VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI FASÁDY ŠIMEK S.R.O.

BUSINESS DEVELOPMENT OF COMPANY FASÁDY ŠIMEK S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. ANDREA KOVÁČOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/2015
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kováčová Andrea, 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:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti Fasády Šimek s.r.o.

v anglickém jazyce:

Business Development of Company Fasády Šimek s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

BARTOŠ, V. a J. SOLAŘ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
HORVÁTH, P. Balanced Scorecards v praxi. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
KAPLAN, R. S. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOTLER, P. Moderní Marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je rozvoj obchodních aktivit společnosti, zabývající se revitalizací bytových domů. Teoretická východiska práce se věnují obecnému úvodu do problematiky, vymezení hlavních pojmů, metod a nástrojů využívaných v rámci obchodní činnosti podniku. Praktická část práce zahrnuje představení společnosti, analýzu současného stavu a předložení vlastních návrhových řešení. Cílem práce je navrhnout výslednou koncepci a strategii obchodních aktivit, vedoucí k zajištění rozvoje podniku a upevnění jeho pozice na trhu.

ABSTRACT

The topic of this master‘s thesis is business development of company, which is providing revitalization of apartment buildings. Theoretical part of this thesis pursues general introduction into issue, define main concepts, methods and instruments used in business activities in company. Practical part provides introduction of company, analysis of current status of company and submittion of own suggestions of solution. The aim of this master’s thesis is to define resulting conception and strategy of business activities for company, which could help to ensure growth of company and ensure the position on the market.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchod, obchodní aktivita, zákazník, vnitřní a vnější okolí, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza (5S).

KEYWORDS

Business, business activity, customer, inside and outside enviroment, SWOT analysis, PEST analysis, Porter’s analysis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOVÁČOVÁ, A. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti Fasády Šimek s.r.o*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 103 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 11. května 2015

……..……..

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady a připomínky a zaměstnancům společnosti Fasády Šimek s.r.o. za poskytnutí veškerých informací a materiálů nezbytných ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD 10

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 12

1.1 Vymezení problému a cíl práce 12

1.2 Metody a postupy zpracování 13

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 14

2.1 Obchod a obchodní činnost 14

2.2 Strategie rozvoje obchodní společnosti 15

2.2.1 Vymezení pojmu strategie 16

2.3 Formulace strategie obchodní společnosti 17

2.4 Podnik a jeho okolí 19

2.4.1 Analýza obecného okolí 19

2.4.2 Analýza oborového okolí 23

2.4.3 Analýza vnitřního okolí 29

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 41

3.1 Představení společnosti Fasády Šimek s.r.o. 41

3.2 Organizační struktura 44

3.3 Analýza obecného okolí 45

3.3.1 Politicko-legislativní faktory 45

3.3.2 Ekonomické faktory 47

3.3.3 Sociálně-demografické faktory 48

3.3.4 Technicko-technologické faktory 49

3.4 Analýza oborového prostředí 50

3.4.1 Analýza konkurence 50

3.4.2 Analýza trhu 57

3.5 Analýza vnitřního okolí ... 60
3.5.1 Analýza firemních faktorů ... 60
3.5.2 SWOT analýza ... 67
3.6 Shrnutí provedených analýz ... 73
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 74
4.1 Rozšíření portfolia služeb - renovace a čištění fasád ... 74
4.1.1 Cíl ... 74
4.1.2 Podmínky a přínosy realizace ... 75
4.2 Služby financování a využití aktuální nabídky ... 77
4.2.1 Cíl ... 77
4.2.2 Podmínky a přínosy realizace ... 77
4.3 Další pobočka společnosti ... 82
4.3.1 Cíl ... 82
4.3.2 Podmínky a přínosy realizace ... 82
4.4 Informační systém ... 88
4.4.1 Cíl návrhového opatření ... 88
4.4.2 Podmínky a přínosy realizace ... 88
5 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHŮ PRO ROZVOJ SPOLEČNOSTI ... 90
5.1 Kalkulace nákladů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti ... 90
5.2 Kalkulace výnosů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti ... 93
ZÁVĚR ... 96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 98
SEZNAM TABULEK ... 102
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 103

ÚVOD

Počátek 21. století s sebou přinesl mnoho velkých ekonomických změn napříč celým světem. Po mnoha desetiletích v zemích vyspělých států došlo k zastavení ekonomického růstu, který byl vystřídán obdobím konjuktury. Toto zastavení se poté přehouplo až do recese. Pojem „ekonomická krize“ se v této době začalo skloňovat ve všech pádech. Krize se pak rozšířila téměř do všech zemí celého světa. Ekonomická krize postihla i Českou republiku a zapříčinila zpomalení ekonomiky i u nás. Tímto vývojem bylo zasaženo velké množství odvětví a ještě více podniků, které nebyly schopny pružně reagovat na vysoký propad poptávky a zkrachovaly.

Právě stavebnictví bylo jedno z odvětví, které bylo krizí nejvíce zasaženo. Krize ve stavebnictví se naplno projevila až v roce 2009 či 2010, o to delší je její průběh, který trvá až do dnešních dnů. Došlo k rapidnímu snížení investic do výstavby a vypisování stavebních veřejných zakázek, zejména z důvodu sledování politiky plošných úspor. Tím začal boj stavebních podniků o přežití a snaha hledat nové možnosti a východiska z krize.

Rok 2014 s sebou přinesl první mírný růst pro české stavebnictví a tím došlo k prolomení pět let trvající krize. Predikce pro rok 2015 je pozitivní, kdy by mělo stále docházet k mírnému růstu sektoru, taženým zejména růstem veřejných zakázek. Oživení by mělo nastat i v oblasti privátního sektoru, zejména výstavby v oblasti průmyslu.

Jednou z nepsaných podmínek úspěchu dnešní doby je neustále držet krok s konkurencí nebo v lepším případě být o krok na před. Úspěšný rozvoj obchodních činností podniku je determinován podrobnou znalostí tržní situace a schopností rozpoznat všechny podstatné faktory podnikatelského prostředí. Tyto faktory by podnik měl neustále sledovat, analyzovat a vyhodnocovat. Jedině tak může být podnik schopný pružně reagovat na potřeby trhu a obstát v boji s konkurencí. Význam znalosti tržní situace má i z hlediska stanovení cílů a podnikatelské strategie společnosti, vedoucí k dosažení těchto cílů. Právě vhodně stanovená strategie rozvoje podniku, je základem pro další

růst společnosti a schopností odolat tlaku konkurence. Právě rozvojem obchodních aktivit společnosti se věnuje tato diplomová práce.

Možnosti rozvoje obchodních aktivit budou zpracovány pro stavební společnost Fasády Šimek s.r.o. Budeme se snažit navrhnout taková opatření, která jsou aplikovatelná pro tuto společnost, spadající do kategorie malých podniků s důrazem na využití aktuálního stavu a dostupných alternativ trhu. Budou navržena pouze opatření, která budou nejlépe hodnocena z pohledu firmy z hlediska přínosu a schopnosti realizace.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému a cíl práce

Pro zpracování diplomové práce jsem zvolila tuto společnost na základě předchozí pracovní zkušenosti ve společnosti a tudíž možnosti využít dobré znalosti vnitřního prostředí a procesů ve společnosti. Společnost je na trhu poměrně krátce, ale během tří let dosáhla velmi rychlého nárůstu tržeb. Tato práce se tedy bude zabývat problematikou udržení rostoucího trendu tržeb společnosti a návrhy vedoucí k optimistickému rozvoji obchodních aktivit společnosti.

Stěžejním cílem diplomové práce je najít a navrhnout aktuální alternativy rozvoje obchodních aktivit pro společnost Fasády Šimek s.r.o., orientovanou na revitalizaci bytových domů. Návrhová opatření budou vycházet zejména ze zpracování SWOT analýzy. Samotným návrhových opatřením bude předcházet analýza současného stavu společnosti. K tomu abychom byli schopni naplnit cíle práce, bude provedena analýza obecného a oborového okolí a v neposlední řadě se zaměříme na vnitřní analýzu společnosti. Budeme se snažit definovat příležitosti a hrozby vycházejících z vnějšího okolí společnosti, kterým společnost musí čelit a dále pak určení silných a slabých stránek společnosti, kterými společnost disponuje v porovnání s konkurencí.
Jedním z dílčích cílů práce je navrhnout společnosti taková doporučení, která povedou ke zkvalitnění či rozšíření poskytovaných služeb a optimistickému budoucímu vývoji společnosti. Pro tuto diplomovou práci budou mít význam zejména opatření, která jsou pro analyzovanou společnost proveditelná. Proto budou navržena taková opatření, která budou nejlépe vyhodnocena z pohledu firmy z hlediska přínosu a schopnosti realizace.

1.2 Metody a postupy zpracování

Diplomová práce je rozdělena celkem do tří částí. První část práce obsahuje teoretické poznatky, které jsou stavebním kamenem k nabytí teoretických předpokladů nutných úspěšnému řešení problematiky práce. Teoretická část práce je zaměřena na teoretické poznatky zejména z oblasti vnitřní a vnější analýzy podniku. Druhá část práce, nazývána též analytická, se zabývá analýzou současného stavu vybrané společnosti. Tato část práce je věnována analýze vnitřního a vnějšího okolí podniku. Vnější analýza zahrnuje analýzu obecného okolí zpracovanou prostřednictvím analýzy PEST. Analýza oborového okolí zachycuje analýzu konkurence a analýzu trhu. V souvislosti s analýzou vnitřního prostředí se v práci budeme snažit vyhodnotit stávající situaci vybraného subjektu pomocí analýzy firemních faktorů a SWOT analýzy. Závěrem práce je na základě propojení teoretických poznatků spolu s výsledky analýz současného stavu podniku navrhnout opatření vedoucí k optimistickému rozvoji obchodních aktivit společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Obchod a obchodní činnost

V současnosti považujeme obchod za zcela samozřejmou věc, jelikož s ním dnes a denně přicházíme do styku. Často nás tato skutečnost přivádí k přesvědčení, že bychom některé věci mohli udělat lépe. Obchodem můžeme nazvat téměř většinu všech ekonomických vztahů v dnes již rozvinuté tržní společnosti. Vývoj obchodu je od počátku spojován s dělbou práce, která se postupně vyvíjela až do dnešní podoby obchodu. Vznikla jakási potřeba mezičlánku obchodu mezi hospodářskými subjekty. V užším slova smyslu, vznik prostředníka mezi výrobou a spotřebou. S rozvojem obchodních činností dochází ke zvyšování náročnosti na jejich úroveň. Obecně lze tyto požadavky shrnout do následujících funkcí obchodu. (1)

1. Transformace sortimentu výrobního na obchodní sortiment.
2. Úspěšné zdolání rozdílů mezí místem prodeje a místem výroby.
3. Zvládnutí rozlišnosti mezi časem výroby a časem nákupu zboží.
4. Zabezpečování kvantity a kvality prodávaného zboží.
5. Proaktivní ovlivňování výroby a poptávky.
6. Podpora zabezpečování racionálních zásobovacích cest.
7. Schopnost zajistit včasné zaplacení dodavateli.

Obecným pojetím obchodu, je pojetí obchodu jako činnosti. Obchod jako činnost zahrnuje nákup a prodej zboží, případně obchod se službami nebo s informacemi.
Obchod probíhající na celostátním nebo regionálním trhu označujeme jako tzv. vnitřní obchod. Vzrůstajícím počtem prodejů se stal vnitřní obchod významnou ekonomickou kategorií. Hlavními aspekty, které vedly k rozvoji maloobchodu, jsou neustálý růst příjmu obyvatel a změnou v procesu nákupu a prodeje, kdy se tento proces stal více a více určován odběratelem. (1)

2.2 Strategie rozvoje obchodní společnosti

Dobře nastavený a fungující systém strategického řízení je jedním z hlavních a typických znaků podniku ve 21. století. Implementace a formulace strategie prostřednictvím fungujícího systému strategického řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů top managementu.

Každá společnost musí záměrně ovlivňovat svoji činnost, aby mohla úspěšně působit ve svém okolí. Společnost se koncentruje na oblasti, kam bude směřovat svoje úsilí a snahu, zamýšlí se nad svojí budoucností v návaznosti na současné činnosti, toto považujeme za strategické plánování. (2)

Pojem strategie se do oblasti podnikání hospodářských celků přenesl jakožto věda o bytí společnosti v budoucnosti, o firemní podobě v budoucnosti, o vidině firemního chování na trhu v budoucnosti. Strategické plánování je úmyslné, aktivní formulování cílů a zvolení nástrojů nutných k jejich realizaci a účelné, aktivní ovlivňování svého okolí. Při formulaci strategie jde především o velmi pečlivou analýzu toho, co v současnosti společnosti dělá a jak reaguje na svoje okolí a co plánuje dělat v budoucnosti a jak hodlá působit a reagovat na měnící se okolí. (1)

Je tedy potřeba analyzovat především faktory podnikového okolí. Mezi ně můžeme řadit např. chování konkurence a dodavatelů, potřeba zákazníků. Podstatnou součástí je i vyhodnocení interního prostředí společnosti, jak jsme již uvedli výše. (3)

Strategický management též chápeme jako souhrn rozhodnutí na vrcholové manažerské úrovni, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. Spadají sem základní manažerské funkce a to plánování, organizování, vedení a kontrolování. Na základě těchto funkcí pak probíhá vyhodnocování, rozhodování, koordinace a implementace. (4)

Obecně lze říci, že včasné předvídání tržních příležitostí, řešení problémů strategického charakteru a sledování vývojových trendů, může podstatně ovlivnit podnikatelský úspěch. Pokud jsou, tyto faktory náležitě zohledněny managementem společnosti mohou se stát příležitostí. Avšak při neadekvátním vyhodnocení, mohou pro společnost představovat hrozbou. (3)

Každá společnost by měla sledovat svoji podnikovou filozofii. Individuální podniková filozofie zachycuje jasný a eticky podložený smysl firmy. Jde o základní motivační nástroj, určující oblast pro formulaci strategických cílů, formuje vztah k zákazníkovi, dodavatelům, formuje též postoj firmy a zastupuje jakýsi podíl na rozhodování a nesení rizik. Při vytváření firemní filozofie, je nutné zvážit různorodost a upřednostňování zájmů zúčastněných subjektů.

Vize společnosti pak představuje soubor myšlenek, předbíhající svoji dobu. Vize je součástí podnikové filozofie a jde o její podstatnou a stěžejní myšlenku v rámci vymezení orientace společnosti a budoucího směru a vývoje firmy.

Poslání společnosti představuje vymezení předmětu činnosti, utvoření hranic, ve kterých se pohybuje a v neposlední řadě vymezuje šíři sortimentu a poskytovaných služeb.

Správně postavená filozofie firmy a efektivní vize společnosti společně udávají směr společnosti jejího rozvoje a způsobu chování. (3)

2.2.1 Vymezení pojmu strategie

Pojem strategie je v managementu používán velmi často, avšak s různým významem či chápáním. Mnohdy bývá zaměňován pojem strategie s posláním či vizí organizace. Poslání nám říká, proč vlastně organizace existuje. Vize, představuje odpověď na otázku, kam společnost směřuje, čeho chce organizace za jaký časový horizont dosáhnout. Strategie říká, jak bychom měli postupovat, abychom daného cíle dosáhli. Přístupů k vymezení pojmu strategie je velké množství, shrnutí těchto přístupů uvedl Henry Mintzberg. Rozdělil způsoby chápání na 4 nejčastější: Plán; Model chování; Pozice a charakter organizace. (4)

a) Plán – toto pojetí chápe strategii, jako plánovanou posloupnost akcí zaměřené do budoucnosti. Tento přístup je nedostatečný, pokud chceme zahrnout i výsledné chování.
b) Model chování – nevychází ze zamýšlené strategie, ale naopak ze strategie realizované a klade důraz na pevnou spojitost s chováním organizace. Strategie, která nebere v potaz chování organizace, je dle tohoto přístupu považována za prázdný model.

c) Pozice – za významné je zde považováno umístění organizace ve vztahu k prostředí, v rámci kterého organizace působí. Toto pojetí strategie je vymezeno pomocí specifických produktů, které jsou dodávané na specifický trh. Blíží se Porterovi a jeho pokračovatelům.
d) Charakter organizace – strategie je zde chápána jako způsob podnikání. Uvádí dvě roviny chápání. První jako koncept zainteresovaných stran a druhou jako perspektiva sdílená napříč organizací. Jde o sjednocení chování a stejnému způsobu myšlení pracovníků podniku.

Definic pojmu strategie je velké množství. Uvedeme jednu z nich, která definuje strategii jako odpověď na otázky: Co by měla organizace dělat? Jaké jsou výsledné cíle a stavy, kterých se snažíme dosáhnout a jak bychom měli postupovat, abychom daných cílů dosáhli. Strategii tedy chápeme jako postup, jak dosáhnout požadovaných cílů neboli požadovaného budoucího stavu. Tento postup je vymezen posláním organizace, disponibilními zdroji a předpokládaným vývojem prostředí organizace. Dále je pak ohraničen stanovenou vizí a požadavky všech zúčastněných stran. (4)

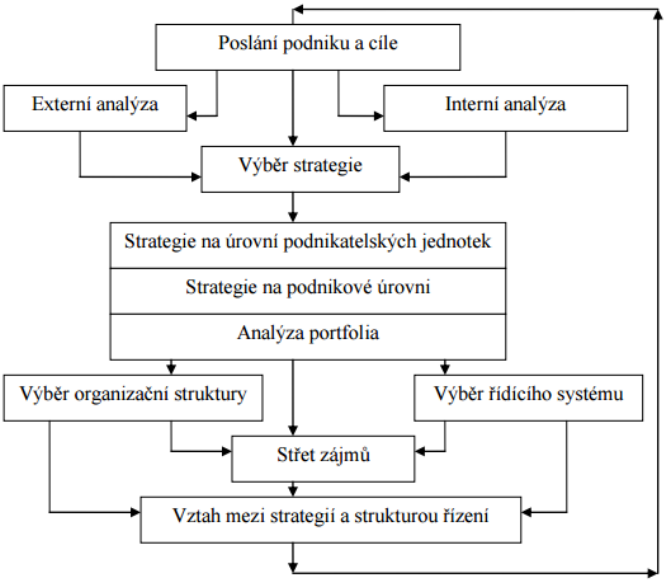
2.3 Formulace strategie obchodní společnosti

Ačkoliv ke strategickému řízení musíme přistupovat individuálně dle okolností v daném podniku, můžeme strategické řízení rozdělit do 5 dílčích fází.

V **první fázi** definujeme současné vize a cíle společnosti. Hlavním účelem je zjistit skutečný stav strategického řízení v podniku. Je nutné vymezit, čeho chce firma dosáhnout a jaký je skutečný důvod její existence. **Druhá fáze** se zaměřuje na analýzu vnějšího, odvětvového a vnitřního okolí společnosti. Analýzou vnějšího prostředí se snažíme zjistit faktory z vnějšku a jejich vliv na fungování podniku. Analýzou konkurence zohledňujeme hrozby potenciálních konkurentů, existenci substitutů, úroveň konkurenční rivality a v neposlední řadě sílu zákazníků a dodavatelů. Ve spojením s interní analýzou zjišťujeme, jaký je stav všech aktivit s podniku a jejich celková provázanost napříč společností. Zahrnuje hodnocení a vyhodnocení současného stavu, strategické cíle podniku, výsledky a identifikuje silné a slabé stránky podniku. Vrcholový management společnosti určuje klíčové oblasti ve společnosti a určuje priority. **Třetí fází** je formulace strategie na základě jasných zdůvodněných opatření,

která zároveň zhodnotí dosavadní situaci a také stanoví možná opatření vedoucí k nápravě, pokud dochází k odchylce od původní myšlenky. Snaží se cíle a strategii upravit tak aby byla společnost úspěšnější. Ve **čtvrté fázi** dochází k implementaci. Snaží se sladit organizační strukturu, systémy a procesy ve společnosti se zvolenou strategií. V souvislosti s **poslední fází** dochází ke kontrole a hodnocením strategie. Ta má za úkol kontrolovat a dohlížet na vývoj implementace zvolené strategie a zprocesovat nápravu pokud je to nutné. (5)

Strategické řízení na základě dlouhodobé předpovědi, může tedy pomoct předvídat nebo si uvědomit jaké jsou budoucí problémy a příležitosti. Vedení společnosti je schopno rychleji odhalit strategii konkurence. Strategickým řízením se prodlužuje doba přípravy společnosti k řešení problémů, případně překážek v dalším vývoji společnosti. Strategicky řízená společnost, poskytuje určitý pocit jistoty svým pracovníkům, jelikož jsou jasně určeny budoucí cíle a vize podniku. Zaměstnanci ochotněji a lépe reagují na změny v podniku. V rámci strategického řízení dochází i ke zlepšování komunikace uvnitř společnosti a koordinaci aktivit ve společnosti. Musíme zopakovat, že se nejedná o všeobecně platné soudy a je nutné vždy vycházet z podmínek konkrétní společnosti. (3)



Obrázek 1: Postup tvorby a zavedení strategie (Zdroj: (30))

2.4 Podnik a jeho okolí

Společnost chápeme jako živý ekonomický organismus, který nemůže fungovat osamoceně. Každý podnik obklopuje prostředí, v tomto prostředí též funguje. Prostředí, ve kterém společnost působí, ovlivňuje reakce podniku. Existuje však i mnoho vnějších faktorů ovlivňující společnost. Ovlivnění těmito faktory může společnosti přinést příležitost, která může být pro společnost přínosem, ale i naopak tyto vnější faktory mohou pro podnik představovat určité hrozby. Prostředí má vliv na volbu výrobku, který se společnost rozhodne na trhu nabízet, ovlivňuje též ceny produktu a ovlivňuje též styl komunikování se zákazníky. Prostředí proniká i do výběru marketingových cílů a volbu strategií. Je nutné včas zmapovat a analyzovat vliv tohoto prostředí, aby podnik získal čas reagovat, tím může snížit riziko neúspěchu a zvýšit naději na prosperitu a zisk. Stávající prostředí, ve kterém podnikové organismy operují, se kontinuálně mění. Zákazníci mění spotřební chování, své potřeby i životní styl. Konkurence mění technologické postupy výroby, produkty, postoje i směr dalšího postupu v budoucnu. Tyto změny jsou velmi rychlé a dramatické a z výrobku se rychle stává výrobek zastaralý. Společnosti, které se chtějí na trhu udržet, musí efektivněji a flexibilněji na tyto změny reagovat. Je potřeba si uvědomit, pomíjivost výrobku a nutnost rychlé reakce na nové potřeby, přání či požadavky zákazníků.

Marketingové prostředí podniku rozlišujeme ve dvou úrovních jako makroprostředí a mikroprostředí. (6)

2.4.1 Analýza obecného okolí

Makroprostředí zahrnuje širší okolí podniku. Částečně podniky omezuje v tom, co mohou a nemohou provozovat. Existující prvky obecného okolí jsou v podstatě mimo dosah kontroly podniku. Svým působením pak tyto faktory ovlivňují obchodní úspěchy či neúspěchy společnosti a tím i efektivnost jeho podnikových aktivit. Je nutné předpokládat, že jednotlivé faktory se budou v čase lišit a bude se měnit i váha jejich vlivu na podnik. Proto je nutné vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Každá společnost vnímá tyto faktory individuálně, nejsou vnímány ve všech společnostech

shodně. Jsou založeny na základě konkrétních podmínek v každém podniku. Podnik by měl být schopný tyto faktory analyzovat a vyhodnocovat a klady by měl použít pro svůj další rozvoj. Toto je jedním z důvodů, proč by se společnost měla „svým“ obecným okolím zabývat, analyzovat ho a dobře se v něm umět orientovat. (6)

Jedním z přístupů k analýze obecného okolí se označuje jako PEST analýza. Zkratka zastupuje faktory (P) politicko-legislativní, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické, (T) technicko-technologické.

2.4.1.1 Politicko-legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako například stabilita národní a zahraniční politické situace, členství země v EU, představuji pro podniky významné příležitosti, ale současně i možné ohrožení.

Tyto faktory takzvaně vymezují „pravidla hry“ pro veškerou činnost podniků. Do politických faktorů řadíme zejména:

- stabilitu a typ vlády,
- úroveň byrokracie a korupce, svoboda tisku,
- regulace a deregulace ekonomiky a její trendy,
- pravděpodobnost možných změn v politickém prostředí.

Legislativní faktory jsou vymezeny právem, představující pravidla stanovené a vynucované státem. Právní předpis je souhrn obecně závazných právních norem, které jsou součástí právního řádu. Patří sem zákony a nařízení. Právní předpisy představují výkon veřejné moci, jejímž prostřednictvím se právo tvoří či aplikuje. Zákon je obecně závazný předpis, který je přijat zákonodárným sborem, je však podřízen ústavním zákonům a nadřazen podzákonným předpisům (vyhláškám a nařízením). Plným pramenem práva jsou obecně závazné vyhlášky vydané orgány územní samosprávy. Za prováděcí předpisy považujeme vyhlášky vydávané ústředními orgány, jsou omezeny, tím co stanovuje prováděcí zákon. (7)

2.4.1.2 Ekonomické faktory

Stávající situaci v podniku též ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a směrů ekonomického rozvoje a jsou vymezeny stavem, v jakém se ekonomika nachází. Základními indikátory makroekonomického okolí, které bezprostředně ovlivňují plnění cílů podniku, jsou:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- míra inflace,
- fáze hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky,
- současnou politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- vývoj cen a koupěschopnost poptávky,
- daňová politika,
- směnný kurz. (8)

Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky, je různé a individuální. Pro některý podnik mohou způsobit hrozbu, jiný vliv daného faktoru může považovat za příležitost. Stratégové by se měli zaměřit zejména na predikci změn a jejich působení v rámci budoucího vývoje. (3)

Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tržní příležitosti tvořit, podporovat, zvyšovat nebo naopak omezovat. (8)

2.4.1.3 Sociokulturní faktory

Sociální a kulturní vlivy odrážejí vlivy spojené s postoji obyvatelstva, životní úrovní, životním stylem a životem obyvatelstva a jeho strukturou obecně. (8)

Do skupiny sociokulturních faktorů patří zejména následující:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- historické pozadí,
- žebříček hodnot a postoje lidí,
- životní styl a kvalifikační struktura populace,
- kvalita a množství pracovní síly,
- zdravotní stav a struktura populace.

Můžeme říct, že sociální faktory mohou ovlivňovat poptávku po zboží a službách na straně jedné a na straně druhé mohou výrazně ovlivňovat i stranu nabídky – podnikavost nebo pracovní motivaci. (3)

Všechny faktory uvedené výše jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Obdobně jako jiné oblasti i oblast sociální prochází neustálým vývojem, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit svá přání a potřeby. (8)

2.4.1.4 Technicko-technologické faktory

Obecně lze říci, že technicko-technologické faktory pojednávají o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Do těchto faktorů spadají i technologie informační, komunikační a metody řízení. Konkurenceschopnost je podmiňována technologiemi a ty rozdělujeme na základní, klíčové a rodící se. Základní technologie jsou ty, které může využívat jakýkoliv podnik. Klíčové technologie nejsou dostupné všem podnikům a umožňují poskytovat produkt buď s nižšími náklady, nebo odlišný produkt od ostatních. Rodící se technologie jsou zatím v úvodní fázi a mohou obsahovat velký potenciál pro budoucí možné či klíčové technologie. (7)

Tabulka 1: Přehled vlivů obecného okolí (Zdroj: (8))

Politicko-legislativní faktory	**Ekonomické faktory**
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly
Antimonopolní zákony	Kupní síla
Daňová politika	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	**Technicko-technologické faktory**
Změna životního stylu	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Úroveň vzdělání	Celkový stav technologie
Přístup k práci a volnému času	Nové objevy
Žebříček hodnot	Změny technologie
Zdravotní stav a struktura populace	
Klima ve společnosti	

2.4.2 Analýza oborového okolí

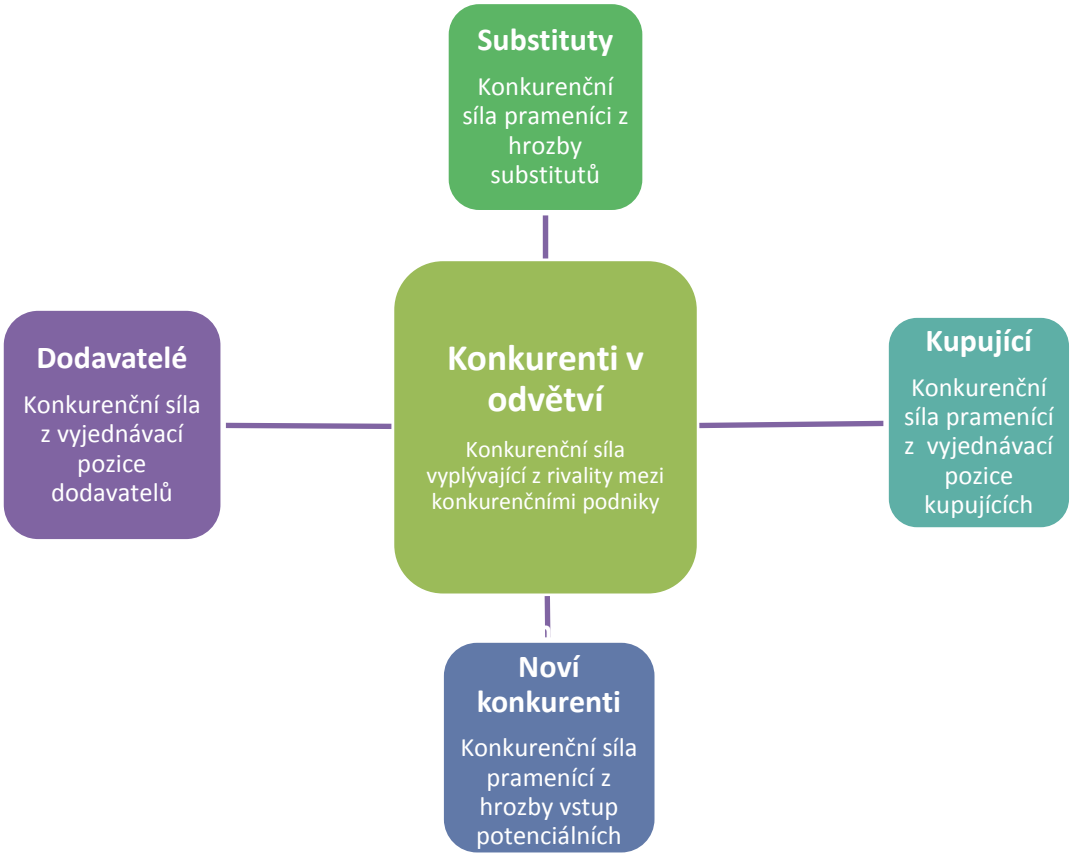
Nedílnou součástí analýzy oborového okolí je analýza konkurenčních sil, které v daném odvětví působí. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru. Atraktivnost oboru, ve kterém podnik působí, ovlivňuje strategické cíle podniku i celkovou strategickou situaci společnosti.

Analýza konkurenčních sil se zaměřuje na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.

Nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je model pěti sil M. Portera. Cílem tohoto modelu je pochopení sil působících v konkurenčním prostředí, identifikovat ty síly, které mohou mít na podnik vliv z hlediska budoucího rozvoje podniku a mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu společnosti. (8)

Model předpokládá, že konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Vyjednávací síla kupujících (zákazníků).
2. Vyjednávací síla dodavatelů.
3. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Hrozba vzniku substitutů.
5. Rivalita společností působících na konkrétním trhu. (3)



Obrázek 2: Model pěti sil (Zdroj: (8))

2.4.2.1 Vyjednávací síla kupujících (zákazníků)

Společnost by měli zejména zajímat identifikace jejich zákazníků, jejich potřeby a očekávání. Současně by se podnik měl zajímat i o svoje potenciální zákazníky a sledovat trendy, které by mohly vést ke změně požadavků a chování zákazníků.

Silní zákazníci mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Zákazníci mohou být subjekty vyvíjející silné tlaky na společnost. Silní zákazníci mohou zapříčinit ztráty potenciálních zisků společnosti v odvětví. Mohou též zapříčinit zostření konkurenčních vztahů v odvětví obecně. Kupující často svoji sílu využívají především k získání dalších výhod ke službě či produktu. (8)

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici zejména když:

- jde o, z hlediska poptávky, velkého a významného zákazníka,
- náklady na přestup ke konkurenci jsou pro zákazníka nízké,
- zákazník má dostupné informace o trhu,
- by mohl zákazník použít tzv. zpětnou integraci a začít vyrábět sám,
- existují snadno dostupné substituty,
- pokud je pro něj ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než od jednoho. (3)

Podnik je schopný upevnit svoji tržní pozici nalezením zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici. Ne vždy uplatňují všechny skupiny zákazníků stejnou vyjednávací sílu. Některé skupiny zákazníků bývají citlivé k ceně, jiní zákaznici mohou být citliví na kvalitu výrobku nebo poskytované služby. (8)

2.4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů.

Vliv a síla dodavatelů mohou být významným ekonomickým faktorem, který může mít velký dopad na výnosnost jednotlivých podniků v oboru. Silní dodavatelé např. energie, materiálu, kvalifikované práce, mohou snižovat zisky svých odběratelů zejména zvyšováním cen vstupů nebo snižováním její kvality. Nedostatek těchto nezbytných zdrojů, pak způsobuje snahu o minimalizaci závislosti společnosti na dodavatelích z vnějšku. Společnosti se snaží vyvíjet aktivity zvyšující využití vlastních zdrojů. (8)

V současnosti se prosazují moderní principy organizace nákupních činností. Jedním z těchto principů je právě snižování množství dodavatelů. Tím tedy dochází k odklonu od tradičního přístupu založeného na rozptýlení nakupovaného množství na co nejvíce odlišných dodavatelů. Druhým z principů je princip výrobního partnerství. V současnosti, kdy je konkurence velmi vysoká, dochází k upřednostňování spíše oboustranně transparentních vztahů mezi výrobcem a dodavatelem. Upřednostňuje se spolupráce dlouhodobá a permanentní. (8)

Vyjednávací síla dodavatelů je v rámci Porterova modelu vysoká zejména v následujících případech:

- pokud se jedná o významného a velkého dodavatele, na trhu s omezeným počtem dodavatelů,
- podnik jako nakupující není významným zákazníkem pro dodavatele,
- zboží je vysoce diferencované se speciálními vlastnostmi, které zákazníkovi ztěžují přechod ke konkurenci,
- stěžejní informace o trhu nejsou zákazníkovi odstupné,
- zákazník není schopný tzv. zpětné integrace, v případě problémů s dodavatelem není schopen produkt vyrábět sám,
- neexistují substituty pro nakupovaný produkt či službu. (3)

2.4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

Vstup nových konkurentů s sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podpořeny značnými zdroji a schopnostmi. Hrozba vstupů nových konkurentů na trh je závislá zejména na vstupních bariérách a očekávanou reakcí ostatních konkurentů. Pokud dochází k růstu zisků v odvětví, stává se toto odvětví atraktivní pro novou potenciální konkurenci. Nízké bariéry vstupu mohou zapříčinit velkou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví.

Vstup podniku do odvětví zaleží na bariérách vstupu. Mezi bariéry vstupu do odvětví řadíme:

- diferenciaci výrobků,
- rozsah produkce, odpovídající maximálním úsporám v rozsahu,
- distribuční kanály,
- kapitálová náročnost,
- absolutní výhody v celkových nákladech zahrnují úspory v rozsahu, specifické technologie, know-how a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci,
- reakce současných firem na trhu, na vstup nového konkurenta,
- legislativní opatření a státní zásahy. (8)

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví se snižuje, pokud je splněna některá z následujících podmínek:

- vysoké fixní náklady vstupu do oboru,
- vysoká diferenciace výrobků,
- náklady přesunu jsou vysoké jak pro dodavatele tak zákazníky,
- obtížné napojení se do existujících distribučních kanálů,
- pokud je předvídatelné, že stávající podniky v oboru budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně,
- jedná se o odvětví s vysokou mírou regulace. (3)

2.4.2.4 Hrozba vzniku substitutů

V souvislosti se strategickou analýzou je nutné též sledovat strategické záměry společností, poskytující substituty. Jelikož na kvalitě, ceně a dostupnosti substitutů závisí též ziskovost a úspěšnost podniku. Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo jiné výhodě přitažlivějším, pak budou někteří kupující uvažovat o odvrácení své přízně od stávajícího výrobku či služby.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je vymezena následujícími faktory:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciace substitutů,
- náklady na změnu.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je cena substitutu, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků. (8)

Hrozba substitutů je snižována nejen, pokud neexistují k danému výrobku substituty, ale i za předpokladu některé ze situací uvedených níže:

- substituty jsou vyráběny s vyššími náklady,
- společnosti nabízející substituty, svoji činností nezvyšují nabídku,
- náklady na přestup na využívání substitutů jsou vysoké,
- kvalita substitutů je výrazně nižší. (3)

2.4.2.5 Rivalita společností působících na konkrétním trhu

Rivalita společností spojena s konkurenčním bojem mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je nejsilnější z konkurenčních sil. Síla této rivality je odrazem energie, kterou soupeřící společnosti vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice oproti konkurenci. Konkurenční boj mezi soupeřícími může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje jsou především cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje apod. Skladba těch nástrojů se mění v čase, v návaznosti na změnách konkurenčních strategií společností a v závislosti na nových tržních podmínkách a akcí rivalů.

Mezi faktory ovlivňující odhad a intenzitu konkurenční rivality patří zejména:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciace produktů,
- akvizice slabších podniků. (8)

Na daném trhu převažuje vysoká rivalita firem při splnění některé z podmínek níže:

- trh je velmi málo rostoucí,
- jde o nové, v budoucnosti lukrativní odvětví,
- velmi malá ziskovost odvětví, ve společnostech převažuje strategie k přežití,
- bariéry odchodu z oboru, jsou poměrně vysoké,
- nabízené výrobky jsou velmi málo diferenciované, zákazníci těžko identifikují či vnímají rozdíly. (3)

Hlavními otázkami, na které by se společnost měla snažit najít odpovědi, jsou:

- Jaká je naše pozice vůči konkurentům?
- Jak se konkurence v čase mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životního cyklu se nacházejí hlavní výrobky našeho oboru?
- Jaké rentability dosahuje naše odvětví v porovnání s jinými odvětvími?
- Vstupují noví konkurenti do našeho odvětví? (8)

2.4.3 Analýza vnitřního okolí

Informace o trhu, které podnikatel potřebuje k identifikaci a hlubšímu poznání trhu na kterém se pohybuje, posloužila analýza okolí podniku. K vytvoření optimální strategie společnosti je však potřeba i vnitřní analýza podniku. Tato část významně přispívá k získání významné výchozí informace sloužící k budování a udržení konkurenční výhody.

2.4.3.1 Analýza firemních faktorů

Podstatnými faktory, které je nutné analyzovat, v souvislosti s analýzou firemních faktorů jsou:

- rozvojové vědecko-technické faktory,
- faktory marketingové a distribuční,
- faktory řízení výroby a výroby samotné,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory představují ve firmě oblast, která by měla zajišťovat předpoklady k využívání výsledků vědecko-technologického rozvoje a implementovat je do strategie podniku. Vědecko-technické faktory intenzivně přispívají k vytváření konkurenčních výhod podniku. Jednak napomáhají k vytvoření nového či zlepšení stávajícího výrobku a jednak vedou ke zkvalitňování výroby a tím ke vzniku nákladových výhod podniku. Ty pak mají pozitivní dopad na cenovou politiku podniku. Rozlišujeme obecně tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

1. **Ofenzivní inovátory** – ve velké většině případů se jedná o menší podniky, mnohé z nich nově vstupují na trh.
2. **Defenzivní následníky** – jedná se o největší podniky v oboru.
3. **Defenzivní imitátory** – obvykle se vyskytují v oborech, kde jsou relativně jednoduché technologie, změny probíhají pomaleji a dlouhodobě.

Analýza rozvoje vědecko-technických faktorů by se pak měla soustředit především na:

- analýzu schopností sladit vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků,
- analýzu možností zlepšování v užití starých případně nových materiálů,
- analýza pracovního prostředí a míru vhodnosti kreativity a inovace,
- analýza schopnosti předpovídat a vývoj v oboru a efektivně provádět technologické předpovědi. (3)

Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů, může být pro každý podnik jiná. Záleží jednak na produktu a zároveň na počtu zákazníků. Všeobecně však platí, že k dosažení celkové úspěšnosti podniku na trhu, je marketingová politika nepostradatelná. Marketingová politika se soustředí na potřeby a přání trhu, za účelem přeměny v ziskové příležitosti. Důležitou roli zde hraje **marketingový mix (4P).** Marketingovým mixem rozumíme souhrn nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů. Patří sem 4 skupiny proměnných Produktová politika (**Produkt**), Cenová politika (**Price**), Distribuční politika (**Place**), Komunikační politika (**Promotion**). Správným sestavením marketingového mixu je společnost schopna lépe reagovat na změny preferencí a požadavků zákazníků i je lépe předvídat. (9)

A. Produkt

Produkt, který společnost poskytuje, je základem celého podnikání. Prostřednictvím produktu podnik uspokojuje přání a potřeby zákazníka. Produkt by měl být pro zákazníka v prvé řadě do jisté míry atraktivní. Rozhodujícími složkami produktu jsou pak: jakost, rozmanitost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruka a výnosy. Analýza této oblasti by měla být především zaměřena na to, zda daný produkt odpovídá přáním zákazníka, případně navrhnout opatření ke změně.

B. Cena

Neméně podstatným faktorem je cena, jakožto faktor ovlivňující nákupčí chování zákazníka. Cenu můžeme chápat jako oběť, kterou zákazník podstoupí, k získání produktu. Poměřuje stávající užitek a užitek, který získá nákupem produktu.

Cenovou politiku tvoří následující aktivity:

- stanovení ceny (na základě kalkulace nákladů, srovnání cen s konkurencí, na základě citlivosti zákazníka na cenu),
- cenová strategie,
- politika slev,
- platební podmínky. (9)

C. Místo a distribuce

Míra odbytu produktů je v mnoha případech ovlivňována umístěním daného podniku. Pro oblast distribuční politiky je významné vyhodnocení následujících komponentů: distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, rozmístění, zásoby a doprava. Významné jsou i distribuční kanály zahrnující velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce.

D. Propagace

Propagace má zásadní význam jak při zavádění nového výrobku na trh, tak pro udržování a zlepšování pozice produktu na trhu. Jde o jeden z hlavních nástrojů komunikace se zákazníkem, který má pouze omezené informace o tom, jaká je na daném trhu nabídka. Hlavním úkolem propagace tedy je rozšiřovat povědomí o podniku a jeho produktech a přesvědčit co největší počet zákazníků k nákupu produktu podniku v rámci uspokojení jejich potřeb a přání. (10)

Faktory výroby a řízení výroby

Analýza výroby a řízení výroby by mělo být zaměřeno na prozkoumání zejména následujících kritérií:

- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníka,
- spolehlivost a stabilita výrobních procesů,
- úroveň nákladů a srovnání nákladů s konkurencí,
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality. (3)

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Analýza podnikových a pracovních zdrojů je jednou z nejdůležitějších analýz vnitřního prostředí podniku. Základní typy podnikových zdrojů klasifikujeme do 4 skupin:

1. Hmotné zdroje (např. nemovitosti, stroje).
2. Lidské zdroje (např. kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, motivace, adaptabilita).
3. Finanční zdroje.
4. Nehmotné zdroje (ochrana duševního vlastnictví – know-how, licence, obchodní tajemství).

V podniku je nutné pěstovat jistou firemní kulturu a tvůrčí komunikaci. Účinnost organizační struktury, pracovní klima, image podniku, zkušenosti a motivace pracovníků, účinnost informačního systému to vše jsou faktory, které výrazně ovlivňují konkurenční výhody podniku. (3)

Faktory finanční a majetkové

Úkolem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je zhodnocení současného stavu z finančních hledisek a posouzení zda je budoucí rozvoj reálný z hlediska finančních zdrojů.

Smyslem analýzy těchto faktorů je tedy zejména:

1. Posouzení „finančního“ zdraví podniku.
2. Posouzení, zda jsou navrhovaná opatření vedoucí ke strategickému rozvoji reálná z finančního hlediska. (3)

2.4.3.2 SWOT analýza

Velmi důležitá analýza podniku zabývající se jak silnými a slabými stránkami podniku, tak příležitostmi a hrozbami trhu se nazývá SWOT analýza. Zkoumá též do jaké míry je současná strategie relevantní a schopna reagovat na změny okolí, které v prostředí nastávají. Cílem analýzy je vyhodnocení jednotlivých faktorů. Tyto faktory jsou dvojího charakteru. Faktory analyzující silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku a faktory zkoumající vnější příležitosti a hrozby pro podnik. Výsledkem analýzy je současný vnitřní stav společnosti. (9)

Jednotlivé písmena tvořící název analýzy představují:

Silné stránky (***S**trengths*) – vnitřní vlastnosti organizace, které společnosti mohou pomoci k dosažní jejího cíle.

Slabé stránky (***W**eaknesses*) – vnitřní vlastnosti společnosti, stěžující ji dosažení cíle.

Příležitosti (***O**pportunities*) – externí podmínky, které by společnost mohla využít jako určitou pomoc při dosahování svých cílů.

Hrozby (***T**hreats*) – vnější podmínky, které naopak mohou ztížit společnosti dosažení jejich cílů. (11)

Analýza příležitostí a hrozeb umožňuje podniku zaměřit se na příležitosti, které mohou podniku přinést výhody a na hrozby, kterým by podnik mohl v budoucnu čelit. Vycházíme s analýzy vnějšího okolí podniku. Příležitosti pro podnik se vyskytují tam, kde společnost za pomocí svých silných stránek může využít změny okolí ve svůj prospěch. Management společnosti pak jednotlivé příležitosti vyhodnocuje s přihlédnutím k rizikům, které s sebou příležitosti přináší. Hrozby vedení společnosti vyhodnocuje na základě pravděpodobnosti jejich vzniku a s ohledem na škody, které mohou hrozby způsobit. (9)

- Příležitosti mohou být např.:

- nenaplněné potřeby zákazníků,
- rozvoj nových trhů,
- know-how,
- diferenciace.

- Mezi hrozby řadíme např.:

- míra státní regulace,
- vstup nových výrobců na trh,
- konkurence s nižšími náklady a lepším produktem,
- hrozba substitutů,
- tempo růstu daného odvětví,
- změny v zákazníkových preferencí. (12)

Společnost by se měla především soustředit na vymezení pouze silných a slabých stránek, které jsou důležité v návaznosti na dosažení úspěchu společnosti. Stanovení silných a slabých stránek podniku je úzce spjato s vyhodnocením příležitostí pro podnik. Silné a slabé stránky jsou relativní pojmy. Ne vždy silná stránka podniku musí nutně znamenat výhodu. Jedním z důvodům může být nízká důležitost. Stejně tak proměna slabé stránky společnosti, nemusí vždy přinést očekávaný úspěch, pokud náklady na změnu převyšují její užitek. (9)

- Silné stránky společnosti jsou např.:

- silná značka, image podniku a produktu,
- kladné povědomí u zákazníků,
- proaktivní přístup k vývoji a výzkumu,
- oblasti finanční síly organizace,
- úroveň managementu.

- Slabé stránky společnosti mohou být např.:

- nevhodné umístění podniku,
- negativní reputace společnosti u zákazníků,
- příliš vysoké náklady. (12)

2.4.3.3 Finanční analýza

Finance podniku jsou spojovacím prvkem systému podnikového řízení, v němž se celkově projevují veškeré atributy činností podniku. Činnosti podniku se projevují pohybem peněžních prostředků. Mezi hlavní podklady sloužící k budoucímu rozhodování patří v rámci účetní závěrky rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha k účetní závěrce. Výše uvedené výkazy nám podávají základní informace o hospodaření podniku a jsou výchozím podkladem pro budoucí rozhodování vedení společnosti.

K posouzení současné a předchozí situace se používá finanční analýza. Finanční analýza je součástí finančního řízení. Jedním z hlavních poslání finanční analýzy je možnost identifikace klíčových faktorů ovlivňující výkonnost podniku. Finanční analýza též může působit jako zpětná informace o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhnul, které předpoklady se podařily splnit nebo naopak v kterých oblastech došlo k situaci, které chtěl podnik předejít nebo kterou nečekal. Výsledky finanční analýzy zajímají jak externí uživatele, tak interní uživatele.

2.4.3.3.1 Základní metody finanční analýzy

1) Analýza absolutních ukazatelů
   - analýza vývojových trendů,
   - analýza struktury položek jednotlivých výkazů.
2) Analýza rozdílových ukazatelů
   - čistý pracovní kapitál.
3) Analýza poměrových ukazatelů
   - rentability,
   - aktivity,
   - likvidity,
   - zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury,
   - kapitálového trhu.
4) Analýza tokových ukazatelů
   - cash flow,
   - tržeb,
   - nákladů.

5) Analýza souhrnných ukazatelů

- Z-skóre,
- Indexy IN.

1) Soustavy poměrových ukazatelů

- pyramidové rozklady. (13)

Analýza absolutních ukazatelů

Údaje z účetních výkazů poskytují údaje, které lze přímo použít. Výkaz zisku a ztrát udává údaje za daný časový interval ve formě nákladů a výnosů. Rozvaha pak obsahuje údaje o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele). Analýza absolutních ukazatelů slouží především k analýze vývojových trendů a analýze struktury položek jednotlivých výkazů.

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů. Slouží především k analýze a řízení finanční situace podniku, se zaměřením na jeho likviditu. K významným rozdílovým ukazatelům patří zejména čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál je vyjádřen rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál významně ovlivňuje likviditu podniku. K tomu, aby byl podnik likvidní, je zapotřebí určitá výše relativně volného kapitálu. Při konstrukci čistého pracovního kapitálu je nutné rozlišit oběžný a dlouhodobý majetek a dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu.

Poměrové ukazatele

Pokud poměřujeme jeden vykázaný údaj s jiným údajem, pracujeme s poměrovými ukazateli. Analýza pomocí poměrových ukazatelů, patří k jedné z nejoblíbenějších metod, především díky možnosti rychlého získání představy o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele se časem rozlišily do několika skupin a to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu, případně ostatní ukazatele. (13)

Kritika tradičních měřítek výkonnosti podniku

Hlavním nedostatkem tradičních měřítek výkonnosti podniku je jejich založení na účetním výsledku hospodaření. Nejsou tedy zcela zahrnuty faktory vlivu rizika, inflace, nákladů obětované příležitosti, není kladen důraz na časovou hodnotu peněz. Účetní výsledek hospodaření může být modelován a ovlivněn mnoha aspekty související s účetní politikou společnosti. Důraz a významnost by měla společnost přikládat především nehmotným aktivům typu dodavatelských vztahů či kvalifikovanost pracovní síly. Ani hodnoty ukazatelů rentability nelze považovat za primární ukazatel k dalšímu rozhodování. Tyto ukazatelé nezahrnují náklady obětované příležitosti ani riziko podnikání či riziko užívaní cizího kapitálu. (13) V mnoha případech jsou tradiční měřítka výkonnosti doplněna o informace zahrnující vývoj likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku. Ukazatele by měli vycházet z kritických faktorů úspěchu strategických cílů, ukazatele musí být vytvořeny pro podnik jako celek, mělo by docházet k aktualizaci ukazatelů v závislosti na změnách podmínek okolí. (14) Závěrem můžeme říci, že přílišný důraz na udržení a dosažení finančních výsledků, může znamenat nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření hodnot, zejména do oblasti nehmotných aktiv, které jsou obtížně uchopitelné, ale mají potenciál a generují budoucí růst. (15)

Moderní měřítka výkonnosti podniku

Tradiční měřítka pro hodnocení výkonnosti podniku se dostávají do kolize především v oblastech účetnictví a v ekonomickém pohledu na výkonnost. (16)

Moderní ukazatel by měl především splňovat následující podmínky:

- umožňovat využití co největšího množství informací a údajů z účetnictví,
- překonávat dosavadní nespokojenost s účetními měřítky postihujícími finanční efektivnost – kalkulovat s rizikem a velikostí vázaného kapitálu,
- umožňovat hodnocení výkonnosti i ocenění podniků,
- podporovat rozvoj a řízení hodnoty,
- dát možnost k identifikaci jasných a přehledných vazeb ukazatele na všechny úrovně řízení. (17)

Jedním z manažerských systémů, který doplňuje finanční měřítka o nová měřítka tzv. hybných sil budoucí výkonnosti je systém Balanced Scorecards. (16)

Hodnocení efektivnosti investice

Pokud rozhodujeme o investičních projektech, je potřebné se zaměřit na dlouhodobé cíle, kterými se podnik řídí. Ve velké většině případů jde především o zvyšování bohatství vlastníků podniku. Podnik sleduje i jiné cíle z dlouhodobého hlediska a tomu je investiční plánování podřízeno. Strategickým cílem je též zajistit požadované zhodnocení investovaného kapitálu. Při výběru varianty investičního záměru, je nejvhodnější zvolit takové finanční kritérium, které umožní zohlednit časovou hodnotu peněz i riziko záměru. Těmto požadavkům vyhovuje metoda čisté současné hodnoty a metoda vnitřního výnosového procenta. Tyto metody pak mohou být doplněny např. o dobu návratnosti investice. (18)

Financování rozvoje podnikání

Sebelepší podnikatelský záměr může ztroskotat na zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. Pomocí podnikatelského záměru jsme schopni identifikovat, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Podnikatelský záměr by měl být financován zejména dlouhodobými zdroji financování. V úvahu přichází vlastní, zdroje, bankovní úvěr, leasing nebo získání investora.

Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování. Tento interní vlastní kapitál představuje nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy. V případě financování expanze malých a středních podniků však tyto interní zdroje nemusí postačovat. (18)

Bankovní úvěry

Bankovní úvěr představuje pro podnik cizí zdroj financování. Rozlišujeme:

A. Dlouhodobé bankovní úvěry

Banky poskytují v této formě terminované půjčky, nazývané též investiční úvěr a hypoteční úvěr. U investičního úvěru je vyžadováno ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobu a hypoteční úvěr vyžaduje ručení pouze nemovitým majetkem.

B. Krátkodobé bankovní úvěry

Mezi tyto úvěry patří např. kontokorentní úvěr a lombardní úvěr. Důležité jsou podmínky použití těchto úvěrů. Zpravidla jsou tyto úvěry vymezeny na financování pořízení dlouhodobého majetku.

Charakteristickými znaky bankovního úvěru jsou:

Návratnost – příjemce úvěru musí úvěr v dané lhůtě splatit. Splátky úvěru mohou být buď postupné v pravidelných intervalech, nebo jednorázové na konci doby splatnosti.

Úročení – představuje cenu, kterou příjemce platí za zapůjčení peněz. Úrok může být fixní nebo ve formě variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procento z nesplacené části poskytnutého úvěru.

Zajištění návratnosti – pro případ vzniku nepředvídatelných událostí, které by mohly mít dopad na splacení poskytnuté částky včetně zaplacení ceny za půjčení. Ručení je požadováno ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. (18)

Leasing

Leasing je označován jako alternativní forma financování, jelikož financování pořízení dlouhodobého majetku leasingem, je velmi blízké financování formou bankovního úvěru. Do této skupiny financování patří i faktoring a forfaiting, používané k odkupu pohledávek.

Leasing umožňuje podniku užití majetku, aniž by použil vlastní finanční zdroje k jeho získání. Poplatky za užívání majetku na leasing jsou daňově uznatelným nákladem. Majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Rozlišujeme provozní a finanční leasing.

Finanční leasing je obdoba bankovního úvěru. Majetek je pořízen formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Po ukončení nájmu majetek přechází do vlastnictví podniku a nájemce obdrží téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke cash-flow a daně z příjmu.

Provozní leasing, je výhodný při dočasném užití majetku, který je předmětem smlouvy s leasingovou společností. Pořízení majetek, zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Při pořízení majetku je nutné předložit žádost o poskytnutí financování včetně příloh. Struktura žádosti se liší podle předmětu leasingu. (18)

Získání investora

K navýšení vlastního kapitálu může dojít jednak samotnou činností podniku, při které je tvořen zisk nebo získáním investora, který věří záměru společnosti. Investor se stane spoluvlastníkem, sdílí podnikatelské riziko a požaduje určitou kompenzaci za podstoupené riziko. Návratnost vkladu investora probíhá formou prodeje vlastněného podílu podniku. Investor též požaduje záruky za zhodnocení své investice např. určení podílu v podniku, účasti v dozorčích či jiných správních orgánech společnosti, loajalitu vedení a jiné. Investor vstupuje do podniku s cílem vysokého zhodnocení své investice. Klíčovou otázkou při vstupu investora do podniku pak je, jaký podíl získá investor na podniku? Jde o náročnou problematiku, která má zejména význam při určení tržní hodnoty podniku. (18)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení společnosti Fasády Šimek s.r.o.

Tabulka 2: Informace o společnost (Zdroj: vlastní zpracování)

OBCHODNÍ FIRMA:	**Fasády Šimek s.r.o.**
SÍDLO:	**Pohankova 2803/20** **Brno – Líšeň 628 00**
POBOČKA:	**Tř. Maršála Malinovského 884** **Uherské Hradiště 686 01**
IDENTIFIKAČNÍ ČÍSLO:	293 68 171
PRÁVNÍ FORMA:	Společnost s ručením omezeným
PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	➢ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, ➢ zednictví, ➢ izolatérství, ➢ provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
ZÁKLADNÍ KAPITÁL:	200 000,- Kč
STATUTÁRNÍ ORGÁN:	Jednatel: Jiří Šimek Jednatel: Petr Kožoušek
AUTORIZACE:	Jiří Šimek – autorizovaný technik v oboru pozemní stavby (autorizace číslo 0010896)
CERTIFIKÁTY:	ČSN ISO 9001:2009
WEBOVÉ STRÁNKY:	www.fasadysimek.cz

Obrázek 3: Logo společnosti Fasády Šimek s.r.o. (Zdroj: (19))

Předmětem analýzy této diplomové práce je brněnská společnost **Fasády Šimek s.r.o.** Společnost se zabývá komplexní revitalizací bytových domů a s tím souvisejícími činnostmi. Na stavebním trhu se pohybuje třetím rokem. Společnost sídlí v Brně v Líšni a má dva společníky, kteří složili základní kapitál v poměru 70:30. Analyzovaný podnik spadá do kategorie malých podniků. Roční mzdové náklady za poslední rok působení dle výkazu zisků a ztrát činí 3 174 000 Kč.

Společnost Fasády Šimek s.r.o. vznikla sloučením dvou bývalých zástupců dodavatelských společností. Jedním z nich je dnes již jednatel společnosti Jiří Šimek, bývalý vedoucí střediska Brno stavební firmy Renomix s.r.o. a druhým jednatelem je Petr Kožoušek, bývalý jednatel společnosti Stomix spol. s r.o. V roce 2012 se rozhodli, stát se svými vlastními pány a založili svoji vlastní stavební společnost. Oba vstupovali na stavební trh s představou postavit úspěch společnosti na dovednostech, praktických zkušenostech a kladných referencích, které získali v praxi za 10 let působnosti v oboru. Vstup na trh nebyl jednoduchý zcela dle předpokladů jednatelů společnosti. V prvním roce společnost nevykazovala pro jeho majitele nikterak závratný zisk. Společnost byla na trhu nová a bylo nutné si zajistit stálé a věrné zákazníky. Toto se společnosti částečně podařilo v druhém roce působení, kdy se obrat společnosti navýšil téměř šesti násobně. Třetí rok byl pro společnost klíčový. Společnost si vydobyla své místo na trhu a získala stálou klientelu s kladnými referencemi. Základem kladné reference je získání dokumentu „Potvrzení o referencích“. V současnosti má společnost 33 „potvrzených referencí“.

Posláním společnosti je uspokojit požadavky zákazníků na revitalizaci bytového domu, za předpokladu zajištění vysoce kvalitně provedené rekonstrukce stavebního díla s dlouhou dobou životností.

Mezi cíle společnosti patří:

- udržení stávající výše obratu a solventnosti společnosti,
- důraz na kvalitu provedených zakázek - kladné reference = potenciální zdroj nových zakázek,
- zkvalitnění výběru a tendrování subdodávek,
- přijmout důsledná opatření pro kontrolu fakturací a nákladů jednotlivých zakázek.

Prostřednictvím dlouholetých zkušeností zaměstnanců v oboru a spoluprací s renovovanými dodavatelskými firmami, společnost poskytuje profesionální a individuální přístup k zákazníkovi při realizaci jeho požadavků. Důraz je kladen na kvalitu provedené práce a dohodu se zákazníkem při otázce cen a plnění termínů. Služby jsou poskytované s osobitým přístupem zaměstnanců ke každému klientovi individuálně.

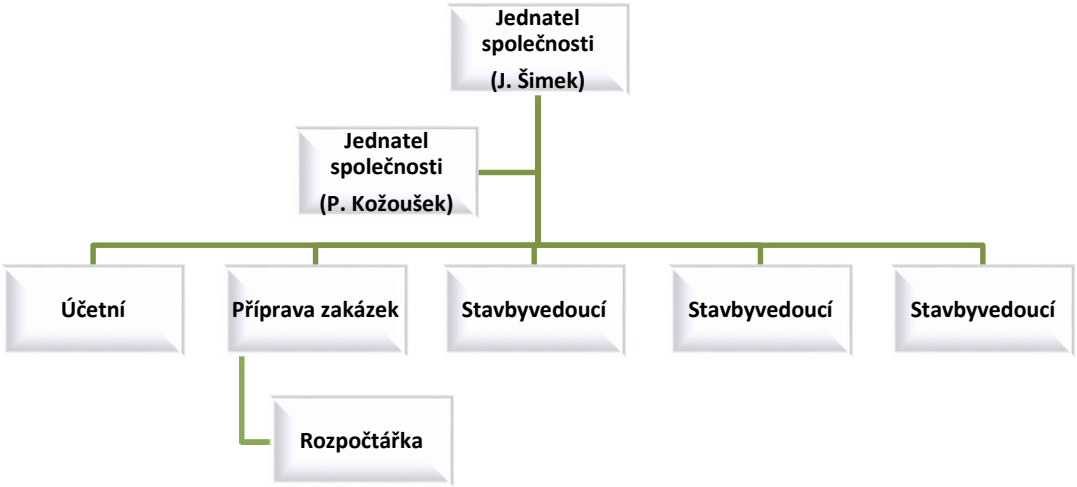
Portfolio služeb společnosti Fasády Šimek:

- ✓ příprava,
- ✓ projektová dokumentace,
- ✓ stavební povolení,
- ✓ stavební dozor,
- ✓ realizace staveb,
- ✓ posouzení stávajícího stavu a navržení způsobu a rozsahu,
- ✓ cenová nabídka prací,
- ✓ návrh financování. (19)

V rámci kompletní rekonstrukce staveb společnost zajišťuje:

- ✓ přípravné práce,
- ✓ projektová dokumentace,
- ✓ tepelně technický audit,
- ✓ energetický štítek budovy,
- ✓ podání žádosti o stavební povolení,
- ✓ vyřízení záboru veřejných ploch,
- ✓ žádost a asistence při kolaudaci. (19)

3.2 Organizační struktura



Graf 1: Organizační struktura společnosti Fasády Šimek s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

V úplném čele společnosti stojí jednatel společnosti J. Šimek (70% ZK). Veškeré řídící procesy ve společnosti jsou v kompetenci obou jednatelů. J. Šimek koordinuje chod společnosti, udává náplň činností jednotlivých zaměstnanců, v neposlední řadě udržuje dobré vztahy s důležitými obchodními partnery a zajišťuje nové potenciální zákazníky. Druhou nejvyšší pozici zastává druhý jednatel společnosti P. Kožoušek (30% ZK). Náplň jeho činnosti v podstatě kopíruje náplň činnosti prvního jednatele. Účetní společnosti zajišťuje dohled nad ekonomickou a finanční oblastí podniku. Zaměstnanec přípravy zakázek spolu s rozpočtářkou zajišťují celkovou přípravu jednotlivých projektů, jak nabídku, tak veškerou obchodní část při samotné realizaci projektu.

Zaměstnanec přípravy zakázek se stará o komplexní péči o zákazníka, zajišťuje ústní i písemnou komunikaci se zákazníkem, oslovuje nové potenciální zákazníky s nabídkou společnosti, spolupracuje s rozpočtářkou při zpracování rozpočtů. Pod jeho kompetenci též spadá každoroční zajištění plnění norem v rámci ISO. Jednotliví stavbyvedoucí zajišťují veškerou činnost při realizaci stavebních prací. Řídí činnost na stavbě, zajišťují komunikaci s dodavateli, objednávají materiál potřebný k realizaci zakázky, zpracovávají veškerou dokumentaci týkající se prací na stavbě, dohlíží na bezpečnost na pracovišti.

Strategická analýza společnosti

Tato část práce je zaměřena na identifikaci, analýzu a zhodnocení všech relevantních faktorů, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivňovat zvolené cíle a strategii podniku. Strategická analýza společnosti zahrnuje analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a hodnot.

3.3 Analýza obecného okolí

3.3.1 Politicko-legislativní faktory

Právě současná legislativa a politika státu jsou faktory, které omezují stabilitu stavebních firem.

Mezi normy upravující působení podniku, obecné podmínky podnikatelské činnosti a obchodně závazkové vztahy patří zejména Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), právo živnostenské (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání), daňové, pracovní. Nedílnou součástí legislativy je zákon o zadávání veřejných zakázek (Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách), vymezující obecné podmínky soutěže a možnosti účasti v soutěžích na dodavatele stavebních děl.

Oblast stavebnictví je legislativně upravena zejména předpisy upravující územní plánování a stavební řád, ochranu životního prostředí a technické požadavky výroby. Vliv mají též legislativní normy ze specializovaných oblastí.
V roce 2006 byl přijat nový stavební zákon č. 182/2006 Sb., o územním plánování

a stavebním řádu. Právním předpisem upravujícím stavební materiál a výrobky pro stavění je zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích výroby.

V současné době se nadřadilo právo životního prostředí EU národním úpravám stavebního práva. Povinnosti, které je nutné splnit, v rámci legislativy upravující oblast životního prostředí, se dají považovat, za možné příčiny omezující podnikání v ČR. Dále byl pak v roce 2007 v ČR přijat zákon o životním prostředí.

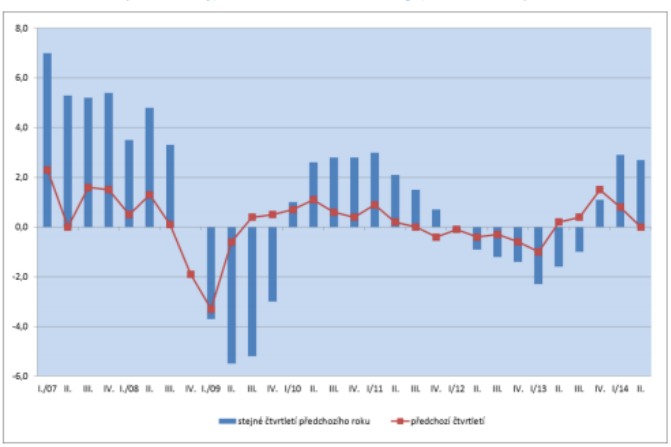
Pro námi analyzovaný podnik je důležitá snaha Ministerstva pro místní rozvoj oživit sektor stavebnictví. Jedná se pak o legislativní změny napomáhající rozvoji a stabilizaci stavebnictví. Zejména v oblasti dotačních titulů a novelizaci legislativy veřejných zakázek.

Tabulka 3: Politicko-legislativní faktory (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní faktory	**Neutrální faktory**	**Negativní faktory**
Politicko-legislativní faktory	otevření dotačních titulů	vysoká míra předpisů a legislativních opatření	nedůvěra obyvatelstva
	možnost čerpání zdrojů z EU		nestabilní vláda
	růst veřejných zakázek		

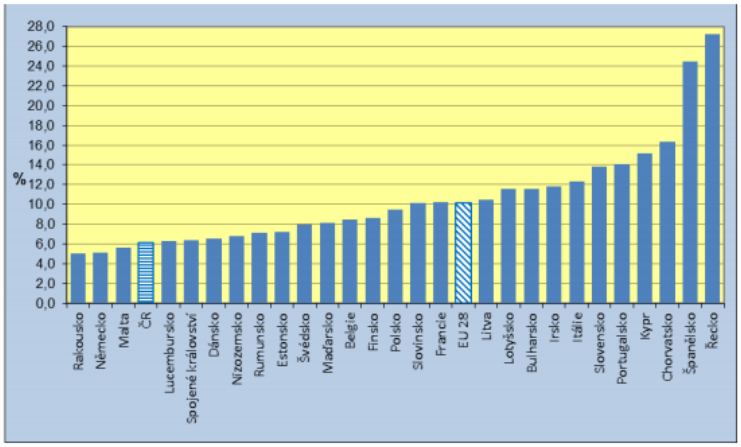
3.3.2 Ekonomické faktory

Pozvolné oživování ekonomické aktivity pokračovalo i v roce 2014 růstem reálného HDP o 2,4%.



Graf 2: Vývoj HDP 2007 - 2014 (Zdroj: (32))

Díky pozvolnému oživování se předpokládá snižování míry nezaměstnanosti. Česká republika má šestou nejnižší nezaměstnanost v EU. V roce 2014 činila 7,1%. Rozdíly v příjmech jsou ovšem mnohem větší, jelikož Česká republika má jedny z nejmenších příjmů v rámci EU. V roce 2014 bylo ve stavebnictví zaměstnáno 219 tisíc osob. V tomto čísle není zohledněn vliv „šedé ekonomiky“. Na celkovém počtu zaměstnanosti v České republice se osoby zaměstnány ve stavebnictví podílí 9%. (20)



Graf 3: Míra nezaměstnanosti v zemích EU k 3/2014 (Zdroj: (32))

Pro činnosti analyzované společnosti je platná snížená sazba DPH 15%. Cena díla je stanovena s DPH i bez DPH, přičemž DPH je vždy účtováno v zákonem stanovené výši dle platných právních předpisů.

Současná nabídka úvěrů pro revitalizace je velmi výhodná, včetně možnosti využití dotací z EU (např. ČS a.s. – nabízí deseti procentní dotaci z EU). Kombinace nízkých úrokových sazeb s využitím dotace motivuje SVJ a bytová družstva k rozhodnutí o realizaci požadovaných stavebních prací na bytových domech.

Tabulka 4: Ekonomické faktory (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní faktory	Neutrální faktory	Negativní faktory
Ekonomické faktory	růst HDP	nízké příjmy obyvatelstva	
	snižování míry nezaměstnanosti		
	snížení sazba DPH na stavební díla		
	nízké úrokové míry hypotečních úvěrů		

3.3.3 Sociálně-demografické faktory

Na konci roku 2014 žilo v ČR přibližně 10 528 477 lidí. Dle statistik též ubývá počet cizinců, kteří chtějí v Česku žít. Naopak se zvyšuje počet osob, kteří z České republiky odchází jinam do ciziny. V nejbližších letech se předpokládá podobný trend. (2)

Stavebnictví trpí nedostatkem kvalitních řemeslníků. Toto je způsobeno všeobecným poklesem zájmu o učňovské obory. Stavební profese a řemesla mají dlouhodobě lepší perspektivu než montážní profese v průmyslových závodech, kde je vysoké riziko přesunu do zemí s levnější pracovní silou. Novými nedostatkovými profesemi budou profese s kombinovanými znalostmi. (21)

Životní úroveň obyvatelstva se v ČR zvyšuje a toto zvýšení s sebou přineslo mimo jiné vyšší kupní sílu obyvatelstva a větší ochotu utrácet za kvalitní bydlení. Dochází též ke změně skladeb domácností, v současnosti převyšuje počet jednočlenných domácností. Skladba domovního fondu je cca 86% rodinné domy a 12% bytové domy. Velké množství bytových domů je charakteristické svým vysokým stářím.

Tabulka 5: Sociálně-demografické faktory (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní faktory	Neutrální faktory	Negativní faktory
Sociálně-demografické faktory	růst životní úrovně	vysoké stáří bytové výstavby	nedostatek kvalitních řemeslníků
	růst kupní síly obyvatelstva		
	ochota soukromého sektoru investovat do stavebnictví		

3.3.4 Technicko-technologické faktory

V současné době se doporučuje užívání technických norem, které jsou však pouze doporučením nikoliv nutností. Mluvíme především o normách ČSN, ČSN ISO vydaných Českým normalizačním institutem. Ve stavebním odvětví je kladen důraz na dodržování technologických postupů. Tyto technologické postupy přímo stanovují výrobci jednotlivých systémů (kontaktní zateplovací systémy). Nutné je též zohlednit životní cyklus stavebního díla, s kterým je spjata jakási nutná regenerace a obnova stavby. Technologický vývoj se projevuje ve stavebnictví plynule. Nové technologie předurčují zvýšení kvality materiálů a životnosti provedených stavebních prací. Vývoj stavebnictví je závislý na ochotě státu, obyvatelstva a „soukromého sektoru“ umísťovat svoje finanční prostředky právě do stavebnictví a zároveň schopnost stavebních firem pružně a efektivně reagovat na měnící se podmínky na trhu.

K zajištění odpovídajících aktivit z oblasti technicko-technologické stavební společnosti je nutné sledovat a vyhodnocovat zejména následující parametry:

- trendy a vývoj v hardwarovém i softwarovém vybavení konkurenčních stavebních společností včetně novinek na trhu informačních technologií,
- zastupující technologie vůči stávajícím technologiím v podniku,
- kontrola jakosti a udržování vysoké úrovně.

Tabulka 6: Technicko-technologické faktory (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní faktory	Neutrální faktory	Negativní faktory
Technicko-technologické faktory	vývoj technologií	tlak na zvyšování kvality	
	zvyšování kvality materiálů	životní cyklus stavebního díla	
	vývoj softwaru a hardwaru		

3.4 Analýza oborového prostředí

3.4.1 Analýza konkurence

Vyjednávací síla zákazníků

Dnešní doba v souvislosti s velkou konkurencí a pomalému vzpamatování se stavebního odvětví z krize poskytuje obrovskou vyjednávací sílu zákazníkům. Nabídka poměrně vysoce převyšuje poptávku a zákazník se dostává do situace, kdy si z velké části diktuje podmínky. Kupující svoji sílu využívají zejména ke stlačení cen dolů a získání co nejvyšší kvality. V mnoha případech si zákazník dokonce diktuje nejen cenu, ale i termín a dobu výstavby, záruky, garance, pokuty a jiné.

Významným odběratelem pro stavební společnosti obecně jak jsme zmínili dříve je též stát. Veřejné zakázky ve stavebnictví představují 42,3% (22) ze všech vypsaných zakázek. Právě sektor stavebnictví je do značné míry ovlivněn vývojem veřejných zakázek. Veřejné zakázky by pro námi analyzovanou společnost mohly být do budoucna důležité především z hlediska ziskovosti a platební morálky odběratele.

Hlavními zákazníky společnosti jsou:

1. Stavební bytová družstva:
   - Průkopník, SBD – Brno,
   - Zítřek, SBD - Moravské Budějovice,
   - Bytové družstvo – Svitavy,
   - HODOŇAN - SBD Hodonín,
   - Budovatel - SBD Zlín,
   - SLOVÁCKO - SBD Uherské Hradiště.
2. Samostatné SVJ, bytová družstva, vlastníci bytových domů, správci bytových domů.
3. Ostatní subjekty a firmy.

Nosným pilířem působnosti je Morava s důrazem na města Brno, Břeclav, Uherské Hradiště, Vyškov, Zlín, Moravské Budějovice, Veselí nad Moravou, Kyjov, Hodonín, Vsetín, Havířov. Společnosti se v posledním období daří realizace i v dalších

městech ČR a to ve Svitavách, Třebíči, Vlašimi, Sázavě, Jeseníku. Strategickým cílem společnosti je zaměřit se i na získání zakázek v hlavním městě Praze.

Tabulka 7: Realizované zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)

Skutečně realizované zakázky 2012-2015						
Subjekt	***2012 (v mil. Kč)***	***2013 (v mil. Kč)***	***2014 (v mil. Kč)***	***již smluvené na r. 2015***	***Celkem 2012-2015***	***Pořadí***
Průkopník, SBD - Brno		3,8	5,9	5,8	**15,5**	**1**
Zítřek, SBD - Moravské Budějovice		1,9	11,2		**13,1**	**3**
Bytové družstvo - Svitavy	4,3	3,6	3,47	2,6	**13,97**	**2**
HODOŇAN - SBD Hodonín			2,4		**2,4**	**6**
Budovatel - SBD Zlín		4,5	4,5		**9**	**4**
SLOVÁCKO - SBD Uherské Hradiště		0,3	4,4		**4,7**	**5**
Suma za SBD	**4,3**	**14,1**	**31,87**	**8,4**	**58,67**	
Samostatná SVJ, bytová družstva, Vlastníci bytových domů		**26**	**38,5**	**32**		
Ostatní subjekty a firmy	**2**	**1,5**	**4**	**0,5**		
Suma za jednotlivé roky	**6,3**	**41,6**	**74,37**	**40,9**		

Z výše provedené analýzy zákazníků z pohledu přínosu tržeb pro společnost, jsme schopni říci, že nejdůležitějšími zákazníky jsou stavební bytová družstva a skupina SVJ, bytová družstva a samotní vlastníci bytových domů.

Z výše uvedeného plyne, že vyjednávací síla SBD a skupiny SVJ a bytových družstev mají poměrně vysokou vyjednávací sílu, jelikož jsou pro společnost klíčovými zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní zdroje nutné k realizaci stavebních činností společnosti patří pracovní síla a stavební materiál. Vyjednávací síla dodavatelů hraje ve stavebnictví významnou roli. Cena a kvalita materiálu, která je nabízena, pak ovlivňuje konečnou hodnotu stavebního díla. V současné době existuje velký počet společností poskytujících stavební materiál, dochází k boji o zákazníka formou rozšiřování sortimentu, zvyšováním kvality, cenou či jinými podpůrnými službami.

Vyjednávací síla se mění v závislosti na poměru velikosti odběratelské a dodavatelské společnosti. Velké dodavatelské subjekty mají větší vliv na malé a střední společnosti než na společnosti velké. Vyjednávací síla dodavatelů je nejvyšší v období „stavební sezóny“, kdy je poptávka po stavebním materiálu nejvyšší a trh je typický nedostatkem volných kapacit. V tomto období si dodavatelé mohou dovolit zvyšovat své ceny.

K zajištění dodavatelských činností, jsou využívány strategická partnerství. Dodavatelé stavebního materiálu jsou pro analyzovanou společnost velice důležití, neboť odebíraný produkt představuje pro společnost vstup nutný pro jejich podnikání. Závislost můžeme vnímat i opačným směrem, neboť dodavatelé stavebních hmot jsou též závislí na svých odběratelích.

Uvedená společnost využívá služby pouze u dodavatelů s příslušnou certifikací. Pro kontaktní zateplovací systémy společnost Fasády Šimek aplikuje jen systémy zařazené do kategorie „kvalitativní třída A“.

V rámci plnění kritérií certifikátu ISO 9001:2009 společnost provedla zhodnocení jednotlivých dodavatelů pomocí záznamu o hodnocení dodavatelů. Na základě tohoto vyhodnocení došlo buď k ponechání stávajícího dodavatele, k jeho vyřazení, či doplnění dodavatelem novým.

Hlavními dodavateli společnosti Fasády Šimek s.r.o. jsou:

Společnost	Poznámka k hodnocení dodavatele	Dodávaný produkt
IZOLING CZ s.r.o.	Nejlepší dodavatel (opakovaně)	Střecha
Profibaustoffe CZ, s.r.o.	Nejlepší dodavatel	Kontaktní zateplovací systém
HF stavby s.r.o.	Nejlepší dodavatel	Lodžie
GRMOLEC elektro s.r.o.	Nejlepší dodavatel	Elektro
STOMIX, spol. s r. o.	Standardní dodavatel	Kontaktní zateplovací systém
WEBER CZ s.r.o.	Standardní dodavatel	Kontaktní zateplovací systém
Sto, s.r.o.	Standardní dodavatel	Kontaktní zateplovací systém
STAZEPO a.s.	Standardní dodavatel	Lešení
Elektromontáže FIŠER s.r.o.	Standardní dodavatel (vysoké ceny)	Elektro
Harmonie Brno, s.r.o.	Standardní dodavatel (vysoké ceny)	Výplně otvorů
LEŠENÍ BPL GROUP, s.r.o.	Spolehlivý dodavatel	Lešení
DEKTRADE a.s.	Spolehlivý dodavatel	Stavebniny
THERMONT spol. s r.o.	Nový dodavatel (kladné hodnocení)	Zábradlí
H & M spol. s r.o.	Nový dodavatel (kladné hodnocení)	Výplně otvorů

Vyjednávací síla je:

- silná – u dodavatelů KZS – nejkvalitnější dodavatelé na trhu,
- slabá – u ostatních subdodavatelů – snadno nahraditelní.

Hrozba vstupů do odvětví

Každá společnost působící na stavebním trhu se dnes a denně potýká se silným konkurenčním bojem. Tento faktor představuje velké riziko i pro každého nově příchozího do odvětví. Při vstupu nových konkurentů do odvětví dochází ke snižování množství volných zakázek a potenciálních zisků ostatních společností v odvětví. Vstup na trh stavebnictví je relativně finančně náročný a složitý.

Jako bariéry vstupu do odvětví můžeme vnímat hned několik překážek:

- prognóza postupného vytěžování základních stavebních materiálů,
- zpřísnění ekologické normy pro nově vznikající společnosti,
- vývoj cen pohonných hmot, na čemž je přímo závislá cena stavební dopravy,
- výše provozních nákladů, úspory z rozsahu a předpokládaný cyklus životnosti stavebního díla spolu s růstem cen a vývojem poptávky,
- vytvoření si svého klientského portfolia, přechod věrných zákazníků od konkurence,
- celkové tempo trhu,
- kapitálová náročnost,
- přístup k distribučním kanálům,
- přechodové náklady,
- vládní politika.

Právě diferenciací produktu a poskytovaných služeb, vybudované značce a věrným zákazníkům tvoří stávající společnosti na trhu významnou bariéru vstupu do odvětví. Zákazníci ve stavebnictví jsou často věrni společnosti, se kterou mají pozitivní předchozí zkušenost. V mnoha případech je až nereálné získat si na svoji stranu věrného zákazníka konkurence. Pro vstup na stavební trh představuje pro nově vstupující společnost vysoké nároky na čas i na investice nutné k propagaci, získání důvěry zákazníka a nutných referencí. Významnou bariéru též představují odborné znalosti při speciálních stavebních činnostech. Při přechodu zákazníka od konkurence vznikají též dodatečné přechodné náklady, které jsou spojené s ukončením původního vztahu a se vznikem nových smluvních vztahů. V případech, kdy jsou tyto náklady příliš vysoké, zákazník raději zůstává věrný dosavadnímu poskytovateli služeb.

Hrozba vstupu do odvětví je nižšího charakteru – bariéry vstupu na trh jsou poměrně velké.

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů v oblasti stavebnictví je nutné nepodceňovat, jelikož mohou způsobit sražení cenových stropů a mohou ovlivňovat ziskovost odvětví. Stavebnictví je náročné z hlediska spotřeby materiálů a energetických zdrojů, toto je jedna z oblastí, kde se společnosti snaží nejvíce ušetřit. Na trhu stavebních materiálů proto existuje velké množství substitutů.

Substituty v oblasti výstavby mohou představovat tzv. prefabrikované domy, nízko energické domy nebo systém projektového řízení staveb. Právě při projektovém řízení je možné dosáhnout lepších cenových podmínek. Tento systém nemá v současné době příliš velké uplatnění v České republice.

Substituty v oblasti revitalizace bytových domů nejsou zcela k dispozici. Jako určitou formu substitutu můžeme vnímat výstavbu rodinných domů. Pokud by nastal úplný útlum ve výstavbě bytových domů, společnost by byla nucena zamyslet se nad změnami v oblasti své působnosti.

Hrozba substitutů v rámci námi analyzovaného podniku je tedy poměrně nízká.

Konkurenční rivalita v odvětví

Stavebnictví v oblasti revitalizací bytových domů a objektů je odvětvím s vysokou mírou rivality. Napříč Českou republikou existuje velký konkurenční boj při snaze získat stavební zakázku v této oblasti. Působí zde velké množství velkých i menších stavebních firem, které ohrožují tržní podíl analyzované společnosti.

Mezi největší konkurenty společnosti patří:

Oblast Morava:

PROFIPLAST, spol. s r.o., KALAHA a.s., VAŠSTAV s.r.o., MAMUT - THERM s.r.o., HSS spol. s r. o., MORAVSKÁ STAVEBNÍ UNIE - MSU s.r.o., ING-CZECH s.r.o., REVITA G a.s., SPEDIMEX MORAVIA spol. s r.o., LANEX Olomouc s.r.o., POZEMSTAV Prostějov, a.s.,

Oblast Vysočina:

STAVOPLAST SPOL. S R.O., TOMIREKO S.R.O., MG-REAL S.R.O., STARKON JIHLAVA CZ, a.s.

Konkurence ve stavebnictví je velmi tvrdá a ne vždy vyhraje zakázku společnost poskytující nejkvalitnější službu. Do budoucna lze předpokládat, že konkurence se nebude významně lišit a bude v oboru i nadále dosti vysoká.

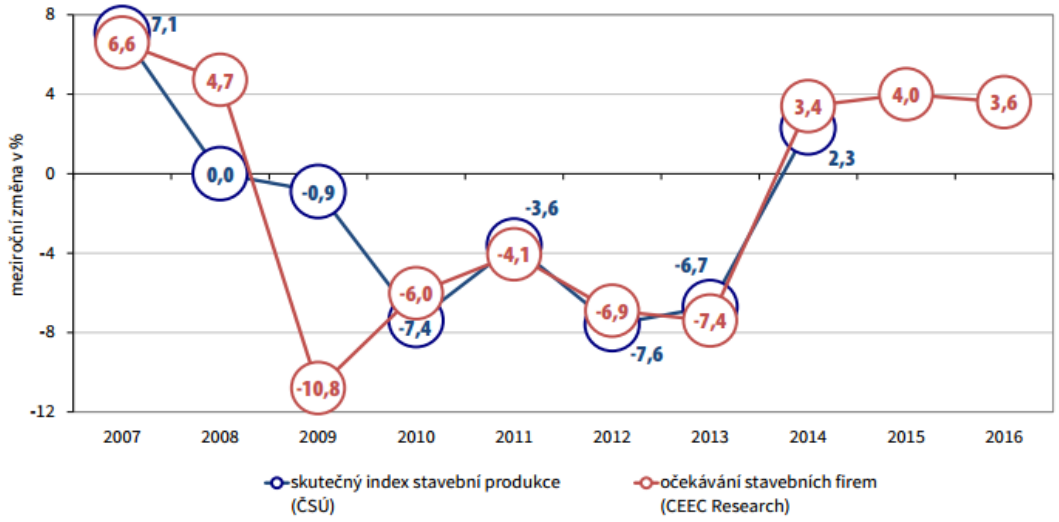
Shrnutí stupně konkurenční rivality:

- vysoká konkurence na trhu,
- cenová válka – tlak na cenu,
- pomalý růst odvětví,
- variantnost ve službách konkurenčních podniků,
- nízká diferenciace produktu.

3.4.2 Analýza trhu

Analýza stavebnictví

Stavebnictví v České republice v roce 2014 poprvé zaznamenalo růst o 4,3% a tím došlo k prolomení pět let trvající krize v tomto odvětví. Pozitivní vývoj stavební produkce bylo způsobeno i příznivými povětrnostními podmínkami. Snaha o povzbuzení českého stavebnictví je viditelná i z množství prostředků veřejné podpory.



Obrázek 4: Vývoj českého stavebnictví v % (2007-2016), (Zdroj: (23))

Z jednotlivých oborů stavebnictví se na zvýšení produkce nejvíce podílelo inženýrské stavitelství a pozemní stavitelství. Ve druhém čtvrtletí roku 2014 došlo k poklesu zaměstnanosti v odvětví meziročně o 5,0%. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v oboru se zvýšila na 29 603 Kč. Počet vydaných stavebních povolení se k únoru 2015 meziročně zvýšil o 2,4%, bylo vydáno přesně 5 635. (24)

Největším investorem a zadavatelem stavebních zakázek v ČR je stát. Byl zaznamenán meziroční růst objemu veřejných zakázek o 6,7%. Vzrostla finanční hodnota i počet výběrových řízení na stavební zakázky z veřejných zdrojů. Na obrázku níže můžeme sledovat vývoj vyhlášených zakázek v krajích. Z obrázku je zřejmá převaha zakázek v Jihomoravského, Moravskoslezského kraje a Středočeského kraje. Zadavateli byli zejména regionální úřady a sdružení. V mnoha případech pak např. školy, nemocnice, církevní instituce apod. (23)

Obrázek 5: Podíl hodnoty oznámených stavebních veřejných zakázek podle krajů (Zdroj: (23))

Ceny stavebních prací poklesly zejména u velkých společností. Pokřivený vývoj cen se bude těžko napravovat a ceny v roce 2015 pravděpodobně neporostou. Hybnou silou je uvědomění si investorů, že zakázka by měla být hodnocena nikoliv pouze na základě nejnižší ceny, ale měl by být hodnocen obsah nabídky.

Návrat k úrovni výkonů z roku 2008 se neočekává, tento rok byl hodnocen jako vrchol konjunktury, kdy bylo dokonce obtížné zajistit dostatek pracovníků na realizaci zakázky. V roce 2015 se předpokládá trend mírného růstu navazující na předcházející rok. Dle vzrůstajícího počtu poptávek můžeme říct, že zájem o výstavbu v Česku roste. V roce 2016 by mělo dojít k podpoře stavebního odvětví právní úpravou Ministerstva pro místní rozvoj. Tato právní úprava by měla napomoct jednak zjednodušení a zefektivnění celého zadávacího procesu veřejných zakázek a jednak umožní při výběru vítěze soutěže zaměřit se i na kvalitu provedených prací. (23)

Analýza bytového fondu

Na základě výsledků ze Sčítání lidí, domů a bytů, které proběhlo v roce 2011, můžeme zjistit stav bytového a domovního fondu v ČR.

Tabulka 8: Domy podle obydlenosti a druhu a osoby v obydlených domech podle velikostních skupin obcí a krajů (Zdroj: (25))

	Domy celkem	z toho obydlené domy			
		celkem	v tom		
			rodinné domy	bytové domy	ostatní budovy
ČR celkem k 26. 3. 2011	**2 158 119**	**1 800 075**	**1 554 794**	**211 252**	**34 029**
Hlavní město Praha	99 949	92 927	57 354	32 596	2 977
Středočeský kraj	353 037	286 780	262 703	19 444	4 633
Jihočeský kraj	163 889	123 048	108 358	12 396	2 294
Plzeňský kraj	131 052	105 835	90 894	12 607	2 334
Karlovarský kraj	44 979	39 845	29 092	9 417	1 336
Ústecký kraj	135 999	115 679	91 318	21 259	3 102
Liberecký kraj	92 345	73 380	61 122	10 240	2 018
Královéhradecký kraj	137 051	109 736	96 055	11 466	2 215
Pardubický kraj	128 618	104 850	94 008	9 080	1 762
Kraj Vysočina	136 766	108 062	98 411	8 039	1 612
Jihomoravský kraj	259 567	225 006	201 823	19 868	3 315
Olomoucký kraj	137 345	118 882	105 081	11 961	1 840
Zlínský kraj	141 852	120 444	111 050	7 832	1 562
Moravskoslezský kraj	195 670	175 601	147 525	25 047	3 029

Mezi hlavní problémy patří zejména stáří bytového fondu, které je poměrně vysoké 42,4 roky. Energetická náročnost těchto budov je poměrně vysoká.

Tabulka níže znázorňuje rozdělení domovního fondu podle účelu budov.

Tabulka 9: Rozdělení domovního fondu podle typu budov (Zdroj: (25))

Typ budov	Počet domů	Počet bytů
Rodinné domy	1 554 794	1 795 065
Bytové domy	211 252	2 257 978
Panelové	65 641	1 298 189
Nepanelové	137 119	959 789
Celkem	1 766 046	4 053 043

3.5 Analýza vnitřního okolí

Analýza firemních faktorů nám pomůže k určení strategické způsobilosti společnosti, která je nutná v souvislosti se schopností společnosti reagovat na příležitosti a hrozby přicházející z okolí.

3.5.1 Analýza firemních faktorů

3.5.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost se snaží neustále následovat trendy, které přináší dnešní doba. Právě stavebnictví, je jedno z odvětví, kde časem dochází k vývoji nových kvalitnějších technologií a stavebních prvků. Společnost sleduje vývojové trendy především v oblasti energických úspor budov a ochrany životního prostředí, což souvisí s faktory analýzy vnějšího prostředí. Společnost úzce spolupracuje s dodavateli ohledně nejnovějších a možností z oblasti materiálů. Fasády Šimek užívají k provedení svých prací požadované technologie. Pro nově zaváděné technologie na trh stavebnictví jsou zaměstnanci společnosti pravidelně školeni. Výsledkem školení je získání certifikátu či oprávnění pro aplikaci nových technologií.

Kritickými body jsou zejména:

- spolupráce s dodavateli zaměřujícími se na výzkum a vývoj,
- hardwarové a softwarové vybavení společnosti,
- školení či oprávnění pro aplikaci nových technologií.

3.5.1.2 Marketingové a distribuční faktory

Analyzovaná společnost Fasády Šimek klade důraz, na spokojenost svých zákazníků. Snaží se maximálně vyhovět zákazníkovým požadavkům. Marketingová politika podniku je nedílnou součástí přispívající k úspěšnosti společnosti na trhu. Společnost se prezentuje zejména prostřednictvím kladných referencí od svých spokojených zákazníků, fotodokumentací dokončených stavebních děl, oceněními a certifikací, které společnost vlastní.

K analýze nástrojů, které společnost užívá k dosažení svých marketingových cílů, provedeme analýzu marketingového mixu 4P.

A. Produkt (*Product*)

Produktem chápeme výrobek nebo službu. Pro nás je předmětem analýzy služba v podobě zprostředkování revitalizace bytových domů. Zprostředkování revitalizace bytových domů v sobě zahrnuje několik dílčích služeb například přípravu samotné revitalizace, projektová dokumentace, stavební povolení, stavební dozor, vyřízení dotací, návrh financování, realizaci staveb a další. Poskytovanou službu však hodnotíme jako celek všech výše uvedených dílčích služeb. Služby jsou poskytované za podmínek, které jsou upravené smluvním vztahem uzavřeným mezi klientem a společností Fasády Šimek. Služba je založená na vzájemné komunikaci se zákazníkem. Komunikace se zákazníkem probíhá několik způsoby. Jednak formou osobní komunikace na schůzích bytového domu či SVJ, dále pak formou písemné komunikace zpravidla prostřednictvím e-mailu, nebo obdrženou písemnou výzvou ke zpracování nabídky. Mezi přednosti společnosti patří profesionální přístup, důraz na kvalitu při realizaci staveb, možnost modifikace a dohody s klientem v otázce ceny a termínech plnění, důvěryhodnost.

B. Distribuce (*Place*)

Společnost realizuje svoje zakázky zejména na Moravu, Slezsku a několik zakázek již realizovala na Vysočině. Tím se společnost snaží rozšířit svoji činnost i do Čech. Hlavní sídlo společnosti je v Brně, pobočka společnosti v Uherském Hradišti. Dostupnost poskytovaných služeb zákazníkovi je tedy poměrně vysoká.

Co se týče dostupnosti stavebního materiálu, který je k provedení stavebního díla nezbytný, společnost využívá přímé distribuce. Tento přímý prodej probíhá na základě uzavřených dodavatelských smluv, které společnosti poskytují bezrizikový odbyt a množstevní slevu. Dodávka materiálu je zajišťována od dodavatele včetně dopravy přímo na stavbu. Vlastní zásoby společnost netvoří a materiál se objednává přímo na zakázku (stavbu). Pro skladování drobného materiálu jsou využívány prostory kanceláří v Brně a Uherském Hradišti a dvě garáže.

C. Propagace (*P*romotion)

Společnost Fasády Šimek, nepatří ke společnostem, které jsou mediálně známé. Propagace společnosti probíhá zejména formou bannerů na stavbách, kde zrovna probíhají práce na stavbě. Společnost též využívá reklamy v podobě potisku všech firemních aut. Nejlepší využívanou reklamou jsou pro společnost však kladné reference z již úspěšně dokončených staveb, které zajišťují společnosti dobré jméno a případná doporučení pro potenciální zákazníky. Společnost při vzniku investovala do vytvoření firemního webu, kde jsou dostupné informace o poskytovaných službách, fotodokumetace již realizovaných staveb a staveb právě probíhajících. Na webu je dostupná též veškerá certifikace, kterou společnost disponuje. Informace na webu jsou pravidelně aktualizované a informace jsou zde pro zákazníka přehledné a jasné.

D. Cena (*P*rice)

Stavební společnosti používají ke stanovení ceně obecně platné postupy a normy. Cena je v námi analyzované společnosti stanovena na základě stanovených ceníkových položkových sazeb. Rozpočty se tvoří pomocí stavebního softwaru BUILDpower od společnosti RTS, a.s.

Právě v oboru stavebnictví jsou vlivem vysoké vyjednávací síly zákazníků ceny stavebních děl prudce tlačeny dolů. Společnosti jsou pak nuceny snižovat cenu stavebního díla na úkor kvality. Tohoto se námi analyzovaná firma velmi vyvaruje a snaží se zákazníkovi co nejvíce osvětlit možné dopady užití nekvalitních stavebních materiálů. Může se stát, že i přes tyto negativní dopady zákazník zvolí k realizaci revitalizace společnost nabízející nejnižší cenu. I za cenu výhry zakázky, společnost nepraktikuje realizaci zakázky s využitím méně kvalitních materiálů, jelikož tím by dávala všanc své dobré jméno a pověst.

3.5.1.3 Faktory výroby a řízení výroby

Nejdůležitějším faktorem výroby je hospodárnost procesů výroby a řízení kvality. Pro námi analyzovanou společnost je klíčové zejména efektivní nakládání s materiálem, efektivní řízení prací a důraz je též kladen na kvalitu technologických postupů. Společnost se vždy snaží maximálně uspokojit zákazníkovi potřeby, a proto se snaží o vysokou flexibilitu z hlediska požadavků zákazníka. Společnost Fasády Šimek si zakládá na vysoké kvalitě provedených děl. Společnost je vlastníkem certifikace řízení kvality ISO 9001:2009. Úroveň nákladů při srovnání s konkurencí je v některých případech vyšší než u konkurence.

Příčinou mohou být:

- větší množstevní slevy od dodavatelů díky větším odběrům,
- schopností snížit cenu nabídky prostřednictvím vlastní výroby jednotlivých prvků na stavbě,
- využití levné pracovní síly ze zahraničí (např. Ukrajina, Rumunsko, Moldávie apod.)

3.5.1.4 Faktory pracovních zdrojů

Lidské zdroje patří k jedněm z klíčových faktorů v rámci interní analýzy zdrojů. Společnost nedisponuje žádnými výrobními zařízeními, z tohoto důvodu jsou právě lidské zdroje jedním z hlavních zdrojů zisku společnosti.

Obor stavebnictví vyžaduje vysokou kvalifikaci a odbornost pracovníků. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolování. Informace jsou sdíleny prostřednictvím pravidelných porad (1x týdně).

Na pracovištích je kladen důraz na dodržování BOZP, odpovědnost za dodržování zajišťuje stavbyvedoucí. 1x ročně jsou všichni zaměstnanci společnosti proškoleni v BOZP včetně školení - řidiči referenti a školení vazačů.

Vedení společnosti si uvědomuje závislost spokojenosti a oddanosti zaměstnance, tomu odpovídá platové ohodnocení včetně benefitů a mimořádných prémií.

Kritickými body faktorů pracovních zdrojů jsou:

- nutnost vysoké a odborné kvalifikace pracovníků,
- školení,
- proces sdílení informací na vysoké úrovni.

3.5.1.5 Faktory finanční a majetkové

Společnost je poměrně na počátku svého vývoje. Můžeme říci, že i přes tvrdý konkurenční boj ve stavebním odvětví si společnost byla schopna najít své portfolio klientů. Po finanční stránce se společnost nepotýká s vážnými finančními problémy.

Finanční analýza společnosti

Analýza stavových veličin

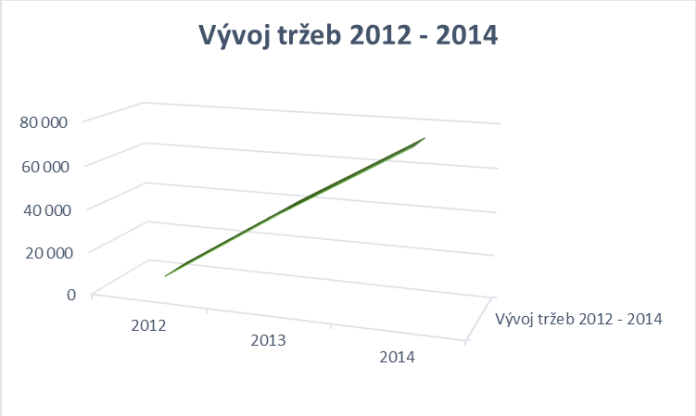
Tabulka 10: Vertikální analýza rozvahy - Rozvaha (v tis. Kč), (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha (v tis. Kč)	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	**2 515**	**9 311**	**15 269**
Stálá aktiva	**0,21**	**0,16**	**0,17**
DNM	0,02	0,00	0,00
DHM	0,02	0,00	0,00
DFM	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	**0,79**	**0,82**	**0,82**
Zásoby	0,00	0,02	0,08
Pohledávky	0,68	0,68	0,46
Finanční majetek	0,11	0,11	0,27
PASIVA CELKEM	**2 515**	**9 311**	**15 269**
Vlastní kapitál	**0,08**	**0,12**	**0,13**
Základní kapitál	0,08	0,02	0,01
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00
Nerozdělený výsledek hospodaření	0,00	0,00	0,06
Výsledek hospodaření běžného období	0,00	0,10	0,06
Cizí zdroje	**0,92**	**0,88**	**0,87**
Rezervy	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	0,92	0,77	0,79
Záv.z obch.vztahů	0,43	0,47	0,51
Záv.k zaměstnancům	0,01	0,01	0,01
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,10	0,08
Bank.úvěry dlouhod.	0,00	0,10	0,08
Bank.úvěry krátkod.	0,00	0,00	0,00

Na základě výsledků vertikální analýzy v tabulce, můžeme říct, že podnik bychom zařadili mezi kapitálově lehké společnosti. Můžeme sledovat výrazně vyšší procentní podíl oběžných aktiv oproti stálým aktivům. Dalším významným ukazatelem, kterým můžeme sledovat je poměr vlastního a cizího kapitálu. Společnost disponuje přebytkem cizích zdrojů, není dosaženo optimálního poměru (50:50 nebo 60:40).

Vývoj tržeb

Společnost na trhu působí teprve 3. rokem. Proto vývoj tržeb kopíruje tvar rostoucí křivky přímé úměrnosti. Tržby společnosti každým rokem rostou.



Graf 4: Vývoj tržeb 2012 - 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé rentability

Název ukazatele	Popis	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv **(ROA)**	EBIT/Aktiva	0,91%	13,74%	8,49%
Rentabilita tržeb **(ROS)**	EAT/Tržby	0,16%	2,29%	1,14%
Rentabilita vlastního kapitálu **(ROE)**	EAT/VK	4,76%	82,52%	42,35%

Je potřeba zohlednit fakt, že podnik je poměrně na začátku své existence. Ukazatele rentability obecně ukazují, jak moc je podnik ziskový. Každý ukazatel má svoje teoreticky vyměřené „ideální hodnoty“, ale vždy záleží na povaze firmy, takže tyto hodnoty bereme pouze jako vodítka. Ukazatel ROA – rentabilita aktiv by při dobrém stavu měla dosahovat 10% a víc. Tento ukazatel hodnotí výkonnost podniku, neboli kolik korun zisku připadá na korunu majetku. Dobrý stav rentability aktiv společnost vykazuje ve druhém roce své existence. Rentabilita tržeb je jakýmsi ukazatelem efektivnosti a vyjadřuje ziskovou marži. Pozitivního stavu dosahuje při hodnotách vyšších než 10%. Hodnota tohoto ukazatele je velmi závislá na odvětví a pohybuje se od 2% do cca 50%. Námi analyzovaná společnost nevykazuje pozitivní stav rentability tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí přínos vlastníkům podniku. Tento ukazatel má dosahovat 3% a více, což je splněno v každém z roků. Ve druhém roce působení společnosti vidíme prudký nárůst rentability vlastního kapitálu, toto je způsobeno

prudkým nárůstem výsledku hospodaření v poměru k vlastnímu kapitálu společnosti. Pokles ve třetím roce je způsoben nižším vykazovaným výsledkem hospodaření než v roce 2013.

Ukazatelé likvidity

Název ukazatele	Popis	2012	2013	2014
Běžná likvidita	Oběžná A./(Kr. závazky + Kr. bank. úvěry)	0,86	1,06	1,03
Pohotová likvidita	(Oběžná A. - zásoby)/(Kr. závazky + Kr. bank. úvěry)	0,86	1,04	0,93
Okamžitá likvidita	Krát. fin. majetek/(Kr. závazky + Kr. bank. úvěry)	0,11	0,15	0,34

Ukazatelé likvidity obecně hodnotí platební schopnost podniku, jak je podnik solventní, když potřebuje hradit svoje závazky. *Běžná likvidita* by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, těchto hodnot podnik nedosahuje. K navýšení hodnoty běžné likvidity, může podnik využít rychlejšího vymáhání pohledávek, sankcemi, využitím skonta nebo zjištěním bonity obchodního partnera. Hodnota, kterou podnik v jednotlivých letech dosahuje však není kritická. *Likvidita pohotová* by měla dosahovat hodnot větších než 1, toto kriterium společnost splňuje pouze ve druhém roce působení. U podniku sledujeme nárůst zásob. Tento fakt může mít za následek negativní ovlivnění pohotové likvidity. *Okamžitá likvidita* je v dobrém stavu při dosažení hodnot v rozmezí 0,2 – 0,3. V tomto rozmezí se společnost pohybuje v roce 2014. Na základě rozborů ukazatelů likvidity, můžeme říct, že podnik je schopen přeměnit svůj majetek, na prostředky, které využívá k úhradě svých závazků.

Ukazatele zadluženosti

Název ukazatele	Popis	2012	2013	2014
Celková zadluženost	Cizí zdroj/aktiva	91,65%	87,53%	86,80%
Krátkodobá zadluženost	Cizí zdroj krátkod./aktiva	91,65%	77,12%	78,99%
Dlouhodobá zadluženost	Cizí zdroj dlouhodob./aktiva	0,00%	10,41%	7,81%
Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	1,7692	14,0549	7,1602

Celková zadluženost podniku se postupně snižuje avšak nadále nedosahuje doporučovaného rozdělení vlastního a cizího kapitálu 50:50 (60:40). Ačkoliv cizí kapitál je levnější z pohledu zdroje financování než kapitál vlastní, společnost by měla zabránit dalšímu zvyšování zadluženosti, zejména z titulu krátkodobých závazků. *Úrokové krytí* říká, kolikrát převyšuje zisk úrokové náklady podniku a informuje věřitele, jak budou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku. Doporučená

hodnota je 3 až 6. Analyzovaný podnik se pohybuje v rozmezí 1,76 - 14,05. Lepších hodnot je dosaženo zvýšením provozního výsledku hospodaření.

3.5.2 SWOT analýza

Pro analýzu příležitostí a hrozeb ovlivňující společnost z vnějšku a analýzu silných a slabých stránek uvnitř společnosti byla provedena SWOT analýza. Cílem bylo zachytit reálné a pravdivé informace o silných a slabých stránkách podniku a analyzovat schopnost podniku reagovat na změny prostředí.

- Silné stránky
- Dlouholeté zkušenosti v oboru včetně vysoké kvalifikace,
- Výrazně výhodné smluvní vztahy s klíčovými dodavateli,
- Vysoký počet podepsaných referencí od zákazníka včetně doporučení,
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb, prokazatelně doložena bez reklamací,
- Komplexní nabídka služeb na klíč,
- Péče o klienta, flexibilita, individuální přístup.

- Slabé stránky
- Vysoká vytíženost řídících pracovníků,
- Rozdílná úroveň odborných znalostí napříč společností,
- Vysoké náklady zakázky,
- Nízká ziskovost zakázek,
- Využívání IS pouze z 30% - ekonomická část.

➢ Příležitosti

- Reakce na životní cyklus staveb – sanace,
- Vlastní zámečnická výroba – snížení nákladů na realizaci stavebních činností,
- Účast v soutěžích „veřejné zakázky“,
- Další certifikace dle norem ISO,
- Zřízení další pobočky v Praze,
- Využití nově otevřeného dotačního titulu „Zelená úsporám“,
- Využití nabídky platného dotačního titulu „ČS a.s. – dotace z EU“ (do 08/2015),
- Zlepšení propagace spol. - inzerce v časopise SBD Slovácko + inzerce na SMBD.

➢ Hrozby

- Vysoká konkurence na trhu,
- Cenová válka - tlak na cenu,
- Zvýšení úrokových sazeb hypotečních úvěrů,
- Neotevření dotačních titulů pro revitalizace bytových domů.

Tabulka 11: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

	SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky		**Slabé stránky**
S1	Dlouholeté zkušenosti v oboru včetně vysoké kvalifikace	**W1**	Vysoká vytíženost řídících pracovníků
S2	Výrazně výhodné smluvní vztahy s klíčovými dodavateli	**W2**	Rozdílná úroveň odborných znalostí napříč společností
S3	Vysoký počet podepsaných referencí od zákazníka včetně doporučení	**W3**	Vysoké náklady zakázky
S4	Vysoká kvalita poskytovaných služeb, prokazatelně doložena bez reklamací	**W4**	Nízká ziskovost zakázek
S5	Komplexní nabídka služeb na klíč	**W5**	Využívání IS pouze z 30% - ekonomická část
S6	Péče o klienta, flexibilita, individuální přístup	-	
	Příležitosti		**Hrozby**
O1	Reakce na životní cyklus staveb – sanace	**T1**	Vysoká konkurence na trhu
O2	Vlastní zámečnická výroba – snížení nákladů na realizaci stavebních činností	**T2**	Cenová válka - tlak na cenu
O3	Účast v soutěžích „veřejné zakázky“,	**T3**	Zvýšení úrokových sazeb hypotečních úvěrů
O4	Další certifikace dle norem ISO	**T4**	Neotevření dotačních titulů pro revitalizace bytových domů
O5	Zřízení další pobočky v Praze	-	
O6	Využití nově otevřeného dotačního titulu „Nová Zelená úsporám“	-	
O7	Využití nabídky platného dotačního titulu „ČS a.s. – dotace z EU“ (do 08/2015)	-	
O8	Zlepšení propagace spol. - inzerce v časopise SBD Slovácko + inzerce na serveru SMBD	-	

Fáze zhodnocení

Při posuzování váhy porovnáváme důležitost znaků navzájem. Pro určité porovnání jsme zvolili hodnotící stupně:

- 1 – znak je důležitější než znak porovnávaný,
- 0,5 – váha znaků je stejná,
- 0 – znak je méně důležitý než znak porovnávaný.

Tabulka 12: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

znak/porovnávané	S1	S2	S3	S4	S5	S6	SUMA	Váha (%)
S1	x	0,5	0	0	0,5	0	**1**	**6,67**
S2	0,5	x	0	0,5	0,5	0,5	**2**	**13,33**
S3	1	1	x	0,5	1	1	**4,5**	**30,00**
S4	1	0,5	0,5	x	0,5	0,5	**3**	**20,00**
S5	0,5	0,5	0	0,5	x	0,5	**2**	**13,33**
S6	1	0,5	0	0,5	0,5	x	**2,5**	**16,67**
SUMA							**15**	**100**

Vyhodnocením silných stránek společnosti jsme schopni identifikovat nejsilnější stránky společnosti, kterými jsou zejména podepsané kladné reference včetně doporučení a vysoká kvalita poskytovaných služeb. Právě podepsané kladné reference jsou pro společnost nejdůležitější a společnost klade důraz na jejich získávání. Právě tyto doporučení přináší společnosti poměrně vysoké procento nových zákazníků. Vysoká kvalita poskytovaných služeb je důležitým aspektem při poskytování služeb. Společnost nerealizuje zakázky, kdy by musela snížit cenu nabídky na úkor kvality. Silnou stránkou společnosti je i péče o klienta, flexibilita zaměstnanců a individuální přístup. Ne všechny stavební společnosti na trhu jsou charakteristické výše uvedenými vlastnostmi. Významnými silnými stránkami jsou i výhodné smluvní vztahy s dodavateli a poskytování nabídky na klíč. Dobré smluvní vztahy s obchodními partnery jsou charakteristické dlouhou dobu splatnosti a společnost Fasády Šimek tím získává silnou vyjednávací sílu.

Tabulka 13: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

znak/porovnávané	W1	W2	W3	W4	W5	SUMA	Váha (%)
W1	x	0,5	0	0	0,5	**1**	**10,00**
W2	0,5	x	0	0	0,5	**1**	**10,00**
W3	1	1	x	0,5	1	**3,5**	**35,00**
W4	1	1	0,5	x	1	**3,5**	**35,00**
W5	0,5	0,5	0	0	x	**1**	**10,00**
SUMA						**10**	**100**

Mezi hlavní slabiny, se kterými se společnost potýká, patří vysoké náklady na realizaci jednotlivých zakázek a nízká ziskovost jednotlivých zakázek. Tyto slabiny zejména vyplývají z velkého tlaku na cenu působením konkurence. Slabinou je též vysoká vytíženost jednotlivých pracovníků a rozdílná úroveň napříč společností, způsobena rozdílnou odborností jednotlivých zaměstnanců. Poslední slabinou společnosti je nedostatečné využívání informačního systému. Tento fakt částečně ovlivňuje i dvě výše uvedené slabiny společnosti.

Tabulka 14: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

znak/porovnávané	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMA	Váha (%)
O1	x	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	**4**	**15,38**
O2	0,5	x	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	**3**	**11,54**
O3	0,0	0,0	x	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	**1**	**3,85**
O4	0,0	0,0	0,5	x	0,0	0,0	0,0	1,0	**1,5**	**5,77**
O5	0,5	0,5	1,0	1,0	x	0,5	0,5	1,0	**5**	**19,23**
O6	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	x	0,5	1,0	**5,5**	**21,15**
O7	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	x	1,0	**5,5**	**21,15**
O8	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	x	**0,5**	**1,92**
SUMA									**26**	**100**

Příležitosti s největší vahou jsou zejména využití znovu otevření dotačního titulu „Nová Zelená úsporám“ a využití nabídky úvěru České spořitelny a.s. s dotací z EU – Program Úspory v bytových domech. Tyto příležitosti mají význam zejména z hlediska pozitivní pobídky zákazníka k realizaci revitalizace bytového domu. Právě tyto dvě příležitosti mohou významně ovlivnit rozhodnutí zákazníka o realizaci revitalizace. Další

významnou příležitostí je zřízení další pobočky v Praze. Významnou příležitostí je i reakce na životní cyklus staveb a poskytování sanací budov. Příležitost pro společnost je též zřízení vlastní zámečnické dílny.

Tabulka 15: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

znak /porovnávané	T1	T2	T3	T4	SUMA	Váha (%)
T1	x	0,5	0	0	0,50	8,33
T2	0,5	x	0	0	0,50	8,33
T3	1	1	x	0,5	2,50	41,67
T4	1	1	0,5	x	2,50	41,67
SUMA					6	100

Největší hrozby pro společnost představuje zvýšení úrokových sazeb hypotečních úvěrů a neotevření dotačních titulů pro revitalizace bytových domů. Tyto dva aspekty významně ovlivňují rozhodnutí vlastníků bytových domů o revitalizaci domů. Hrozbami pro společnost jsou též vysoká konkurence na trhu a cenová válka prostřednictvím tlaku na snížení cen nabídek.

Analýza vnitřního prostředí (Analýza silných a slabých stránek)

Tabulka 16: Hodnocení silných a slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení silných a slabých stránek	Posouzení stavu			Důležitost		
	Dobrý	Průměrný	Špatný	Vysoká	Průměrná	Nízká
S1	x			x		
S2	x			x		
S3	x			x		
S4	x			x		
S5		x		x		
S6		x			x	
W1			x		x	
W2		x			x	
W3		x		x		
W4		x		x		
W5			x		x	

Výše uvedená tabulka znázorňuje vnímání vedení společnosti současného stavu a důležitosti silných a slabých stránek.

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Při hodnocení intenzity vzájemných vztahů posuzujeme relevantnost a intenzitu vztahů jednotlivých hledisek – zejména S-O, S-T, W-O, W-T. Hodnocení vzájemných vztahů bylo prováděno na základě kladné stupnice od 1 do 5 u silných stránek a příležitostí a záporná stupnice od -1 do -5. (-1) či 1 znamená, že neexistuje žádný vztah mezi interním a externím faktorem, (-5) nebo 5 znamená, že existuje mezi faktory úzký vztah. Pro toto hodnocení jsme vždy zvolili prvky s nejvyšší váhou na základě předchozích dílčích hodnocení.

Tabulka 17: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů (Zdroj: vlastní zpracování)

	S2	S3	S4	S5	S6	SUMA O+S		W1	W2	W3	W4	W5	SUMA O+W
O1	3	2	1	1	1	8	O1	0	-1	0	0	0	-1
O2	3	1	2	1	1	8	O2	0	0	4	3	-1	6
O5	2	2	1	1	1	7	O5	-1	0	0	1	0	0
O6	2	2	1	2	3	10	O6	-2	-3	4	3	0	2
O7	1	2	1	1	3	8	O7	-1	0	3	3	0	5
SUMA O+S	11	9	6	6	9	41	SUMA O+W	-4	-4	11	10	-1	12
	S2	S3	S4	S5	S6	SUMA T+S		W1	W2	W3	W4	W5	SUMA T+W
T1	3	2	2	1	2	10	T1	-2	-2	-4	-3	-1	-12
T2	2	0	-2	0	1	1	T2	-2	0	-4	-4	0	-10
T3	0	-4	0	0	0	-4	T3	0	0	-4	-3	0	-7
T4	0	-4	0	-1	-1	-6	T4	0	0	-4	-3	0	-7
SUMA T+S	5	-6	0	0	2	1	SUMA T+W	-4	-2	-16	-13	-1	-36

Tabulka 18: Matice SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	41	12
Hrozby (Threats)	1	-36

Společnost by se měla zaměřit na základě výsledků této analýzy na růstovou strategii Max-Max. Cílem této strategie je maximální využití silných stránek společnosti a využití všech příležitostí.

3.6 Shrnutí provedených analýz

Analýzu obecného okolí společnosti, můžeme shrnout s konstatováním, že stavebnictví prochází pomalým vzpamatováním se z pět let trvající krize. Důležitým aspektem je zvýšení investic do stavebnictví jak soukromých investorů, tak státu. Optimistickému vývoji napomáhají i otevřené dotační tituly a nízká úroková sazba hypotečních úvěrů. Do budoucna se odvětví může potýkat s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. Současný trend nejnižší ceny při výběru subjektu, který bude realizovat stavební práce, by do budoucna mohl částečně ustoupit a to zejména díky právní úpravě pro veřejné zakázky, která se chystá v roce 2016. Subjekt realizace staveb by pak mohl být vybírán i na základě kvality provedených prací a dle obsahu nabídky.

Vstup do odvětví není zcela jednoduchý a odvětví je poměrně uzavřené. Při výběru stavebního podniku zákazník klade důraz na kladné reference, zkušenosti, dobu proveditelnosti, případně certifikace dle norem ISO, jakožto jakousi záruku kvality provedených prací. Konkurence mnohokrát nabízí realizaci staveb za nižší ceny, což má potom negativní dopad na kvalitu provedených prací. Dodavatelé jsou důležitými subjekty, kteří poskytují vstupy nutné pro realizaci prací. Společnost klade u dodavatelů důraz na dobré obchodní vztahy, smluvní podmínky a kvalitu dodávaných komponentů.

Výsledky analýzy vnitřního okolí podniku můžeme shrnout, tak že společnost by se měla co nejvíce snažit využívat jednak svých silných stránek a jednak příležitostí, které mu poskytuje vnější okolí podniku. Největšími hrozbami pro společnost jsou cenová válka a poměrně vysoké náklady na realizaci stavebních prací v porovnání s konkurencí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě zpracovaných analýz jsme schopni navrhnout určitá doporučení vedoucí k rozvoji obchodních aktivit a optimistickému budoucímu rozvoji společnosti.

4.1 Rozšíření portfolia služeb - renovace a čištění fasád

Fasáda domu významně napomáhá estetickému zlepšení vzhledu budov, ale současně i k ochraně zabezpečení vnějšího pláště, především omítek. Požadavky na fasády se mění a z hlediska technického jsou požadavky velmi přísné. Dříve používané kontaktní zateplovací systémy (KZS) zejména tzv. akrylátové systémy již nesplňují dnešní zvýšené nároky, které jsou determinovány současnými podmínkami a agresivitou ovzduší. Tyto systémy neobsahují ochranné složky působící proti mechům, lišejníkům a dalším nepříznivým jevům ničící vzhled objektů. Napomáhají tak k výraznému zvýšení špinivosti fasád, čímž zároveň dochází ke zkracování cyklu periodického mytí provedených úprav. (26) V České republice jsou kontaktní zateplovací systémy realizovány od 90. let, tedy více než 20 let. Nyní nastává doba, kdy je nutné mnohé z takto provedených staveb po čase osvěžit, očistit a případně provést významnější regenerační zásahy. (27)

4.1.1 Cíl

Ačkoliv se společnost Fasády Šimek zabývá revitalizací bytových domů, kdy jednou z hlavních složek prací je právě zateplení domů, prostřednictvím kontaktních zateplovacích systému, svoji pozornost dosud nezaměřila na další práce spojené s údržbou těchto systémů. Společnost by mohla využít výše uvedené skutečnosti a jednak začít reagovat na životní cyklus KZS a jednak rozšířit své portfolio služeb o renovaci, údržbu a čištění fasád. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti a výsledků provedených analýz, je toto rozšíření aktivit společnosti přirozené v návaznosti na komplexnost poskytované služby.

Shrnutí cílů návrhového opatření:

- rozšíření obchodních aktivit o renovaci, údržbu a čištění fasád,
- reálný odhad 7 realizovaných zakázek za rok.

4.1.2 Podmínky a přínosy realizace

Rozsah renovace a čištění fasád jsou závislé na stavu samotného objektu. Může se jednat zejména o následující zásahy:

- optické osvěžení vzhledu zašpiněné fasády,
- očištění fasády s odstraněním řas a plísní, předělání fasády,
- přestavba struktury a barevného provedení,
- výměna zvětralých a poškozených ploch,
- oprava poškozených míst celého systému,
- energetická optimalizace dodatečným zateplením. (27)

Spolupráce v této oblasti činností by byla nutná zejména se stávajícími dodavateli KZS, s kterými má společnost dobré předchozí zkušenosti, výhodné smluvní vztahy a navázané obchodní partnerství. Mluvíme zejména o společnostech: Profibaustoffe CZ, STOMIX, WEBER CZ.

Obrázek 6: Fotodokumentace sanace fasády (Zdroj: zpracovaná fotodokumentace od spol. Weber CZ)

Poškození vzhledu objektu je okem viditelné a zaměstnanci společnosti by tak mohli na přímo oslovit vlastníky bytových domů se svou nabídkou. Např. formou letáku do schránky nebo zasláním nabídky formou e-mailu. Orientační cenová nabídka uvedena níže, byla stanovena na základě spolupráce s rozpočtářkou společnosti, v rámci komunikace návrhových opatření.

ORIENTAČNÍ CENOVÁ NABÍDKA ÚDRŽBY A SANACÍ FASÁD

Sanace fasády						
druh práce	výměra	MJ	spotřeba	množství	cena (Kč/MJ)	cena celkem
aplikace odstraňovače biotického napadení	1,0	m2	1,00	1,0	54,00	54,00
omytí tlakovou vodou	1,0	m2	1,00	1,0	40,00	40,00
penetrace podkladu	1,0	m2	1,00	1,0	30,00	30,00
silikonový fasádní nátěr (základní bezpříplatkový odstín)	1,0	m2	1,00	1,0	180,00	180,00
lešení	1,0	m2	1,00	1,0	120,00	120,00
orientační cena za m2 bez DPH						424,00 Kč
DPH 15%					0,15	63,60 Kč
celkem za m2 vč. 15%DPH						487,60 Kč

Obrázek 7: Orientační cenová nabídka (Zdroj: vlastní zpracování)

Výhody rozšíření poskytovaných služeb:

- rozšíření obchodních aktivit – rozšíření portfolia služeb,
- zvýšení tržního podílu,
- možnost reakce na cyklus staveb,
- využití příležitosti – velký počet domů revitalizovaných v 90. letech, které dnes již potřebují oživit a zbavit následků poškození fasády vzniklých vlivem agresivnějšího ovzduší,
- nízké dodatečné náklady na realizaci projektu.

Nevýhody rozšíření poskytovaných služeb:

- příliv konkurence poskytující stejnou službu,
- vymezený časový horizont poskytování této služby vlivem výzkumu a vývoje nových KZS, již obsahující sanační prostředky.

4.2 Služby financování a využití aktuální nabídky

Konkurenční výhodou společnosti v souvislosti se snahou zajistit zákazníkům komplexní služby z oblasti revitalizace domu je zpracování návrhu financování revitalizace domu. Nabídky úvěrování jsou ve společnosti zpracovány za spolupráce rozpočtářky společnosti a účetní. Na základě průzkumu konkurence společnosti, můžeme tvrdit, že se nejedná o zcela běžně poskytovanou službu v rámci revitalizace bytových domů. Zákazníkovi tato dodatečná služba často spoří čas i možné dodatečné náklady. Kvalitně zpracovaným návrhem financování společnost může rychle získat zákazníka na svoji stranu.

4.2.1 Cíl

Dobře zpracovaný návrh financování výrazně ovlivňuje rozhodnutí vlastníků bytových domů o realizaci rekonstrukce bytového domu. Uvědomujeme si vysokou významnost motivace finanční úspory a naší snahou tedy bude navrhnout společnosti aktuálně dostupné tituly financování z oblasti revitalizace bytových domů, které by společnost mohla pozitivně využít při zpracování nabídky a návrhu na financování na míru pro zákazníky.

Shrnutí cílů návrhového opatření:

- rozšíření portfolia poskytovaných služeb v oblasti financování revitalizace,
- zajištění komplexnosti v oblasti služeb financování, využitím aktuální nabídky,
- hybná síla podpoření zákazníkova rozhodnutí k realizaci revitalizace,
- přínos min. 3 nových zakázek.

4.2.2 Podmínky a přínosy realizace

Mezi jedny z hlavních podmínek těchto návrhů, patří nutnost dodatečného vzdělání zaměstnanců pro realizaci těchto opatření. Zejména rozpočtářky a ekonomky společnosti, které by též participovali na zpracování těchto nabídek financování revitalizace.

A) Program Úspory v bytových domech

Jedním z aktuálně běžících zajímavých titulů z oblasti úvěrování je program České spořitelny, a.s. – Úspory v bytových domech. Tento program umožňuje bytovým družstvům a SVJ čerpat investiční úvěr s 10% dotací uznatelných nákladů na opravu, rekonstrukci a modernizaci bytového domu. Uznatelnými náklady rozumíme takové náklady, které šetří spotřebu energie např. výměna oken, zateplení domu, oprava střechy, zateplení technického podlaží, apod. Dotace je čerpána z prostředků EU. Dalším kritériem pro vyplacení dotace je dosažení úspory na vytápění a ohřev vody ve výši minimálně 30% ze současné spotřeby bytového domu. Při hodnocení výhodnosti pro individuální subjekt je nutné, aby byly posouzeny uznatelné a neuznatelné náklady. Výše úvěru je 1 - 25 mil. Kč na jeden projekt, více domové bytové družstvo může mít i více projektů, maximální výše dotace je však 10% z úvěru, ale maximálně cca 2,5 mil na 1 projekt. Program je spuštěn s platností do 08/2015. (28)

Mezi hlavní podmínky programu patří:

- ✓ prokázání právní subjektivity,
- ✓ založení nebo vedení běžného účtu u České spořitelny,
- ✓ schválená realizace projektu včetně způsobu financování klientem,
- ✓ dodání požadovaných dokumentů k projednání úvěru,
- ✓ závazek k realizaci projektu dle podmínek dotačního programu. (28)

Jako hlavní přínos tohoto návrhu shledáváme schopnost rychle a poměrně jednoduše ukázat zákazníkovi možnost finanční úspory při rekonstrukci bytového domu, úsporu jeho času včetně eliminace vzniku dodatečných nákladů na zajištění financování. Důležitým přínosem tohoto typu financování je též významná motivace zákazníka k pozitivnímu rozhodnutí při realizaci revitalizaci domu.

Pokusíme se znázornění výhodnost této nabídky pro zákazníka prostřednictvím zpracované fiktivní nabídky revitalizace pro bytový dům, kdy uvažujeme úvěr ve výši 4 500 000 Kč, fixní úrok 1,37 p.a. a splácení po dobu 10 let.

Tab. 12: Využití programu Úspory v bytových domech (Zdroj: vlastní zpracování)

č. j.	plocha	FO 21 Kč/m2	Zateplení a oprava fasády	Zateplení a oprava střechy	Oprava zábradlí balkónů	Bytová okna	Celkové stavební náklady	Vlastní prostředky (VP*plocha /celková plocha)	Výše úvěru (CN-VP)	Měsíční splátka úvěru	Dotace (10%*výše úvěru)
1	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
2	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
3	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
4	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč	37 050 Kč	216 140 Kč	16 939 Kč	199 201 Kč	1 779 Kč	19 920 Kč
5	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
6	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
7	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
8	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
9	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
10	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
11	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
12	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
13	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
14	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
15	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
16	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
17	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
18	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
19	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
20	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
21	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
22	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
23	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
24	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
25	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
26	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
27	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
28	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
29	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
30	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
31	52,78	1 108	95 287 Kč	32 041 Kč	1 608 Kč		128 936 Kč	12 152 Kč	116 783 Kč	1 043 Kč	11 678 Kč
32	73,57	1 545	132 820 Kč	44 662 Kč	1 608 Kč		179 090 Kč	16 939 Kč	162 151 Kč	1 448 Kč	16 215 Kč
	2021,6	**42 454**	**3 649 711 Kč**	**1 227 253 Kč**	**51 451 Kč**		**4 965 465 Kč**	**465 465 Kč**	**4 500 000 Kč**	40 190 Kč	**450 000 Kč**

Tabulka 19: Ukázka finanční úspory pro zákazníka (Zdroj: vlastní zpracování)

Výhodnost programu Úspora v bytových domech	
Na úrocích fiktivní BD zaplatí (měsíční splátka*počet splátek celkem-výše úvěru)	322 794 Kč
Dotace	450 000 Kč
Finanční úspora	**127 206 Kč**

B) Nová zelená úsporám

Krokem k oživení stavebnictví ze strany státu je znovuotevření dotačního titulu Nová zelená úsporám 2015 pro rodinné a bytové domy. Stejně jako v předchozím návrhu jde o velmi významnou příležitost pro námi analyzovanou společnost. Tento dotační titul taktéž významně ovlivňuje a motivuje k pozitivní reakci zákazníka na nabídku revitalizace od stavební společnosti.

Společnost Fasády Šimek by zejména mohla zpozornit při výzvě o podporu v rámci Nové zelené úsporám 2015 – bytové domy. První výzva je zaměřena na podporu pro vlastníky bytových domů v hlavním městě Praze, s čím souvisí i naše následující návrhové opatření zřízení pobočky v Praze. Tato výzva bude spuštěna od 15. května 2015 do 31. října 2015.

Základní pravidla pro Novou zelenou úsporám – bytové domy v Praze:

- žádat o dotaci je možné před zahájením, v průběhu nebo po dokončení realizace podporovaných opatření,
- souhrnná výše dotace na jednu žádost je omezena na max. 20 % řádně doložených způsobilých výdajů a je vyplácena až po řádném dokončení realizace podporovaných opatření,
- na jeden bytový dům lze uplatnit jen jednu žádost, ta ale může obsahovat kombinaci opatření z více podoblastí podpory. (29)

V druhé polovině roku 2015 se poté otevře podpora pro vlastníky bytových domů mimo hlavní město Prahu. Metodika a podmínky pro získání podpory pro vlastníky bytových domů mimo hlavní město Prahu, nejsou dosud zcela determinovány.

Níže jsou uvedené oblasti podpory Nové zelené úsporám, jedná se o snižování energetické náročnosti stávajících bytových domů:

- dotace na zateplení obálky budovy - výměnou oken a dveří, zateplením obvodových stěn, střechy, stropu, podlahy,
- na výměnu neekologického zdroje tepla za efektivní ekologicky šetrné zdroje,
- na výměnu elektrického vytápění za systémy s tepelným čerpadlem,

- na instalaci solárních termických systémů,
- na instalaci systémů nuceného větrání se zpětným získáváním tepla z odpadního vzduchu,
- opatření mohou být prováděna samostatně nebo v různých kombinacích. (29)

Finanční zdroje dotace celkem: 500 000 000 Kč

V důsledku vysoké byrokracie při zpracování dotačního titulu Nová zelenám úsporám a přirozeného růstu společnosti souvisejícím s předpokládaným navýšením počtu zakázek bude nutné posílit kapacity zaměstnanců. Navrhujeme posílení teamu o jednoho nového zaměstnance. Myšlenkou je zařadit tohoto nového zaměstnance do obchodního oddělení – přípravy zakázek. Jeho úkolem by pak byla pomoc se zpracováním nabídek, nabídek na navrhnuté opatření – sanace domů, zpracování Zelené úsporám až po pomoc se zpracováním návrhů financování pro zákazníka.

Výhody využití aktuální nabídky v oblasti financování:

- umožnění realizace projektu,
- transparentnost využití,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- finanční podpora,
- jasně daná pravidla čerpání,
- zkvalitnění poskytovaných služeb v oblasti financování,
- snížení doby návratnosti pro klienta.

Nevýhody využití aktuální nabídky v oblasti financování

- problémy s administrativou,
- personální náročnost,
- sankce za nedodržení podmínek.

4.3 Další pobočka společnosti

Společnosti se dosud daří získávat zakázky zejména na Moravě a ve Slezsku. Několik zakázek již bylo realizováno i v regionu Vysočina. V souvislosti s rozšířením pole působnosti, navrhujeme tedy zřízení nové pobočky společnosti, která by měla být strategicky situována v hlavním městě Praze.

4.3.1 Cíl

Cílem opaření je navrhnout společnosti, rozšíření oblasti působení i na Čechy. Důraz je kladen zejména na využití, ke zpracování nabídky pro zákazníka, možnost částečného financování z dotačního titulu Nová zelená úsporám – bytové domy podporující bytové domy v hl. městě Praze. Cílem je využití přínosů založení nové pobočky v Praze, nabídnutí využití dotačních titulů a zároveň poskytování kvalitní služby.
Cílem využití uvedených aktivit je zejména:

- získání dalších kladných referencí,
- zvýšení tržního podílu,
- rozšíření působnosti na celou ČR,
- realizace min. 2 zakázek v Praze.

4.3.2 Podmínky a přínosy realizace

K samotné realizaci tohoto projektu a možnému přispění k budoucímu úspěchu společnosti v Praze by společnost mohla využít jednak:

- dosud získané kladné reference,
- využití spolupráce se svými pražskými obchodními partnery k proniknutí na stavební trh,
- dlouhodobých zkušeností obou jednatelů v obchodním prostředí hlavního města Prahy.

Po personální stránce by prozatím mohl být samotný rozjezd pobočky v rukou druhého jednatele společnosti, působící v obchodním oddělení P. Kožouška. Výhledově by mohlo dojít k rozšíření pracovního teamu o nového zaměstnance. Personální rozšíření by bylo řešeno v návaznosti na počtu nově získaných zakázek v Čechách.

Jednalo by se pouze o malou kancelář, nikoliv v centru hlavního města. Zřízení pobočky by mělo spíše územně-strategický význam. Z velké části je obchod realizován dojížděním zaměstnance k zákazníkovi.

Analýza rizika

Při zavedení nové pobočky je nutné zamyslet se i nad možnými riziky. Budoucnost není jistá a mohou vzniknout odchylky od plánovaných výsledků. Cílem analýzy rizik je identifikovat možná rizika a navrhnout možná opatření minimalizující dopad rizik.

Za hlavní rizika tohoto návrhového opatření považujeme:

- **Nedosáhnutí plánovaných tržeb** – je nutné pokrýt všechny náklady na pobočku, při neschopnosti zajistit tento fakt, stane se pro společnost projekt ztrátový.
- **Kapacitní rizika** – nezvládnutí většího počtu zakázek za potřebný čas. Docházelo by k nedodržení smluvených termínů a tím i k nespokojenosti zákazníkům a mohlo by dojít ke snížení zisku společnosti.
- **Negativní reference a poškození jména společnosti** – k nespokojenosti zákazníků může přispět mnoho faktorů např. nedodržení smluvních podmínek, nesplnění požadované kvality, případně neochota zaměstnanců. Nespokojený zákazník pak sděluje svému okolí negativní zkušenost a poskytuje tak negativní referenci. Tyto faktory negativně ovlivňují pověst a jméno společnosti. Snaha o návrat k dobrému jménu společnosti, pak není zcela jednoduchým úkolem.
- **Riziko konkurence** – riziko příchodu nové či stávající konkurence, může negativně ovlivnit tržby společnosti a odchod zákazníků ke konkurenci.
- **Finanční rizika** – nedostatkem finančních prostředků by společnost nebyla schopna dostát svým závazkům a nebyla by možná zajistit náklady na provozování pobočky.
- **Nezdar při výběru kvalitních pracovníků** – to, jak je podnik úspěšný, velmi úzce souvisí s kvalitou osob zaměstnaných v podniku. Zvolení nevhodných zaměstnanců může být závažným problémem ovlivňující výsledky nové pobočky.

V návaznosti na stanovení možných rizikových událostí, je potřeba určit pravděpodobnost jejich vzniku. Pravděpodobnost, že dané riziko nastane, je určeno z intervalu od (0,1).

Tabulka 20: Kvantifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

RIZIKOVÉ FAKTORY	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na podnik	Hodnota rizika
Nedosáhnutí plánovaných tržeb	0,3	3	0,9
Kapacitní rizika	0,4	4	1,6
Negativní reference a poškození jména společnosti	0,2	5	1
Riziko konkurence	0,6	4	2,4
Finanční rizika	0,2	5	1
Nezdar při výběru kvalitních pracovníků	0,3	4	1,2

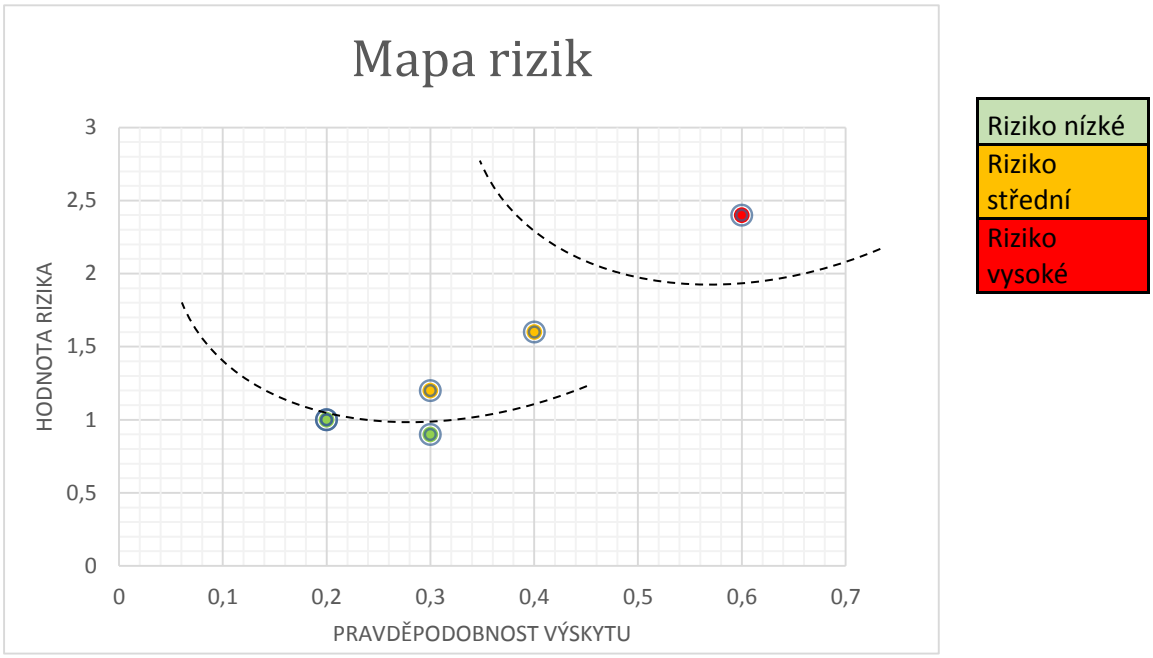
Hodnota rizik je stanovena součinem váhy rizika a jeho pravděpodobnosti.

Dopad rizika na společnost

- 0,1 – 1 Téměř zanedbatelný
- 1,1 – 2 Drobný
- 2,1 – 3 Středně významný
- 3,1 – 4 Velmi významný
- 4,1 – 5 Nepřijatelný

Riziko

- 0 – 1 Riziko nízké
- 1 – 2 Riziko střední
- 2 – 3 Riziko vysoké



Graf 5: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

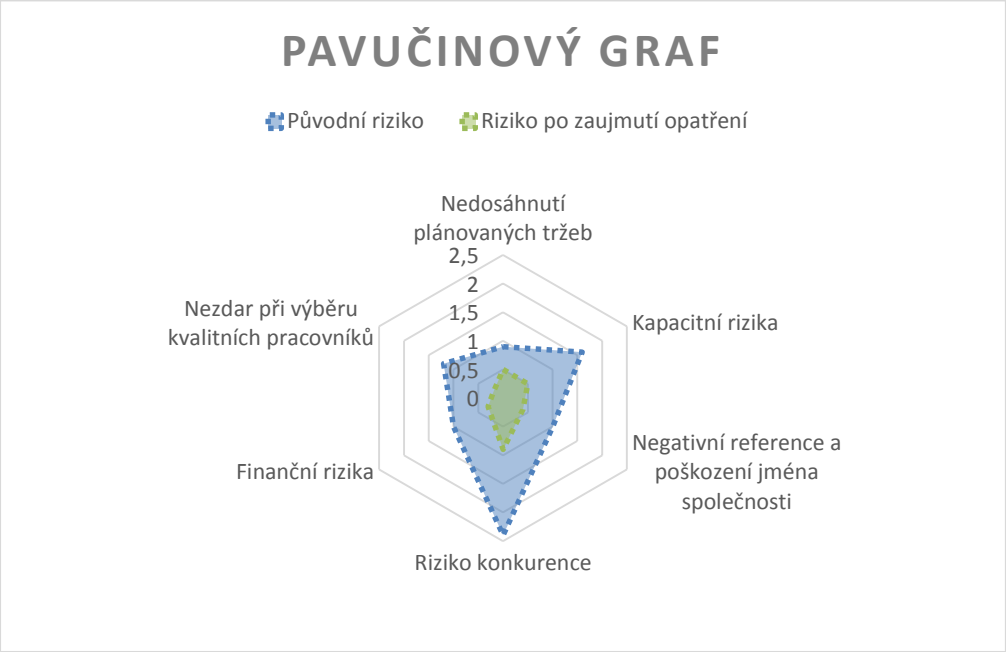
Návrhy ke snížení možného rizika:

- **Nedosáhnutí plánovaných tržeb** – k zamezení nedosáhnutí plánovaných tržeb společnost může využít výše uvedených návrhových opatření či marketingovou propagaci, aby si tak zajistila potenciální nové zákazníky. Využít též může svých kladných referencí, propagace zprostředkovanou dodavateli, v rámci vzájemné spolupráce nebo inzerce. Musí být kladen důraz na kvalitu provedeného díla a vyhovění zákazníkových požadavkům. Důraz by měl být i na činnost zprostředkovatele obchodu tedy zaměstnance společnosti. Tito zaměstnanci by disponovat odbornými znalostmi a ovládat komunikaci se zákazníkem.
- **Kapacitní rizika** – tyto rizika společnost může ovlivnit zejména dobrým výběrem kvalitních a spolehlivých dodavatelů.
- **Negativní reference a poškození jména společnosti** – tomuto riziku společnost musí předcházet především kladením důrazu na kontrolu kvality prováděných prací, péčí o zákazníka, důrazným dodržením smluvních podmínek. Pomoci může i zpracování marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků.

- **Riziko konkurence** – k eliminaci tohoto rizika může dojít zejména prostřednictvím poskytování špičkových služeb při adekvátních cenách za poskytnuté služby a ve sjednaných termínech, aby zákazník nepřešel ke konkurenci.
- **Finanční rizika** – finanční rizika může společnost snížit např. důslednou kontrolou splácení svých pohledávek či pojištěním,
- **Nezdar při výběru kvalitních pracovníků** – kvalitní výběrové řízení, předchází vzniku tohoto rizika. Prověřena musí být zejména praxe, odborné znalosti a způsobilost k jednotlivým úkonům potenciálního zaměstnance.

Tabulka 21: Opatření proti riziku (Zdroj: vlastní zpracování)

RIZIKOVÉ FAKTORY	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na podnik	Hodnota rizika
Nedosáhnutí plánovaných tržeb	0,2	2,5	0,5
Kapacitní rizika	0,2	2,5	0,5
Negativní reference a poškození jména společnosti	0,1	3,5	0,35
Riziko konkurence	0,3	3	0,9
Finanční rizika	0,1	4	0,4
Nezdar při výběru kvalitních pracovníků	0,1	2	0,2



Graf 6: Pavučinový graf opatření proti původnímu riziku (Zdroj: vlastní zpracování)

Výhody založení nové pobočky v Praze:

- rozšíření působnosti a pokrytí nového trhu,
- posílení pozice společnosti i tržního podílu,
- nové projekty a noví potenciální zákazníci,
- nové kladné reference.

Nevýhody založení nové pobočky v Praze:

- náklady na provoz,
- nemožnost přesného určení pozitivní budoucnosti projektu.

4.4 Informační systém

Při analýze slabých stránek společnosti jsme narazili na problém ve využívání informačního systému (IS) společnosti. Společnost disponuje softwarem QI.

Obrázek 8: Informační systém společnosti QI (Zdroj: (31))

Tento software plně využívá pouze účetní společnosti, software tedy není využíván na 100%.

Informační systém zabezpečuje podporu řízení a slouží k řízení společnosti a evidenci veškerých podnikových procesů.

4.4.1 Cíl návrhového opatření

Cílem je posílení zjištěné slabé stránky společnosti. Snahou bude ukázat pozitivní přínosy využití informačního systému a navrhnout opatření, která je nutná zaujmout, aby splňoval IS svoji funkci.

4.4.2 Podmínky a přínosy realizace

Analyzovaná společnost by mohla využít tohoto softwaru k hledání přidané hodnoty či úspor pro zákazníka a tím začít systematicky pracovat se svými zákazníky, s jejich potřebami a vnímáním přidané hodnoty a kvality.

Současný „laxní“ přístup související s nepoužíváním informačního systému může mít v dlouhodobém horizontu negativní dopad na společnost a může způsobit jisté problémy.

Na vkládání informací do informačního systému a sběr veškerých informací o procesech ve společnostech by měli dbát všichni určení zaměstnanci společnosti.

Využití informační systému zefektivňuje práci, napomáhá lepšímu procesu sdílení informací. Absence informací v systému způsobuje časovou vytíženost pracovníků, ve formě neustálého dohledávání a dotazování potřebných informací.

Doporučení do budoucna:

- stanovení přesných postupů, rozsahu informací a odpovědnosti osob za vkládání dokumentů do IS,
- stanovení osoby, která bude dohlížet na výše stanovené opatření, případně vyhodnocovat aktuální stav,
- měl by být zajištěn prostřednictvím správce sítě přístup všem určeným zaměstnancům do tohoto IS, jak z místa kanceláře, tak prostřednictvím vzdáleného připojení,
- zajistit školení na využívání IS všem zaměstnancům společnosti, prostřednictvím dodavatele softwaru.

Výhody:

- uchování veškerých informací a cenných dat o zákaznících,
- zefektivnění práce pracovníků,
- opora řízení obchodních aktivit i celkové řízení,
- přehled o aktivitách obchodních zástupců
- možnost zpětného vyhledávání informací.

Nevýhody:

- náklady na časový fond a proškolení zaměstnanců.

5 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHŮ PRO ROZVOJ SPOLEČNOSTI

5.1 Kalkulace nákladů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti

V návrhové části práce jsme uvedli několik návrhových opatření napomáhající budoucímu rozvoji společnosti a vylepšení v rámci poskytovaných služeb.

Všechny změny nebudou pravděpodobně realizovány v jeden okamžik a zavádění do praxe by mělo být realizováno postupně. Předpokládáme, že časový horizont pro zavedení opatření je 1 rok.

Jednotlivé aktivity jsou spojeny s určitými jednorázovými náklady, nebo náklady průběžnými. Orientační vyjádření těchto nákladů uvádíme níže.

Náklady na rozšíření poskytovaných služeb o renovaci a čištění fasád

Pro rozšíření poskytovaných služeb o renovaci a čištění fasád, zavedení nové pobočky, poskytování zpracování návrhu financování z aktuálně dostupných titulů by společnost mohla využít jako podporu prodeje a formu rozšíření marketingových aktivit inzerci a reklamu na webu Sdružení bytových domů a společenství vlastníků ČR.

Navrhujeme využít např. inzerce ve zpravodaji BD Slovácko. Tento zpravodaj je zvolen v závislosti na budoucím rozšíření činností společnosti o renovaci a čištění fasád. Tato oblast vykazuje velký výskyt již revitalizovaných budov trpící právě znečištěním fasád. Zpravodaj vychází jednou měsíčně. Uvažujeme reklamu v každém druhém vydání po dobu jednoho roku.

Cenová nabídka inzerce na jeden měsíc je 2 000 Kč.

Společnost by též mohla využít reklamy na serveru Sdružení bytových družstev a společenství vlastníků ČR, z.s.

Níže je uvedena individuální nabídka pro využití inzerce prostřednictvím SMBD:

- Zařazení smluvního partnera do externí databáze spolupracujících firem se SMBD, zveřejnění na internetových stránkách SMBD s možností hypertextového odkazu na webové stránky firmy s ročním paušálním poplatkem 6 000 Kč.
- Prezentace smluvního partnera v pravidelném Informačním bulletinu SMBD, cena jedné barevné stránky A4 činí 10 000 Kč + logo firmy na titulní straně. Časopis je rozesílán cca jednou za dva měsíce na více než 1 600 vlastníků bytových domů, členů SMBD.

Celkové náklady na marketingové aktivity: **22 000 Kč.**

Náklady na rozšíření služeb v oblasti financování revitalizace pro zákazníka

Reakcí na aktuálně dostupné tituly uvažujeme tedy kladné rozhodnutí společnosti o zpracování dotačních titulů pro zákazníka. Díky časové náročnosti procesu a vysoké míře byrokracie by společnost musela zaujmout určitá opatření. Především by musela doplnit své obchodní oddělení o dalšího zaměstnance. Kalkulace měsíčních mzdových nákladů je kalkulována s ohledem na tříměsíční zkušební dobu zaměstnance a absencí předchozí praxe zaměstnance.

Tabulka 22: Měsíční mzdové náklady nového zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady na měsíc						
Pozice	**Hrubá mzda**	**SP (6,5%)**	**ZP (4,5%)**	**SH mzda (1,34)**		
Zaměstnanec obchodního oddělení	15 000 Kč	975,00 Kč	675,00 Kč	20 100 Kč		
	SP firma (25%)	**ZP firma (9%)**	**Zál. na daň (15%)**	**Sleva popl.**	**Zál. po slevách**	**Čistá mzda**
	5 025 Kč	1 809 Kč	3 015 Kč	2 070 Kč	945,00 Kč	**12 405 Kč**

Tabulka 23: Kalkulace nákladů na přijetí nového zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Fixní náklady na nového zaměstnance	**Kč**
Notebook	17 000,00 Kč
Telefon	6 000,00 Kč
Fixní náklady celkem	**23 000,00 Kč**
Variabilní náklady na nového zaměstnance	**Kč/měsíc**
SH mzda	20 100,00 Kč
PHM	8 000,00 Kč
Telefon - výdaje	500,00 Kč
Automobil - operativní leasing	18 000,00 Kč
Variabilní náklady celkem	**46 600,00 Kč**

Náklady na další pobočku společnosti

Předpokládané náklady na zřízení pobočky jsou znázorněny v tabulce níže. Náklady na další měsíc nezahrnují náklady na vybavení kanceláře.

Tabulka 24: Zřizovací náklady pobočky v Praze (Zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklady - 1. měsíc	
Nájemné	2 500,00 Kč
Energie a ostatní služby	1 500,00 Kč
Materiál	1 000,00 Kč
Internet - paušál	300,00 Kč
Vybavení (nábytek apod.)	4 000,00 Kč
CELKEM	**9 300,00 Kč**

Musíme uvažovat i se zvýšením cestovních náhrad a výdajů pro jednatele společnosti.

Náklady na proškolení zaměstnanců v IS

U nákladů na proškolení zaměstnanců k plnému využívání IS uvažujeme náklady na proškolení jednoho zaměstnance 2 500 Kč.

Celkové náklady na realizované změny ve společnosti jsou 681 800 Kč s předpokladem, že všechny návrhy budou realizovány v průběhu jednoho roku.

Tabulka 25: Celkové náklady na realizaci opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

Kalkulace nákladů celkem	
Reklama	22 000 Kč
Nový zaměstnanec	582 200 Kč
Náklady na novou pobočku	57 600 Kč
Školení zaměstnanců na IS	20 000 Kč
Náklady celkem za 1 rok	**681 800 Kč**

5.2 Kalkulace výnosů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti

Celá prognóza je stanovena na dobu jednoho roku a výchozím bodem pro její sestavení jsou dosažené tržby společnosti za rok 2014 a to ve výši 75 242 000 Kč.

Při realistické prognóze vzrůstu objemu tržeb vlivem rozšíření poskytovaných služeb o renovaci a čištění fasád uvažujeme nasmlouvání cca 7 zakázek tohoto typu či podobného rozsahu. Uvažujeme tedy nárůst tržeb o 7% v přepočtu tedy 5 266 940 Kč.

Obrázek níže ilustruje uvažovaný typ zakázky pro renovaci a očištění fasády, či zakázky podobného charakteru, se kterým v propočtu počítáme.

Obrázek 9: Předpokládaný typ zakázky (Zdroj: vlastní zpracování dle zaslané nabídky)

Využitím aktuálních dotačních titulů a možnosti úvěrování, uvažujeme, že tato nabídka úspory finančních prostředků může zaujmout a přinést společnosti zhruba 3 nové zakázky na revitalizaci bytových domů. Zvýšení objemu tržeb o cca 20% v peněžních jednotkách o 15 048 400 Kč.

V tomto propočtu uvažuje zakázky bytového domu typu znázorněném na obrázku níže.

Obrázek 10: Typ bytového domu určený k revitalizaci (Zdroj: (19))

Zřízením nové pobočky v Praze, spolu s využitím dotačních titulů pro bytové domy v Praze uvažujeme, že by se společnosti mohlo podařit o získání 2 zakázek s přihlédnutím k tomu, že společnost bude na trhu v Praze teprve začínat. Počítáme s nárůstem o 5,5% tedy 4 138 310 Kč.

V této kategorii uvažujeme bytové domy typu znázorněném na obrázku číslo 11.

Obrázek 11: Předpokládaný typ realizovaný v Praze (Zdroj: (19))

V níže uvedené tabulce je znázorněna prognóza vývoje objemu tržeb v důsledku zavedení všech návrhových opatření.

Tabulka 26: Kalkulace prodejů při pesimistické, optimistické a realistické variantě při realizaci návrhových opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

	Optimistická	**Absolutní výše nárůstu prodeje**
Sanace	nárůst prodeje 10%	7 524 200 Kč
Dotace	nárůst prodeje 25%	18 810 500 Kč
Pobočka Praha	nárůst prodeje 8%	6 019 360 Kč
	Nárůst prodeje celkem	**32 354 060 Kč**
	Průměrný zisk 20%	**20%**
	Předpokládaný výnos	**6 470 812 Kč**

	Realistická	**Absolutní výše nárůstu prodeje**
Sanace	nárůst prodeje 7%	5 266 940 Kč
Dotace	nárůst prodeje 20%	15 048 400 Kč
Pobočka Praha	nárůst prodeje 5,5%	4 138 310 Kč
	Nárůst prodeje celkem	**24 453 650 Kč**
	Průměrný zisk 20%	**20%**
	Předpokládaný výnos	**4 890 730 Kč**

	Pesimistická	**Absolutní výše nárůstu prodeje**
Sanace	nárůst prodeje 5%	3 762 100 Kč
Dotace	nárůst prodeje 11%	8 276 620 Kč
Pobočka Praha	nárůst prodeje 3%	2 257 260 Kč
	Nárůst prodeje celkem	**14 295 980 Kč**
	Průměrný zisk 20%	**20%**
	Předpokládaný výnos	**2 859 196 Kč**

Předpokládané celkové náklady na realizaci návrhových opatření činí 681 800 Kč, dle kalkulace uvedené výše.

Při optimistickém vývoji zavedení návrhových opatření předpokládáme výnos 6 470 812 Kč. Společnost by byla schopna pokrýt náklady na realizaci návrhů. Stejně tak by tomu bylo i v realistické i pesimistické variantě.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout alternativy pro rozvoj obchodních aktivit společnosti Fasády Šimek s.r.o. Návrhová opatření jsme zpracovali na základě provedených analýz.

Teoretická část práce obsahuje teoretická východiska nutná pro nabytí znalostí nutných k splnění cílů této práce. Zejména se zde zabýváme analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku, které jsou kritickými body nutnými ke zpracování, abychom byli schopni splnit cíle této práce.

Analytická část práce zahrnuje představení společnosti Fasády Šimek, organizační strukturu společnosti a samotnou analýzu současného stavu. Důležitou pozici zde pak zastává analýza obecného a oborového okolí společnosti. Prostřednictvím analýzy SWOT, jsme zhodnotili a shrnuli vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost. Na základě těchto provedených analýz, jsme byli schopni si vytipovat oblasti potenciálního rozvoje obchodních aktivit společnosti.

Čtvrtá kapitola se zabývá vlastními návrhy řešení. Na základě SWOT analýzy jsme zvolili oblasti dalšího rozvoje společnosti. Jedním z těchto návrhů je rozšíření portfolia poskytovaných služeb o renovace a čištění fasád, jakožto doplnění komplexnosti poskytovaných služeb s ohledem na předmět podnikání společnosti. Myšlenkou tohoto opatření je i reakce na poškození fasád vlivem dnešního agresivního ovzduší. Fasády bytových domů revitalizované v 90. letech dnes trpí poškozením mechy a lišejníky či ostatními deformacemi. Proto vidíme v této oblasti potenciál rozvoje. Dalším návrhovým opatřením je nabídnutí alternativ při zpracování finanční nabídky pro zákazníka zvažující revitalizaci bytového domu. Vybrali jsme dva tituly, které by mohli na zákazníka působit pozitivním efektem, jedná se o úvěr s dotací od České spořitelny, a.s. a vyřízení pro zákazníka dotaci Nová zelená úsporám. Hlavní přínos tohoto opatření vidíme v motivaci zákazníka zvažující revitalizaci. Pokud zákazníkovi budeme schopni předložit možnou finanční úsporu a výhodnost dotačního titulu, je velice pravděpodobné, že přistoupí k realizaci revitalizace domu. Třetím návrhovým

opatřením je zřízení pobočky v Praze. Tento rozvoj byl navrhnut v návaznosti na rozšíření pole působení společnosti. Příhodné je i to, že se aktuálně otevírají žádosti k dotačnímu titulu Nové zelené úsporám pro bytové domy v hlavním městě Praze. V rámci tohoto návrhového opatření jsme provedli též zhodnocení rizika spojeným se založením nové pobočky. Čtvrté návrhové opatření vzniklo na základě SWOT analýzy, kdy jsme objevili velký nedostatek společnosti v nepoužívání informačního systému. Společnost informačním systémem disponuje, ale využívá jej pouze z 30%. Cílem tohoto opatření bylo poukázat na výhody spojené s užíváním informačního systému.

Závěrem můžeme říci, že navrhovaná opatření vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti působí perspektivně zejména díky poměrně nízkým zřizovacím nákladům a jsou pro společnost realizovatelná. V případě správného odhadnutí budoucí poptávky, společnost bude nadále schopna se rozvíjet, zvyšovat svůj tržní podíl a tím posilovat svoji pozici vůči konkurenci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání - Retail Management.* 2. vydání. Praha : Management Press, 2002. str. 874. ISBN 80-7261-059-7.

2. SOUČEK, Zdeněk. *FIRMA 21. STOLETÍ.* 2. vydání. Praha : Professional publishing, 2005. str. 258. ISBN 80-86419-88-6.

3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha : C. H. Beck, 2006. str. 167. ISBN 80-7179-578-X.

4. GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera.* Brno : Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

5. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.

6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.

7. DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha : C. H. Beck, 2012. str. 192. ISBN 978-80-7400-224-3.

8. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza.* 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. str. 121. ISBN 80-7179-367-1.

9. KOTLER, Philip, a další. *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.

10. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku.* Brno : Computer Press, 2010. str. 144. ISBN 978-80-251-3295-1.

11. BAŽANT, M. Bazant's Blog. *Bazant wordpress.* [Online] 2010. [Citace: 10. 1. 2015.] Dostupné z: https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/.

12. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 280. ISBN 978-80-247-1535-3.

13. PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 3. vydání. Praha : LINDE Praha a.s., 2012. str. 333. ISBN 978-80-7201-872-7.

14. BARTOŠ, V a SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy.* Brno : Akademické nakladatelství CERM,s.r.o., 2006. str. 146. ISBN 80-214-3325-6.

15. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vydání. Praha : Management Press, 2009. str. 267. ISBN 978-80-7261-177-5.

16. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecards v praxi.* Praha : Profess Consulting, 2004. str. 386. ISBN 80-7259-033-2.

17. MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.* 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : Ekopress, 2005. str. 165. ISBN 80-86119-61-0.

18. KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán.* Brno : Computer Press, a.s., 2007. str. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

19. FASADYSIMEK.CZ. *Fasády Šimek.* [Online] 2012. [Citace: 10. 12. 2014] Dostupné z: http://www.fasadysimek.cz/.

20. SPS.CZ. *STRATEGIE, Vize českého stavebnictví do roku 2015.* [Online] 2007. [Citace: 26. 1. 2015] Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/strategie.pdf.

21. BUDOUCNOSTPROFESI.CZ. *Stavebnictví.* [Online] 2015. [Citace: 20. 1. 2015] Dostupné z: http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html.

22. MMR.CZ. *OBJEM VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK ROSTE, V PRVNÍM ČTVRTLETÍ VÝZNAMNĚ POSÍLILO STAVEBNICTVÍ.* [Online] 2014. [Citace: 8. 2. 2015] Dostupné

z: http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2014/Objem-verejnych-zakazek-roste,-v-prvnim-ctvrtleti.

23. CEEC research. *Studie stavebnictví. Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2015.* [Online] 2015. [Citace: 2. 10. 2015] Dostupné z: http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=94&do=downloadResearch.

24. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 2. čtvrtletí 2014.* [Online] 2015. [Citace: 20. 3. 2015] Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument154146.html.

25. CZSO.CZ. *Základní výsledky Sčítání lidu, domů a bytů - Česká republika - 2011.* [Online] 2012. [Citace: 20. 4. 2015] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-vysledky-scitani-lidu-domu-a-bytu-2011-ceska-republika-2011-eihs9d4gp3.

26. POVRCHOVEUPRAVY.CZ. *Z historie první silikonové fasádní barvy v ČR.* [Online] 2015. [Citace: 11. 3. 2015] Dostupné z: http://www.povrchoveupravy.cz/2005-03-clanek03.html.

27. STAVEBNICTVÍ3000.CZ. *Základní pravidla regenerace povrchových úprav zateplených objektů.* [Online] 2011. [Citace: 26. 3. 2015] Dostupné z: http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/zakladni-pravidla-regenerace-povrchovych-uprav-zateplenych-objektu/.

28. CSAS.CZ. *Program Úspory v bytových domech - úvěr s 10% dotací.* [Online] 2014. [Citace: 15. 12. 2014] Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-instituce/bytova-druzstva/program-uspory-v-bytovych-domech---uver-s-10-dotaci/o-produktu-d00022063.

29. NOVAZELENAUSPORAM.CZ. *Nová zelená úsporám.* [Online] 2015. [Citace: 29. 3. 2015] Dostupné z: http://www.novazelenausporam.cz/.

30. DEDUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy.* Praha : Profess, 1998. str. 108. ISBN 80-85253-25-0.

31. QI.CZ. *QI.* [Online] 2012. [Citace: 5. 4. 2015] Dostupné z: http://www.qi.cz/.

32. MPO.CZ. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO.* [Online] 2014. [Citace: 25. 4. 2015] Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vlivů obecného okolí 22
Tabulka 2: Informace o společnost 41
Tabulka 3: Politicko-legislativní faktory 46
Tabulka 4: Ekonomické faktory 48
Tabulka 5: Sociálně-demografické faktory 49
Tabulka 6: Technicko-technologické faktory 49
Tabulka 7: Domy podle obydlenosti a druhu a osoby v obydlených domech podle velikostních skupin obcí a krajů 59
Tabulka 8: Rozdělení domovního fondu podle typu budov 59
Tabulka 9: Vertikální analýza rozvahy - Rozvaha (v tis. Kč) 64
Tabulka 10: SWOT analýza 68
Tabulka 11: Hodnocení váhy silných stránek 69
Tabulka 12: Hodnocení váhy slabých stránek 70
Tabulka 13: Hodnocení váhy příležitostí 70
Tabulka 14: Hodnocení váhy hrozeb 71
Tabulka 15: Hodnocení silných a slabých stránek 71
Tabulka 16: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů 72
Tabulka 17: Matice SWOT 72
Tabulka 18: Ukázka finanční úspory pro zákazníka 79
Tabulka 19: Kvantifikace rizik 84
Tabulka 20: Opatření proti riziku 86
Tabulka 21: Měsíční mzdové náklady nového zaměstnance 91
Tabulka 22: Kalkulace nákladů na přijetí nového zaměstnance 92
Tabulka 23: Zřizovací náklady pobočky v Praze 92
Tabulka 24: Celkové náklady na realizaci opatření 93
Tabulka 25: Kalkulace prodejů při pesimistické, optimistické a realistické variantě při realizaci návrhových opatření 95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Postup tvorby a zavedení strategie 18
Obrázek 2: Model pěti sil 24
Obrázek 3: Logo společnosti Fasády Šimek s.r.o. 42
Obrázek 5: Vývoj českého stavebnictví v % (2007-2016) 57
Obrázek 6: Podíl hodnoty oznámených stavebních veřejných zakázek podle krajů 58
Obrázek 7: Fotodokumentace sanace fasády 75
Obrázek 8: Orientační cenová nabídka 76
Obrázek 9: Informační systém společnosti QI 88
Obrázek 10: Předpokládaný typ zakázky 93
Obrázek 11: Typ bytového domu určený k revitalizaci 94
Obrázek 12: Předpokládaný typ realizovaný v Praze 94

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Organizační struktura společnosti Fasády Šimek s.r.o. 44
Graf 2: Vývoj HDP 2007 - 2014 47
Graf 3: Míra nezaměstnanosti v zemích EU k 3/2014 47
Graf 4: Vývoj tržeb 2012 - 2014 65
Graf 5: Mapa rizik 85
Graf 6: Pavučinový graf opatření proti původnímu riziku 87