza aktiv (v %)

Položka / rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	21,36	-0,91	6,28	-7,92	-3,97
Dlouhodobý majetek	18,86	-31,54	258,88	-34,59	-18,21
Oběžná aktiva	23,04	0,35	0,10	-4,56	-4,09
Časové rozlišení	-13,81	-1,57	-18,07	-37,11	60,16

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2012 (v tis. Kč)⁴
(Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2010 došlo k obrovskému nárůstu dlouhodobého majetku (o více než 258 %) a to vlivem nákupu samostatných movitých věcí a zvýšením podílu v ovládaných a řízených osobách z důvodu tvorby ostatních kapitálových fondů. V témže roce můžeme sledovat rapidní, nezvyklý nárůst zásob. Ten mají za následek především nedokončené zakázky divize Realitní služby. Jedná se pouze o jednorázový výkyv, neboť v následujících letech hodnota zásob opět klesá na obvyklou úroveň.

V následujících letech, i přes neustávající nákup samostatných movitých věcí, hodnota dlouhodobého majetku klesá. Vliv na tyto poklesy má včetně odpisů také vyřazování

⁴ Rozdíl mezi hodnotou celkových aktiv a hodnotou součtu dlouhodobého a oběžného majetku tvoří časové rozlišení, které v grafu není uvedeno, neboť jeho výše je minimální.

majetku s nulovou zůstatkovou cenou z důvodu jeho likvidace. Ve sledovaném období nedochází k žádným rapidním změnám v položce Celková aktiva.

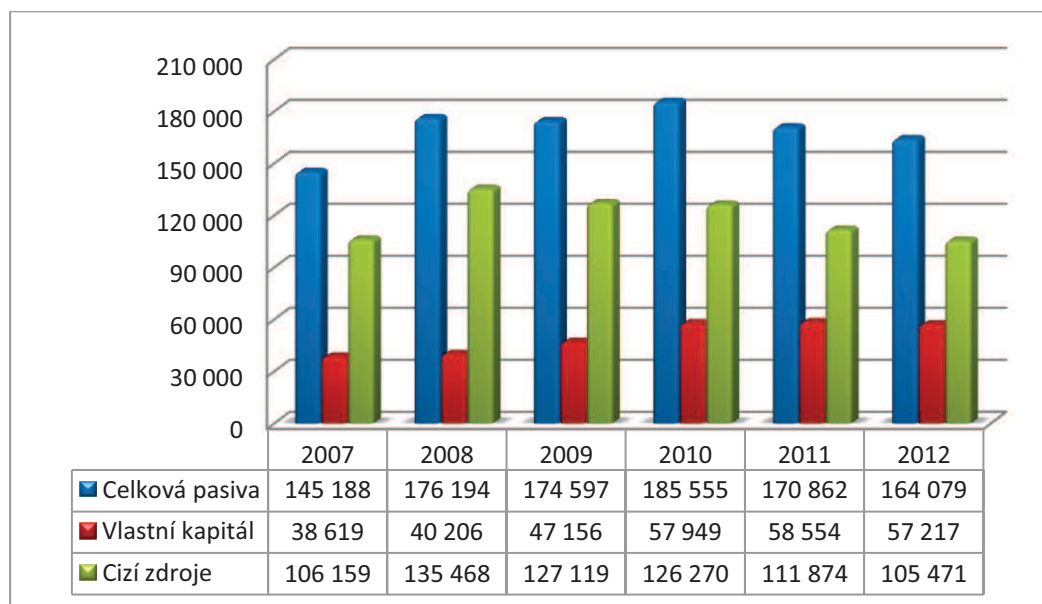
U položky celkových aktiv (tedy v jejích změnách) ve sledovaném období prakticky nedochází k žádným významným výkyvům. Relativní změny hlavních položek rozvahy jsou uvedeny v Tab. 4. Vývoj těchto položek je znázorněn i v následujícím Graf 5.

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (v %)

Položka / rok	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	21,36	-0,91	6,28	-7,92	-3,97
Vlastní kapitál	4,11	17,29	22,89	1,04	-2,28
Cizí zdroje	27,61	-6,16	-0,67	-11,40	-5,72
Časové rozlišení	26,83	-38,08	314,91	-67,51	220,51

(Zdroj: vlastní zpracování)

U hodnot konečných pasiv za sledovaná období nedošlo k žádným významným změnám, ty mohou být označeny pouze za minimální. To však neznamená, že nedošlo k žádným podstatným změnám u jednotlivých položek, naopak tato skutečnost naznačuje, že se tyto změny „vzájemně vyvažují“.



Graf 6: Vývoj struktury celkových pasiv v letech 2007 – 2012 (v tis. Kč)⁵

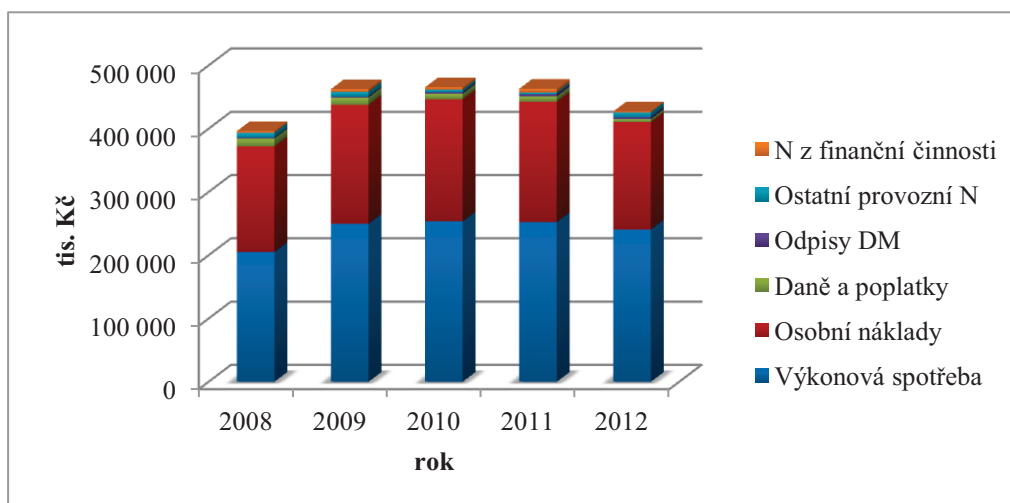
(Zdroj: vlastní zpracování)

⁵ Rozdíl mezi hodnotou celkových pasiv a součtem vlastního kapitálu a cizích zdrojů je způsoben hodnotou časového rozlišení, které v grafu není uvedeno, neboť jeho výše je minimální.

Nárůst vlastního kapitálu v letech 2009 a 2010 je ovlivněn pozitivním vývojem hospodářského výsledku běžného účetního období. U cizích zdrojů jsou nejvýznamnější výkyvy zaznamenány u dlouhodobých závazků, kdy v letech 2010 a 2011 dochází k růstu dohadných účtů pasivních a u položky bankovních úvěrů a výpomocí, jejichž hodnota naopak klesá vlivem splácení dlouhodobého úvěru určeného k financování provozní činnosti.

3.7.3. Analýza nákladů

Skladba celkových nákladů společnosti ve sledovaných obdobích, jak je patrné z Graf 7, zůstává prakticky neměnná. Celých 95 % nákladů tvoří výkonová spotřeba a osobní náklady. Zbýlých 5 % v sobě zahrnuje odpisy, daně a poplatky, ostatní provozní náklady a náklady z finanční činnosti. V roce 2012 hodnota celkových nákladů mírně poklesla nikoliv příčinou úspor, nýbrž z důvodu poklesu poskytovaných služeb.



Graf 7: Struktura celkových nákladů společnosti (v tis. Kč)
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.7.4. Analýza Tržeb

Tržby společnosti jsou z více než 99 % tvořeny tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výše tržeb za prodej zboží a z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu je pro společnost považována za zanedbatelnou. Skladba tržeb společnosti ve sledovaném období je prakticky neměnná.

Tab. 6: Vývoj jednotlivých položek tržeb společnosti (v tis. Kč)

Položka / rok	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	73	1 566	869	78	88
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	405 455	480 112	480 157	478 885	437 443
Tržby z prodeje DM a materiálu	236	82	110	150	318
Celkem	405 764	481 760	481 136	479 113	437 849

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.8. SWOT analýza

Z informací získaných prostřednictvím realizace analýz vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících činnost společnosti CENTRA, prostudováním interních dokumentů a rozhovorů s vedoucími pracovníky některých oddělení, jsou v Tab. 7 uvedeny předpokládané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tab. 7: SWOT analýza společnosti CENTRA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté zkušenosti z praxe • Poskytování komplexních služeb • Kvalitní zázemí • Rychlá reakce na požadavky trhu • Znalost komunální politiky • Certifikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná obchodní samostatnost jednotlivých divizí • Nákladovost nabízených služeb • Neschopnost konkurovat v cenách
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Trh investiční výstavby • Rozšíření obsluhovaného trhu • Perspektivní segmenty • Nové atraktivní projekty 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí konkurence • Nižší ceny nabízené konkurencí • Vysoké požadavky na personalistiku • Politické změny • Vyjednávací síla zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

- Dlouholeté zkušenosti z praxe – Dlouholeté zkušenosti jsou zárukou profesionality a poskytování služeb na nejvyšší úrovni. Za svou existenci si společnost získala mnoho referencí od spokojených zákazníků.

- Poskytování komplexních služeb – Snaha o zabezpečení veškerých služeb souvisejících se správou nemovitosti ušetří čas zákazníků a usnadní organizaci a komunikaci mezi organizací a zákazníkem. Rozšířená nabídka služeb umožňuje vyhovět přáním zákazníka.
- Kvalita zázemí – Dlouhodobě uzpůsobované procesy uvnitř společnosti nyní poskytují stabilní a kvalitní zázemí pro plynulé poskytování služeb. Organizační struktura, systémy, zaměstnanci, sdílené hodnoty, schopnosti jednotlivců i jednotlivých oddělení a jejich spolupráce již dosáhli synergie a společně umožňují efektivní a plynulý průběh všech činností.
- Rychlá reakce na požadavky trhu – důkazem tohoto tvrzení může být nedávné založení holdingové společnosti CENTRA PRO, jež je okamžitou reakcí na požadavky trhu související se změnou občanského zákoníku k 1. 1. 2014.
- Certifikace – Získané certifikace ISO, SA a OHSAS jsou důkazem a zároveň zárukou kvality, kterou společnost svým zákazníkům nabízí. Pozitivní charakteristikou je také partnerství s mezinárodní asociací facility managementu IFMA CZ a několikrát získané ocenění Čekia Stability Award AAA jako „excelentní“.

Slabé stránky

- Nedostatečná samostatnost některých divizí – ze 70 – 100 % jsou ostatní divize závislé na zakázkách od divize Správa nemovitostí. V případě neočekávaných problémů v této oblasti může mít tato závislost fatální následky.
- Nákladovost poskytovaných služeb – mají-li být nabízené služby poskytovány ve vysoké kvalitě, jsou s tím spojené vysoké náklady. Snaha o rapidní snížení ceny pak vede k nedostatkům a snižování kvality těchto služeb. Jedná se především o nákladnost podpůrných softwarů, lidských zdrojů a náročnost vytvoření počátečního zázemí (sběr, třídění a ukládání informací o obsluhovaném objektu).
- Neschopnost konkurovat v cenách – společnost musí volit mezi nabídkou nízké ceny a vysoké kvality, neboť tyto dva faktory se vzájemně vylučují.

Příležitosti

- Trh investiční výstavby – již několik let dochází v České republice ke zvýšenému počtu výstavby administrativních či nákupních center. Zajímavým může být i trh s developerskými projekty.
- Rozšíření obsluhovaného trhu – společnost CENTRA nyní operuje na území hlavního města Prahy a jeho okolí. Vhodné by mohlo být rozšíření působnosti do dalších krajů.
- Perspektivní segmenty – jedná se o rozvíjející se obor facility managementu a zájem o inženýrskou činnost. Vzhledem k dynamice odvětví je možné nalezení nových, dosud nenabízených služeb.
- Nové atraktivní projekty – je nutné sledovat vývoj a vznik nových projektů, kdy zaangażovanost již od jejich vzniku může společnosti přinést do budoucna jisté výhody oproti konkurentům.

Hrozby

- Rostoucí konkurence – vzhledem k atraktivitě a dynamičnosti trhu dochází k neustálé expanzi konkurence. Jedná se o nově vznikající společnosti bez jakýchkoli zkušeností, ale i o vstup konkurence ze zahraničních trhů.
- Nižší ceny konkurence – Někteří konkurenti nabízejí nízké ceny neslučitelné s vysokou kvalitou služeb, avšak jejich nabídka je pro odběratele, tlačící na cenu v tak konkurenčním prostředí, zajímavá. Jiní konkurenti si mohou dovolit tlačit cenu dolů díky získávaným dotacím.
- Vyjednávací síla zákazníků – vzhledem k přesycenosti nabídky a velké rivalitě konkurentů v oboru mají zákazníci obrovskou sílu. Pokud chce společnost uspět, musí svým odběratelům vycházet vstříc a bezchybně plnit jejich požadavky.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1. Výstupy z analytické části

Z údajů a informací uvedených v analytické části vyplývá, že společnost CENTRA má ve svém interním prostředí stabilní zázemí, které pozitivně ovlivňuje úroveň a kvalitu silných stránek. Vzhledem k úrovni a síle silných stránek je vhodné jejich využití. Pro nalezené slabé stránky a hrozby, které společnost může určitým způsobem regulovat, již byla zavedena nápravná opatření minimalizující rizika jejich dopadů. Neovlivnitelné hrozby a slabé stránky se společnost snaží přebýt svými silnými charakteristikami. Vzhledem k obrovskému množství konkurence, dynamice odvětví a zaměření společnosti na rozšířenost a komplexnost nabízených služeb, je vhodné využít tyto přednosti především k využití naskytnutých příležitostí, neboť společnost si nemůže dovolit „zaspat“ a zaostávat za konkurencí. Naopak je nutné pružně a rychle reagovat na nové skutečnosti. Pozice inovátora je v tomto odvětví zpravidla více než výhodná. Z hlediska SWOT analýzy je pro společnost CENTRA vhodná volba strategie max-max, aplikace silných stránek pro využití příležitosti.

4.2. Nalezení příležitosti

V bytovém domě Koniklecová č. 5 v Brně je realizován projekt Bezpečná lokalita - bezpečné bydlení. Ze 156 malometrážních bytových jednotek je 50 určených pro přechodné ubytování osamělých matek s dětmi, které se ocitly v tíživých životních situacích. Zbylé byty byly městskými částmi přiděleny zpravidla nájemníkům, se kterými byly (obvykle neúspěšně) řešeny sociální, ekonomické či pořádkové problémy. Struktura nájemníků je z velké části tvořena obyvateli ze sociálně, etnicky nebo národnostně vyloučených menšin. V bytovém domě i jeho okolí docházelo ke zvýšené kriminalitě, narušování veřejného pořádku a občanského soužití. Ve společných prostorách bylo poškozováno zařízení domu a pohybovali se zde osoby neznámé, agresivní, podnapilé či dokonce pod vlivem nelegálních návykových látek (Městská policie Brno, 2014c).

Účelem projektu, organizovaného Městskou policií Brno, je docílit bezpečnosti a zvyšování standardů bydlení. Důležitá je snaha o aktivní zapojení obyvatelstva. Projekt stojí na obnovení funkce domovníka, jehož úkolem není pouze správa objektu, ale také poradenství, vedení sousedské komunity k sociální soudružnosti a role prostředníka.

Cílem není pouze řešit problémy, ale také vyhledat a odstranit jejich příčiny. Projekt v současné době postoupil do finále soutěže organizované nadací Bloomber Philatropies, kterou založil bývalý starosta New Yorku Bloomberg.

První etapa projektu Bezpečné bydlení byla zahájena již v roce 2009. Jednalo se o přípravnou část. Druhá etapa, samotná realizace záměru, byla zahájena již v následujícím roce 2010 a dokončena v roce 2013. Jejím cílem bylo především dosažení optimální pocitové i skutečné úrovně bezpečí bytových nájemníků. V rámci této fáze byla obyvatelům bytového domu mimo jiné nabízena sociálně právní pomoc prostřednictvím ambulantní poradny, která přímo v prostorách domu Koniklecová 5 poskytuje rady, informace a pomoc jeho obyvatelům, kteří se ocitli nebo mohou ocitnout v tíživé situaci. V právě probíhající třetí etapě Bezpečného bydlení je pokračováno v přijatých opatřeních a činnostech přijatých v rámci druhé etapy. Dále je zahájena činnost sociálního asistenta volnočasových aktivit a osvětová a informační kampaň v oblasti prevence kriminality a sociálně patologických jevů (Městská policie Brno, 2014a), (Městská policie Brno, 2014b).

V letech 2009 (v přípravné části projektu Bezpečného bydlení) a 2012 proběhlo mezi obyvateli domu Koniklecová 5 sociologické šetření formou dotazníku o pocitu vnímání bezpečnosti. Ze srovnání výsledků výzkumů vyplývá úspěšnost téměř všech oblastí, které jsou v projektu obsaženy. K výraznému zlepšení či pozitivnímu posunu došlo u řešení problémů v domě, technického a bezpečnostního vybavení domu, veřejného osvětlení, pohybu cizích osob v domě i vnímání pocitu bezpečí v domě. Při řešení problému se obyvatelé mnohem častěji obrací na domovníka. K nepatrnému zhoršení došlo u hodnocení úpravy zeleně v okolí podniku. Negativním se může zdát snížení angažovanosti obyvatel domu při řešení problémů o více než 20 %. Nelze však přímo stanovit, zda je tato skutečnost dána vlivem nezájmu a rezignace nájemníků, či skutečností, že došlo k úbytku problémů a jsou méně závažné, tedy je podle nájemníků není nutné aktivně řešit (Táborská, 2012).

4.3. Postupy a činnosti projektu

Jednotlivé činnosti, potřebné pro zajištění správného průběhu projektu tak, aby byla jeho realizace považována za úspěšnou, mohou být rozděleny do dvou fází. V průběhu každé této části a především při jejím ukončení, je nutné provést kontrolu získaných vstupních i výstupních poznatků.

4.3.1. Přípravná fáze

Na kvalitě realizace této fáze je ve značné míře závislý úspěch či neúspěch projektu. To, jak společnost vypracuje přípravu své nabídky před zveřejněním, má vliv na její atraktivitu a přijetí na trhu. Přípravná část zahrnuje především následující kroky:

- stanovení nositele projektu, přidělení pravomocí, odpovědností a úkolů,
- detailní zpracování projektu, jeho finanční, technická a další specifikace,
- analýza přínosů projektu,
- studie proveditelnosti a udržitelnosti projektu,
- vytvoření harmonogramu projektu,
- výběr zákazníků, kterým bude služba nabízena,
- průzkum poptávky po službě na trhu,
- identifikace rizik a minimalizace jejich dopadů,
- úvodní a prováděcí projektová dokumentace.

4.3.2. Realizační fáze

V této fázi dochází k implementaci závěrů dosažených v přípravné etapě. Jsou zde zahrnuty následující aktivity:

- uvedení nabídky na trh,
- nábor potřebných zaměstnanců,
- školení klientů v oblasti nabízené služby,
- zajištění plynulosti implementace projektu,
- aktivní propagace nabízené služby,
- řízení nákladů a výnosů,
- kontrola realizace služby a jejích výsledků,
- koordinace a porovnání skutečnosti s očekáváními,
- přijetí nápravných opatření a rozvoj projektu.

4.3.3. Harmonogram projektu

Nejen z důvodu dobré kontroly je vhodné sestavit očekávaný harmonogram projektu.

Tab. 8: Harmonogram projektu

Činnost	Časový termín
Detailní zpracování projektu, analýza přínosů, studie proveditelnosti, výběr cílových zákazníků, identifikace a návrh minimalizace rizik	2 – 3 týdny
Průzkum poptávky	3 – 4 týdny
Kontrola dosud zjištěných skutečností	2 dny
Nábor zaměstnanců, průběh školení	4 – 6 týdnů
Uzavírání smluv se zákazníky, školení zaměstnanců	6 – 8 týdnů

Zdroj: vlastní zpracování

Práce na projektu bude zahájena ode dne 2. 5. 2014. Ukončení první, přípravné fáze, je očekáváno v prvním červnovém týdnu. Samotná služba bude oficiálně poskytnuta prvnímu zákazníkovi zhruba v měsíci srpnu tohoto roku.

V prvním roce realizace projektu jsou plánovány častější kontroly průběhu poskytování služby tak, aby mohla být včas přijata opatření k zjištěným odchylkám či komplikacím. Zvýšená pozornost bude také věnována zjišťování spokojenosti zákazníků, a zda je směřováno k dosažení stanovených cílů služby. Po získání uspokojivých výsledků proběhne druhá vlna silné propagace služby u zákazníků, kteří její nabídku již dříve odmítli. V případě úspěchu služby bude její nabídka dále rozšířena pro užívání dalšími tržními segmenty.

4.4. Využití příležitosti a její proveditelnost

Společnost je dostatečně vybavena technickými i finančními zdroji potřebnými pro realizaci tohoto projektu. Stejně tak disponuje dlouholetými zkušenostmi a dobrými referencemi v oblasti poskytování služeb souvisejících se správou nemovitostí. Díky svým dlouholetým zkušenostem s poskytováním služeb přímo zákaznickému segmentu městských částí hlavního města Prahy, je společnost seznámena již předem s vhodným způsobem komunikace a charakteristickými požadavky a specifiky tohoto potenciálního zákazníka. Dokonce je možné říci, že je již seznámena s žebříčkem jeho priorit a díky tomu je snadnější sestavit nabídku přesně na míru jeho předpokládaným představám.

Důvody, proč je daný projekt spatřován jako příležitost:

- neexistence nabídky,
- aktuálnost řešeného problému a atraktivita vidiny jeho řešení,
- možnost převzetí klientů od konkurence.

Neexistence nabídky – komerční nabídka na trhu dosud není poskytována, jednalo by se o novinku. Díky tomu by společnost, v případě zájmu, měla zajištěnu konkurenční výhodu.

Aktuálnost a atraktivita – problematika pořádku a bezpečnosti v bytových domech se týká prakticky všech měst a obcí v České republice. Nabízená služba je přímou odpovědí na stávající potřebu řešení. Díky dobrým výsledkům projektu Bezpečné bydlení, o který se nabídka této služby opírá, je zajištěn podklad pro důvěru klientů v její reálnost, vhodnost, úspěšnost a potřebu implementace.

Možnost převzetí klientů – v případě zakázky týkající se bytového domu dosud neobsluhovaného společností CENTRA, může dojít k převzetí klientů konkurence či získání nových klientů, kteří dosud správu nemovitostí realizovali vlastními silami. Tím může být pozitivně ovlivněna velikost podílu společnosti na trhu.

Cílem přijetí tohoto návrhu je posílení konkurenceschopnosti společnosti. Jedná se o formu strategie diferenciaci, neboť realizací dané služby se společnost snaží zákazníkovi poskytnout hodnotu, kterou jiný konkurent dosud nenabízí.

Úspěšná realizace projektu povede k:

- zatraktivnění nabídky společnosti a zlepšení celkového pohledu na nabídkové portfolio společnosti u stávajících i potenciálních zákazníků,
- zvýšení povědomí veřejnosti o společnosti CENTRA,
- zvýšení tržeb společnosti,
- zvýšení produktivity práce (především u provozních techniků),
- zvýšení diferenciaci od konkurence a tím i k posílení konkurenceschopnosti společnosti,
- zvýšení počtu obsluhovaných zákazníků.

Zvýšení povědomí veřejnosti o společnosti CENTRA – v současné době média stále častěji informují veřejnosto projektem řešené problematice, apředevším pozitivních výsledcích zřizování funkce domovníka.

Zvýšení produktivity práce – zavedením nové pozice domovníka by mělo dojít ke zvýšení produktivity práce provozních techniků, neboť domovník by měl část technikovi práce obstarat sám. Jedná se především o údržbu objektu, administrativní povinnosti a provádění drobných oprav. Dojde tak k navýšení počtu domů, které mohou být obslouženy jedním technikem.

Podpora diferenciacce a posílení konkurenceschopnosti společnosti – diferenciacce společnosti oproti konkurentům je zajištěna skutečností, že danou službu dosud neposkytuje žádný soukromý subjekt. Výhodou také může být specifickost zákaznického segmentu. Pokud tedy společnost obslouží dostatečný počet potenciálních klientů, nebude následovnictví pro konkurenty dostatečně perspektivní.

Návrh realizace uvedeného projektu společností CENTRA byl konzultován s Jakubem Štědroněm, ředitelem Domu národnostních menšin, který předložený návrh hodnotí velice pozitivně. Funkce domovníka v problematických a vyloučených lokalitách je řešením, které efektivně funguje. Proto je důležité, aby byl tento systém dále rozšiřován. Velmi výhodnou by pro společnost mohla být spolupráce s Agenturou pro sociální začleňování, která se v současné době touto problematikou nejvíce zabývá. Jedná se o nadresortní vládní organizaci, která podporuje obce při začleňování obyvatel sociálně vyloučených lokalit. Agentura v současné době spolupracuje s 26 městy a obcemi z České republiky (Štědroň, 2014). Předpokládaným předmětem spolupráce je poskytnutí součinnosti odborníků této organizace při zahájení projektu. Ti, díky svým zkušenostem, dokáží vytipovat osobu přímo z konkrétní obsluhované lokality, která by měla být schopna vykonávat pozici domovníka, popřípadě navrhnout pracovníka z externího prostředí. Další výhodou spolupráce je znalost možností k využití dotací.

4.5. Popis služby

Účelem služby bezpečné bydlení je, mimo poskytnutí služeb souvisejících s organizačním zajištěním správy domovního majetku, také vytvořit funkční zázemí zaměřené na zvýšení bezpečí osob i majetku, udržení veřejného pořádku a překonání

lhostejnosti k občanskému soužití. Základem je omezení pohybu cizích a neoprávněných osob po společných prostorách domu, snížení rizika poškození domovního zařízení, péče o čistotu v prostorách domu a jeho okolí, realizace nabídky sociálního poradenství a souvisejících služeb přímo v domě či jeho okolí. Úspěšné plnění těchto úkolů by mělo přispět také ke zlepšení vztahu obyvatel domu k jim svěřenému majetku, který za úplatu užívají. Atraktivita nabídky pro městské části hlavního města Prahy může být spatřována také ve zvýšení počtu pracovních míst určených pro členy sociálně slabých skupin.

V případě zájmu více odběratelů bude zákazníkům poskytnuto rozšíření nabídky o nadstandardní služby v podobě volnočasových aktivit pro děti obyvatel domu či seniory, venčení psů, hlídání dětí a nabídka uskutečňování drobných domácích prací a oprav na objednávku.

Očekávané přínosy nabízené služby pro zákazníka:

- zvýšení bezpečnosti obyvatel spravovaného domu a jeho blízkého okolí,
- snížení anonymity a zvýšení pocitu osobní odpovědnosti u obyvatel domu,
- snížení pohybu cizích a neoprávněných osob v prostorách domu,
- minimalizace rizika poškození zařízení domu,
- zlepšení situace v nabídce sociálních služeb obyvatelům domu.

4.5.1. Domovník

Pracovník na pozici domovníka musí být manuálně zručný, ovládat základní technické znalosti a dovednosti, mít dobré komunikační schopnosti a dobře znát sociální prostředí v bytovém domě. Musí si získat respekt a předcházet konfliktům za pomoci své přirozené autority. Domovník nese odpovědnost za pořádek v domě i v jeho okolí, provádí úklid, sleduje dodržování pravidel určených vlastníkem domu, opravuje drobné závady a ty větší hlásí příslušnému provoznímu technikovi, který danou lokalitu spravuje. U této pozice je také požadována psychická odolnost, základní právní znalosti a schopnost motivovat a upevňovat vztahy. Mimo to také aktivně spolupracuje s firemním zaměstnancem vykonávajícím pozici specialisty sociální oblasti.

Konkrétní náplň práce domovníka:

- provádí úklidové činnosti spojené s udržováním čistoty a pořádku ve spravovaných objektech a jejich bezprostředním okolí,
- zajišťuje provoz, provádí běžnou údržbu a drobné opravy svěřeného majetku,
- kontroluje užívání nájemních jednotek v souladu s nájemní smlouvou,
- dohlíží nad pořádkem a správným využíváním společných prostor domu,
- přijímá od obyvatel spravovaného bytového domu oznámení o zjištěných závadách a zabezpečuje jejich eliminaci,
- vyřizuje a eviduje připomínky a stížnosti obyvatel spravovaných domů,
- zabezpečuje nepřetržitou havarijní službu, okamžitá opatření řešení vniklých havárií, následné opravy závad a odstranění jejich příčin,
- odpovídá za správné využití a řádné čerpání svěřených finančních prostředků,
- kontroluje dodržování domovního řádu, stanovených pravidel a podmínek majitele či provozovatele budovy a dalších předpisů a zároveň zabraňuje jejich porušování,
- bez odkladu hlásí potřebu opravy většího charakteru příslušnému technikovi,
- vyhotovuje a aktualizuje evidenci hmotného a nehmotného majetku domu, bytů a nebytových prostor,
- vede domovní knihu (záznamy o: zjištěných závad a jejich řešení, porušování Domovního řádu a dalších předpisů, uskutečněných domovních schůzí apod.) včetně další požadované evidence,
- zpracovává návrh plánu oprav,
- zodpovídá za bezpečné užívání nájemních objektů, společných prostor, chodníků a požární ochranu v domech,
- kontroluje realizaci deratizace, dezinfekce a dezinsekce spravovaných bytových domů,
- přebírá byt či nebytový prostor při skončení nájmu, zúčastní se výkonu rozhodnutí o vyklizení bytu a odpovídá za evidenci a uložení klíčů od volných nájemních jednotek,
- provádí dozor nad stavem ostatního zařízení domu (domovní telefon, zámky, osvětlení, výtahy, domovní schránky apod.),

- snižuje rizika pohybu a pobytu nepovolaných či cizích osob v domě a rušení nočního klidu,
- vytváří podmínky pro dlouhodobé udržení pořádku,
- spolupracuje s firemním specialistou sociální oblasti a v případě potřeby přijímá roli prostředníka mezi ním a nájemníky domu,
- podporuje posílení občanského soužití a společensky žádoucích vztahů a jednání,
- posiluje odpovědnost nájemníků za péči, údržbu a užívání svěřeného majetku,
- zajišťuje komunikaci a případnou součinnost s ostatními divizemi v případech, kdy dochází při správě svěřeného majetku k jejich spolupráci.

Specifická charakteristika náplně práce domovníka bude vždy konkretizována na základě stanovených aktuálních potřeb konkrétního zákazníka.

Existují dvě možné varianty formy přítomnosti domovníka ve spravované nemovitosti:

- ubytování v místě působení – toto řešení je vhodné aplikovat v případě, je-li ve spravovaném objektu k dispozici domovnícký byt. Výhodou je větší intenzita přítomnosti domovníka. Může tak provádět častěji kontroly dodržování pořádku v domě, přítomnosti nepovolaných a cizích osob, uzamykání vchodových dveří i v nočních hodinách apod. V případě nutnosti je obyvatelům k dispozici prakticky okamžitě. Tato přítomnost domovníkovi umožňuje snadnější začlenění do komunity, urychlení procesu získávání důvěry nebo snadněji identifikovat původce rušivých jevů.
- pravidelná docházka do místa působení – jedná se o organizačně méně výhodné řešení, avšak tato varianta umožňuje realizovat službu i v domech, kde nejsou zřízeny domovnícké byty a zároveň žádný z nájemníků o tuto pozici nejeví zájem. Domovník do spravované oblasti dochází několikrát týdně. Je vhodné, aby byl domovníkovi v domě či jeho bezprostřední blízkosti vyhrazen konkrétní prostor pro ukládání pracovních pomůcek či přijímání návštěv.

4.5.2. Specialista sociální oblasti

Úkolem pracovníka na pozici specialisty sociální oblasti je poskytnout pomoc jednotlivcům, skupinám či komunitám žijících v domech obsluhovaných domovníkem společnosti CENTRA. Je nápomocen svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi při řešení konfliktů, životních situací a jejich následků. Cílem je vést klienty k vědomí vlastní odpovědnosti a hledání možností zapojení klientů do procesu řešení jejich problémů. Sociální pracovník musí vzbuzovat důvěru, zachovávat diskrétnost a být nestranným. Svou činnost specialista sociální oblasti vykonává ve spolupráci s domovníkem působícím ve spravovaném objektu. Mimo jiné je jeho úkolem průběžně proškolovat všechny domovníky tak, aby byli sami schopni v některých případech poskytnout základní poradenství v hlavních sociálních oblastech běžného života obyvatelům domu.

Náplň práce:

- posouzení situace klientů, stanovení jejich potřeb a silných stránek,
- rozvoj strategií klientovi nápomocných při zlepšování či zvládnání klientovi situace,
- podpora v průběhu přizpůsobování se novým podmínkám či výzvám (nemoci, nezaměstnanost, rozvod apod.),
- reakce na nouzové či krizové situace (přírodní katastrofy, zneužívání dětí),
- poskytování sociální rehabilitace,
- poskytování poradenství v komunikaci s úředními orgány a podobnými institucemi,
- součinnost s domovníkem,
- poskytování pomoci při orientaci v síti sociálních služeb,
- organizace, vedení a realizace školení, přednášek a diskuzí na téma bezpečnosti a zdravotní a sociální prevence,
- zastupování klientů v komunikaci s úřady na základě plné moci⁶,
- vedení evidence o poskytovaných službách a pokroku řešení problémů klientů,
- zajištění dostupnosti informací o nabízených službách.

⁶ Tato služba je určena pouze pro obyvatele spravovaných domů potýkajících se se zdravotní či obdobnou indispozicí.

Na základě zkušeností z občanské poradny zřízené v rámci projektu Městské policie Brno, Bezpečné bydlení, bude poradenská činnost zaměřena na níže uvedené oblasti. Ty však mohou být vzhledem k požadavkům zákazníka změněny či rozšířeny:

- rodina a mezilidské vztahy,
- majetkoprávní vztahy a náhrady škody,
- pracovně právní vztahy a zaměstnanost,
- občanské soudní řízení,
- sociální zabezpečení,
- dluhová problematika,
- ochrana spotřebitele,
- bydlení.

4.5.3. Předpokládané náklady projektu

V této kapitole je popsán hrubý odhad nákladů spojených s realizací a implementací projektu. Návrh by měl být detailněji specifikován a doplněn po ukončení fáze průzkumu poptávky. Hodnoty uvedené v Tab. 9 jsou pouze orientační a jsou zaokrouhleny na celé tisíce.

Tab. 9: Očekávané počáteční náklady projektu (v Kč)

Definice nákladu	Hodnota nákladu
Náklady přípravné fáze projektu	6 000
Náklady na propagaci	100 000
Osobní náklady na jednoho domovníka	21 000
Osobní náklady specialisty sociální oblasti	39 000
Náklady na vstupní školení	30 000
Náklady na vybavení a pracovní pomůcky pro domovníka	21 000
Náklady na vybavení a pracovní pomůcky pro specialistu sociální oblasti	37 000
Náklady školení klientů	9 000

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na propagaci zahrnují náklady na inzerci v novinách, spoty na TV Metropol, oslovování prostřednictvím dopisů a případné osobní návštěvy potenciálních zákazníků v prvním měsíci realizační fáze této služby.

Položka osobních nákladů v sobě zahrnuje očekávanou hrubou měsíční mzdu i s vyčíslením sociálního a zdravotního pojištění placeného organizací za jednoho zaměstnance. Nejsou zde zahrnuty náklady na školení, vzdělávání ani pobídkové složky. Počet nabíraných zaměstnanců na pozici domovníka i specialisty sociální oblasti je závislý od výše poptávky po nově nabízené službě.

Náklady na vybavení a pracovní pomůcky domovníka obsahují obvyklé pracovní nářadí, ochranné pracovní pomůcky, služební telefon apod. Vybavení a pracovní pomůcky pro specialistu sociální oblasti zahrnují především pomůcky administrativního rázu, služební notebook a telefon. V těchto nákladech nejsou zahrnuty cestovní náhrady ani hodnota kancelářského vybavení, které je ve společnosti již nyní volně k dispozici. Zpravidla se jedná o jednorázové náklady, které se přímo vztahují ke vzniku dané pozice. V případě uzavření spolupráce mezi společností CENTRA a Agenturou pro sociální začleňování jsou mzdové náklady specialisty sociální oblasti nahrazeny odměnou agentuře.

Pro porozumění účelu nabízené služby a postupům jejich realizace proběhnou před i v průběhu zahájení poskytování služby školení získaných klientů ze strany specialisty sociální oblasti a vedoucího projektu.

Za vstupní náklady investice jsou považovány náklady přípravné fáze projektu, náklady na školení klientů a náklady na počáteční propagaci. Očekávaná výše těchto nákladů je stanovena na 115 000 Kč. Do nákladů prodeje jsou z výše uvedených zařazeny náklady na propagaci, na školení nových zaměstnanců a v tabulce neuvedené náklady výběrových řízení, náklady na vytvoření specifické nabídky pro konkrétního klienta a na uzavření smlouvy, které mohou zahrnovat poměrnou částku mzdy zúčastněných pracovníků a administrativní náklady. Ostatní náklady jsou považovány za náklady vynaložené na poskytnutí služby a jsou tedy předepsány k úhradě klientům. Toto rozdělení nákladů je důležité pro výpočet zisku plynoucího z investice, neboť náklady na poskytnutí služby jsou již zahrnuty v ceně, zatímco náklady prodeje je při určení

výše zisku nutné dále odečíst od stanovené marže. V níže uvedené Tab. 10 je uvedena výše očekávaných měsíčních prodejních nákladů v prvním roce realizace projektu zaokrouhlených na celé tisíce.

Tab. 10: Očekávaná výše měsíčních prodejních nákladů (v Kč)

OBDOBÍ REALIZACE	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc
VÝŠE NÁKLADŮ	147 000	86 000	86 000	55 000	55 000	38 000
OBDOBÍ REALIZACE	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc
VÝŠE NÁKLADŮ	38 000	63 000	63 000	86 000	55 000	55 000

Zdroj: vlastní zpracování

Částka 147 000 Kč v prvním měsíci realizační fáze v sobě zahrnuje očekávané zvýšené náklady na propagaci, nábor, prvotní vybavení a školení nových zaměstnanců. Snížení v druhém a čtvrtém měsíci je dáno očekávaným postupným snižováním těchto nákladů, neboť můžeme předpokládat, že k uzavírání smluv k nově nabízené službě bude docházet právě v prvních třech měsících realizační fáze projektu. Z tohoto důvodu dochází od čtvrtého měsíce k relativnímu snížení prodejních nákladů. Následné občasné nárůsty v odhadovaných hodnotách jsou dány předpokladem potřeby dalšího vybavení či školení zaměstnanců či náklady na vytváření nabídky pro novou poptávku.

Po roce implementace projektu by mělo dojít ke kontrole a zhodnocení plnění stanovených cílů a požadavků projektu. Následně by měla být přijata nápravná opatření, která jsou okrajově specifikována v kapitole Varianty úspěchu.

4.5.4. Cena nabízených služeb

Pro všechny zákazníky nelze stanovit jednotnou cenu nabízené služby. Pro každou poptávku musí být sestaven ceník, ve kterém jsou podrobně specifikované jednotlivé zajišťované služby. Cenu lze ovlivnit konkretizací postupů, které si zákazník přeje implementovat a o které nejvíce zájem. Základem pro určení ceny jsou realizované náklady a požadovaná marže. Její celková výše je, obdobně jako u jiných zakázek, pro

každou zakázku stanovována jinak. Podle odhadů by požadovaná marže měla být stanovována v rozmezí 8 – 20 %.

K financování nové služby, a tedy ke snížení jejích nákladů i cen, mohou být využity dotace z Programu prevence kriminality a extremismu – Úsvit, Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, či z jiných dostupných prostředků Evropské unie (např. Evropský sociální fond v ČR, EHP fondy). Tato výhoda může být společností využita k získání většího počtu zákazníků vlivem nízké, dostupné ceny nebo ke zvýšení dosahované marže z projektu.

Z důvodu citlivosti tématu tvorby ceny v daném odvětví nelze v práci uvést podrobnější kalkulaci očekávané ceny a zisků spojených s poskytováním navrhované služby. V oboru, kde jsou zakázky získávány prostřednictvím výběrových řízení, se jedná o informaci, jejíž zveřejnění a následné zneužití konkurenčními podniky by vedlo k neúspěchu společnosti.

4.6. Cíloví zákazníci

Služba bude primárně určena pro jednotlivé městské části hlavního města Prahy. V případě zájmu a úspěšnosti nabídky na trhu bude produkt rozšířen i pro účely bytových domů družstev či společenství vlastníků jednotek.

Na základě průzkumu webových stránek městských částí a magistrátu hlavního města Prahy byl zjištěn orientační počet 24 724 bytových jednotek v jejich vlastnictví. Celkový počet domů ve vlastnictví městských částí Prahy se pohybuje kolem 1 000, z čehož 269 domů je již nyní ve správě společnosti CENTRA.

Služba je primárně určena pro spravování bytových domů, umístěných v sociálně vyloučených či rizikových lokalitách. Její aplikace je však vhodná i pro ostatní, bezproblémové lokality, například jako prevence ochrany před danými riziky. Právě pro tyto bezproblémové lokality je pak určena nabídka již zmiňovaných rozšiřujících služeb.

4.7. Průzkum poptávky po službě

Součástí této fáze je získávání informací o počtu bytových jednotek spravovaných či vlastněných jednotlivými městskými částmi a magistrátem hlavního města Prahy. Jeho výsledky jsou již stručně uvedeny v kapitole Cíloví zákazníci. Průzkum poptávky po

nově nabízené službě bude prvotně proveden písemným kontaktem starostů jednotlivých městských částí hlavního města Prahy. V dopise, který je přílohou k této práci, je uveden počáteční stručný popis služby s nabídkou osobní schůzky se zástupcem společnosti. V případě, že na dopis nebude nijak reagováno, bude následovat kontaktování prostřednictvím e-mailu či telefonátu.

4.8. Identifikace a minimalizace rizik projektu

Jakákoli podnikatelská činnost s sebou nese určitá rizika. Z důvodu připravenosti na jejich výskyt a vhodné volby jejich efektivní eliminace je vhodné tyto rizika identifikovat a klasifikovat již v přípravné fázi.

Hodnota nalezených rizik je zde stanovena na základě součinu pravděpodobnosti jejich vzniku a odhadované míry dopadu. Těmto dvěma ukazatelům je přiřazena hodnota v rozmezí 1 – 5, kdy 1 znamená minimální dopad a hodnota 5 značí maximální negativní dopad hodnotícího kritéria.

Tab. 11: Identifikace a klasifikace rizik

Identifikace rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
Nezájem o nabídku	2	4	8
Špatná propagace	1	4	4
Vznik nepředvídaných nákladů	3	2,5	7,5
Nezkušenost v sociální oblasti	2,5	2,5	6,25
Nedostatečná úroveň kvality služby	2	5	10
Riziko následovníků	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v Tab. 11 vyplývá, že žádné ze stanovených rizik není kritické.

Nezájem o nabídku

Vzhledem k aktuálnosti řešeného problému, tedy k narůstající sociální diferenciaci obyvatel, s ní související zhoršující se bezpečnosti bydlení a tím narůstající potřebě nalezení vhodného a účinného řešení, je pravděpodobnost nezájmu o nabídku nízká. Rizikem vzniku nezájmu může být neochota ze strany potenciálních zákazníků takto investovat finanční prostředky, či snaha městských částí o realizaci projektu vlastními silami. Dopadem rizika je neúspěšnost a odklad realizace projektu. Jako prevenci před tímto rizikem je vhodné argumentovat neutěšeností a neustálým zhoršováním daného

problému a nutnost jeho včasného řešení. Nabídka by také měla být podporována efektivní propagací a prosazováním zákaznického přístupu.

Špatná propagace

Tento faktor má téměř stejný dopad jako riziko nenalezení poptávky o nabídku. Ve svém konečném důsledku může vést k odstoupení společnosti od realizace projektu. Správná propagace projektu je podpořena dosavadní dobrou úrovní propagace společnosti znalostmi společnosti o preferencích zvoleného segmentu zákazníků, se kterými se již v průběhu své činnosti seznámila především skrze realizované zakázky. I přes vysokou hodnotu dopadu tohoto rizika je jeho pravděpodobnost poměrně nízká, což je příčinou jeho nízké konečné hodnoty. Tomuto riziku tedy nemusí být věnována žádná větší pozornost.

Vznik nepředvídaných nákladů

Jedná se o riziko související s implementací každého projektu. Míra výskytu tohoto rizika je zvýšena skutečností, že část služby zahrnuje pro společnost zcela nový obor působení. Především se jedná o poskytování poradenství v sociální oblasti. Preventivním opatřením proti vzniku tohoto rizika, nebo alespoň vedoucí k jeho eliminaci je detailnost a kvalita provedení přípravné fáze projektu.

Špatná úroveň kvality nabízených služeb

Následky dopadu tohoto rizika jsou maximální, neboť nejen že může vést k neúspěchu projektu či k odchodu získaných zákazníků této služby k tzv. následovníkům⁷, ale především může vést k poškození pověsti a dobrého jména společnosti a následnému snížení povědomí o kvalitě veškerých služeb společnosti a odlivu jejích odběratelů. V závislosti na době výskytu tohoto rizika může vést i k poměrně vysokým finančním ztrátám. Opatřením proti tomuto riziku je kvalitní zpracování přípravné fáze projektu, pečlivý výběr zaměstnanců a jejich správně zvolená i provedená příprava.

⁷ Následovníkem je konkurent, který následně realizovanou novinku „okopíruje“, tedy pokračuje ve stopách inovátorské společnosti.

Nezkušenost v sociální oblasti

Toto riziko může nastat pouze v případě, nebude-li uzavřena žádná spolupráce mezi společností CENTRA a Agenturou pro sociální začleňování či jí podobné organizaci. Jedná se o riziko, jehož vznik může vést mimo jiné i ke vzniku již zmíněných rizik: vzniku nepředvídaných nákladů, nedostatečné kvality služeb či nezájmu o nabídku. Z tohoto důvodu je vhodné jeho eliminaci věnovat dostatečnou pozornost i přes jeho nepřilíživě vysokou hodnotu. Opatřením minimalizujícím toto riziko může být spolupráce s institucí zabývající se danou problematikou, nábor kvalifikovaného zaměstnance s praxí v dané oblasti či aplikace vhodně zvoleného školení (či kombinace školení).

Riziko následovníků

Toto riziko podstupuje každá společnost realizující nějakou inovaci. Opatřením je znesnadnit věrné okopírování nabídky zneviditelněním některých procesů nebo zajistit, že následování bude pro konkurenci nevýhodné. Pro daný projekt je použitelnější druhá nabízená varianta. Společnost by měla svou snahu zaměřit na získání co největšího počtu možných zákazníků dané služby již při její první nabídce. Tak pro konkurenci nezbyde dostatečné množství poptávky, které by zajistilo atraktivitu následovnictví.

4.9. Varianty úspěchu

V této kapitole jsou uvedeny očekávané možnosti úspěchu či neúspěchu uvedení nové služby na trh, které jsou selektovány do tří kategorií. Je zde stručně popsána optimistická, realistická a pesimistická verze přijetí nabídky, doporučené reakce v případě jejich uskutečnění a stanovena očekávaná doba návratnosti investice. Realizace optimistické či realistické varianty znamená úspěch projektu, který by měl být po zhodnocení situace a přijetí vhodných opatření dále implementován. Uskutečnění pesimistické varianty naopak povede k hodnocení projektu jako „neúspěšný“ a k jeho následnému ukončení.

Optimistická varianta

Tato varianta nastane, pokud nejen že bude poptávka po nabídce nové služby na trhu přesahovat původní očekávání společnosti CENTRA, ale také její realizace bude natolik úspěšná, že bude pro společnost dostatečně atraktivní její rozšíření pro další, v práci již navrhované, zákaznické segmenty. Jedná se o situaci, kdy realizace projektu přináší společnosti dostatečný zisk (průměrná marže jedné zakázky 16 %), jsou splněny stanovené cíle a požadavky projektu, potřeby zákazníků jsou uspokojovány k jejich

spokojenosti, služba poskytuje očekávané přínosy, je obsluhován dostatečný počet zákazníků a zároveň je možné jejich počet dále navyšovat. V případě, že nastane optimistická varianta projektu, je očekáván další rozvoj dané služby.

Realistická varianta

Za realistickou je považována situace, kdy je na trhu nalezen dostatečný počet zákazníků. Tedy, kdy realizace služby není spojena se ztrátou, společnosti se daří z této činnosti generovat zisk, je dosaženo zvýšení produktivity práce, je naplněna snaha o diferenciaci nabídky od konkurence a služba splňuje očekávání zákazníků.

Za této situace je společnosti CENTRA doporučeno zaměření se na opětovné oslovování potenciálních zákazníků. Důraz by měl být kladen na propagaci služby a dosažených výsledků.

Pesimistická varianta

Za pesimistickou variantu je považována situace, kdy nebude na trhu nalezena dostatečná poptávka po nabízené službě. Projekt tak bude ukončen ještě před zahájením realizační fáze. Za pozitivní lze označit, že ztráty spojené s dosavadním průběhem projektu lze označit za minimální. Při vzniku této situace je vhodné projekt pouze odložit a pokusit se o zopakování jeho nabídky později.

4.10. Návratnost investice

Doba návratnosti investice je ovlivněna počtem získaných klientů, stanovenou úrovní marže u jednotlivých zakázek a výší prodejních nákladů, které jsou specifikovány v kapitole Předpokládané náklady projektu. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit odhad pro každou z předpokládaných variant úspěchu.⁸

V případě uskutečnění optimistické varianty je očekávaná doba návratnosti 4 měsíce. Tento odhad je stanoven na základě určené průměrné marže optimistické varianty 16 % a velkého počtu získaných klientů. V prvním měsíci realizační fáze je předpokládaná výše dosaženého zisku z investice záporná, v dalších třech měsících je zisk nulový, neboť generovaná marže bude použita na úhradu prodejních nákladů a prvotních investičních nákladů projektu.

⁸ Vzhledem k již výše zmíněné nutnosti utajení detailnějšího popisu tvorby ceny není problematika návratnosti investice specifikována podrobně.

Stanovená doba návratnosti při realistické variantě úspěchu projektu je 7 až 9 měsíců v závislosti na počtu uzavřených smluv se stanovenou průměrnou marží 10 %. Záporná hodnota zisku z projektu je očekávána v prvních 3 měsících realizační fáze, teprve poté bude dosahovaná marže vyšší než náklady na poskytnutí služby a bude využita pro úhradu prodejních a prvotních nákladů.

V případě nenalezení poptávky již v průběhu přípravné fáze je ztráta společnosti odhadována na 12 000 Kč. Tato částka zahrnuje náklady na dosud uskutečněné průzkumy, mzdu pracovníka zabývajícího se předpřípravnou fází a drobné administrativní náklady spojené s přípravnou fází projektu.

ZÁVĚR

Diplomová práce je věnována problematice zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Jejím cílem je právě navržení optimálního řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku, kterým je společnost CENTRA a. s.

Společnost CENTRA působí více než dvacet let na trhu správy nemovitostí. Rozhodujícím předmětem podnikání je organizační zajištění správy domovního majetku a souvisejících technických zařízení. V současné době společnost zaměstnává více než 345 pracovníků a spravuje přes 1400 nemovitostí a 31 000 nájemních jednotek. Její působnost je zaměřena na území hlavního města Prahy. Jedním z důvodů výběru této společnosti pro zpracování diplomové práce na téma posílení konkurenceschopnosti, je neustálý pokles jejího výsledku hospodaření z běžné činnosti od roku 2010.

Teoretická část práce je podkladem pro správné provedení analýzy společnosti a vyvození vhodných důsledků. Pozornost je zde zaměřena na pochopení důležitosti, principů a kritérií strategie a strategického řízení. Z důvodu stanovení, jaké veškeré možnosti mohou být společnosti navrhnuty, jsou zde uvedeny varianty konkurenčních strategií. Dále je zde uveden postup strategického řízení, jehož sled je vhodné dodržovat, pro úspěch návrhu konkrétní strategie pro posílení konkurenceschopnosti.

Z důvodu správného výběru strategie je v práci provedena analýza současného stavu společnosti CENTRA. V této části je proveden rozbor interního i externího prostředí podniku. Jedná se o zjištění stavu a síly jednotlivých faktorů, majících vliv na chod společnosti. Na základě získaných informací je sestavena SWOT analýza společnosti, ze které vyplývají silné stránky a příležitosti, které by společnost měla využít ve svůj prospěch a naopak slabé stránky a hrozby, se kterými by se měla vypořádat. Tímto je splněn jeden z dílčích cílů práce.

Pro splnění dílčího cíle, kterým je zjištění konkurenceschopnosti podniku vůči podnikům zabývajícím se stejnou problematikou, je v práci zpracováno porovnání s vybranými pěti konkurenty a to z hlediska nabízeného portfolia služeb, obsluhovaných segmentů zákazníků, kvality poskytovaných služeb, počtu zaměstnanců, zěměření do budoucna a z hlediska porovnání finančních výkazů. Na základě získaných informací lze říci, že společnost CENTRA je konkurenceschopná. V porovnání s každou

konkurentní firmou má jistou konkurenční výhodu. Obvykle se jedná o rozdílnost v šíři obsluhovaných trhů a zákaznických segmentů, popřípadě o diferenciaci nabízených služeb. Z hlediska finančních ukazatelů je rentabilita i likvidita společnosti vzhledem k oboru považována za průměrnou. Negativním je pokles výsledku hospodaření společnosti, který není shodný pro celé odvětví, tedy značí nedostatky v interním prostředí společnosti.

Jako nástroj pro posílení konkurenceschopnosti je společnosti navhováno použití silných stránek k využití příležitosti. Jedná se o návrh na zpracování služby, která dosud není poskytována žádným ze soukromých subjektů. Právě neexistence nabídky a aktuálnost službou řešeného problému pro zvolený segment zákazníků, jsou hlavními důvody, proč je projekt spatřován jako příležitost.

Očekávané přínosy projektu, zpracovaného v návrhové části této práce, jsou pro společnost CENTRA: zatraaktivnění nabídky a zlepšení celkového pohledu na nabídkové portfolio společnosti u zákazníků, zvýšení povědomí veřejnosti o společnosti, zvýšení tržeb, navýšení produktivity práce, posílení diferenciacie společnosti a navýšení počtu obsluhovaných zákazníků. Hlavním důsledkem realizace návrhu je právě posílení konkurenceschopnosti společnosti.

Společnost CENTRA a.s. považuje navrhovaný projekt za atraktivní. V době odevzdání diplomové práce již započala přípravnou fázi jeho realizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2012. *Strategie podniku: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, XIV, 256 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-717-9603-4.

GRASSEOVÁ, Monika a KOL. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 208 s. ISBN 978-807-3573-928.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. 2010. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Migrace v hl. m. Praze v letech 2001 až 2011. Praha: Český statistický úřad, 2012, 67 s. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2292-4.

PORTER, Michael E. 2001. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, xv, 403 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

Internetové zdroje

CENTRA. Certifikace. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014a [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/certifikace/>

CENTRA. Doprava. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014b [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/doprava/>

CENTRA. Facility management. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014c [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/facility-management/>

CENTRA. Inženýrsko-investiční činnost. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014e [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/inzenyrske-cinnosti/>

CENTRA. O nás. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014f [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/uvod/webpage/>

CENTRA. Provoz a údržba budov. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014g [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/provoz-a-udrzba-budov/>

CENTRA. Realitní služby. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014h [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/realitni-sluzby/>

CENTRA. Správa nemovitostí. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014i [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/sprava-budov/>

CENTRA. Úklidové služby. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014j [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/uklidove-sluzby/>

CENTRA. Zahradnické služby. *Centra.eu* [online]. © 2005 – 2014k [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra.eu/website/mainmenu/sluzby/zahradnicke-sluzby/>

CENTRA PRO společenství vlastníků. Služby. *Centra-pro.eu* [online]. © 2005 – 2014. [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.centra-pro.eu/website/mainmenu/sluzby/>

D. I. Seven Facility. O nás. *Disevenfacility.cz* [online]. © 2006-2014. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.disevenfacility.cz/o-diseven-facility/>

DUBSKÁ, D., J. Kamenický a L. Kučera. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013* [online]. Český statistický úřad, Oddělení svodných analýz: 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z:

<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2F2013edicniplan.nsf%2Ft%2F9E0022BAA6%2F%24File%2F110913q4a1%2520po%2520%25C3%25BAprav%25C4%259B.doc&ei=jg5IU-4Nx5vQBcqCgbgK&usg=AFQjCNHOoYKgVCtvaJSmts2TUmkWXXx4wA&bvm=bv.65788261,d.d2k>

HANKOVÁ, H., M. Vajčner a H. Šimková. *Vybrané údaje o bydlení 2012* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor politiky bydlení, Ústav územního rozvoje: 2013 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/images/2-bytova-politika-a-regenerace-sidel/vybrane-udaje-bydleni/Vybrane-udaje-bydleni-2012.pdf>

IKON. Komplexní péče o vaši nemovitost. *Ikon.cz* [online]. © 2012. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.ikon.cz/o-spolecnosti>

Mark2 Corporation Czech. Profil společnosti. *M2c.eu* [online]. © 2014. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.m2c.eu/profil-spolecnosti-1404048910.html>

Městská policie Brno. Opatření přijatá v rámci BL – BB: I. a II etapa. *Mpb.cz* [online]. © 2006–2014a [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.mpb.cz/?id=453>

Městská policie Brno. Opatření plánovaná na III. etapu projektu. *Mpb.cz* [online]. © 2006–2014b [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.mpb.cz/?id=458>

Městská policie Brno. Výchozí situace v domě. *Mpb.cz* [online]. © 2006–2014c [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.mpb.cz/?id=442>

NIKITINA, A. *SMART Goal Setting: A Surefire Way to Achieve Your Goals*. [online]. 2007 [cit. 2014-04-20]. Dostupný z: <http://www.goal-setting-guide.com/smart-goal-setting-a-surefire-way-to-achieve-your-goals/>

Správa nemovitostí 16. Správa nemovitostí. *Sprava16.cz* [online]. © 2014. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.sprava16.cz/sluzby/sprava-nemovitosti>

STRABAG. O společnosti. *Stragab-pfs.cz* [online]. © 2010. [cit. 2014-05-13].

Dostupné z: <http://www.strabag-pfs.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti/>

ŠMÍDOVÁ, V. Náklady na bydlení stále rostou: S nájmy mají problémy hlavně mladí.

Lidovky.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z:

http://byznys.lidovky.cz/naklady-na-bydleni-stale-rostou-s-najmy-maji-problemy-hlavne-mladi-1cx-/moje-penize.aspx?c=A130721_094451_ln_domov_vs

VOPÁLENSKÝ, J. Horizontální strategie. *Marketingovenoviny.cz* [online]. © 2001-

2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z:

http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2440/

Ostatní zdroje

CENTRA. *Příloha k účetní závěrce: textová část společnosti CENTRA a.s. za účetní období od 1.1.2012 do 31.12.2012*. Praha: CENTRA, 2013.

HANÁKOVÁ, L. 2011. *Příručka integrovaného systému řízení*. Praha: CENTRA.

HAVRLANDOVÁ, L. *Interview*. CENTRA, Plzeňská 3185/5b, Praha 5. 15.2.2014.

JURANKA, T. *Organizační struktura*. Praha: CENTRA, 2014.

JURANKA, T. *Interview*. CENTRA, Plzeňská 3185/5b, Praha 5. 19.1.2014.

KEŘKOVÁ, R. *Interview*. CENTRA, Plzeňská 3185/5b, Praha 5. 15.2.2014.

KOTRČOVÁ, M. 2013. *CENTRA: Marketingový plán 2014*. Praha: CENTRA.

KOTRČOVÁ, M. *Interview*. CENTRA, Plzeňská 3185/5b, Praha 5. 5.3.2014.

ŠTĚDRŮ, J. *Interview*. CENTRA, Plzeňská 3185/5b, Praha 5. 15.5.2014.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1: Hierarchie firemních strategií.....	18
Obr. 2: Proces strategického řízení	20
Obr. 3: Základní rámec SWOT analýzy	24
Obr. 4: Schéma organizační struktury společnosti CENTRA, a. s.	47
Obr. 5: Míra zatížení domácností náklady na bydlení (v %) a reziduální příjem domácností (v tis. Kč), v ČR, 2007-2012	51
Obr. 6: Saldo migrace a bytová výstavba v Praze v letech 2000 – 2011	52

Seznam grafů

Graf 1: Struktura výdajů na propagaci v roce 2013	44
Graf 2: Vývoj Výsledku hospodaření z běžné činnosti (v tis. Kč)	64
Graf 3: Vertikální analýza aktiv (v %).....	66
Graf 4: Vertikální analýza pasiv (v %)	67
Graf 5: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2012 (v tis. Kč)	68
Graf 6: Vývoj struktury celkových pasiv v letech 2007 – 2012 (v tis. Kč)	69
Graf 7: Struktura celkových nákladů společnosti (v tis. Kč).....	70

Seznam tabulek

Tab. 1: Ansoffova matice.....	32
Tab. 2: Ukazatelé likvidity.....	65
Tab. 3: Ukazatelé rentability.....	65
Tab. 4: Horizontální analýza aktiv (v %).....	68
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (v %)	69
Tab. 6: Vývoj jednotlivých položek tržeb společnosti (v tis. Kč)	71
Tab. 7: SWOT analýza společnosti CENTRA.....	71
Tab. 8: Harmonogram projektu	77
Tab. 9: Očekávané počáteční náklady projektu (v Kč).....	84
Tab. 10: Očekávaná výše měsíčních prodejních nákladů (v Kč).....	86
Tab. 11: Identifikace a klasifikace rizik.....	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dopis starostům: Nabídka nové služby společnosti CENTRAI

CENTRA[®]

...chcete-li mít své nemovitosti pod kontrolou

Ředitelství společnosti

**Vážený pan
starosta
Městské části Praha
Praha**

Vaše značka

Naše značka

Vyřizuje
Keřková

V Praze dne
19. 5. 2014

Věc: Nabídka nové služby společnosti CENTRA a.s.

Vážený pane starosto,

s narůstající sociální diferenciací obyvatel a s ní související zhoršující se bezpečnosti bydlení se společnost CENTRA a.s. jako profesionální správce nemovitostí rozhodla poskytovat novou službu, která má tuto situaci pomoci zlepšit. Při tvorbě nové služby se společnost inspirovala úspěšným projektem Městské policie Brno „Bezpečná lokalita – bezpečné bydlení“, jehož účelem bylo zvýšit bezpečnost a standardy bydlení. Projekt v současné době postoupil do finále soutěže vyhlášené nadací bývalého starosty New Yorku Bloomberga Bloomberg Philanthropies. Pilířem projektu je zřízení funkce domovníka, který se kromě běžné správy svěřeného objektu zabývá rovněž poradenstvím a vedením sousedské komunity k sociální soudržnosti.

Na základě získaných poznatků a našich zkušeností při správě bytového fondu městských částí a magistrátu hlavního města Prahy jsme vypracovali koncept a následně konkrétní nabídku nové služby. Kromě funkce *domovníka nové generace* bude vytvořena pozice *specialista sociální oblasti*, který zaštiťuje, koordinuje a vzdělává všechny domovníky, je jejich nadřízeným a je zodpovědný za sociální stránku nabízené služby. Důležitou součástí je poradenská činnost zaměřená na oblasti rodinných,

Ředitelství společnosti

mezilidských a majetkoprávních vztahů, zaměstnanost a pracovněprávní vztahy, dluhovou problematiku, bydlení a další.

Přítomnost domovníka ve svěřené oblasti prokazatelně vede ke zvýšení bezpečí osob a majetku, ke zvýšení úrovně občanského soužití a změně vztahu obyvatel domů ke svěřenému majetku. Domovníkem je osoba znalá daného prostředí, která jednoduše naváže kontakt s obyvateli svěřených domů a rychle získá jejich respekt. Specialista sociální oblasti je osoba vzdělaná a zkušená v sociální problematice, jednou týdně dochází do každé oblasti na tzv. konzultační hodiny, kde vykonává aktivní poradenskou činnost pro místní obyvatele.

Poskytování této služby společnost CENTRA a.s. vnímá jako vhodné řešení aktuálních a dlouhotrvajících problémů městských částí. Problematika pořádku a bezpečnosti v bytových domech se týká všech měst a obcí v České republice. Komerční nabídka těchto služeb v současné době neexistuje, a proto jsme hrdí, že s ní přicházíme jako první. Zavedení funkce domovníka a specialisty sociální oblasti je reálná a vyzkoušená možnost řešení situace v městských bytových domech.

Velice ráda bych Vám sdělila podrobnější informace o nabízené službě během osobní schůzky, kde Vám představím kompletní koncept a proces fungování celé služby.

Těším se na naše setkání.

S úctou



Ing. Regína Keřková, MBA
místopředseda představenstva

CENTRA a.s.