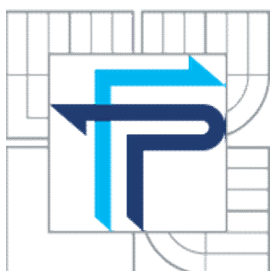




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE MIKROPODNIKU THE DEVELOPMENT OF MICRO COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VÍT SEDLÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sedláček Vít, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh rozvoje mikropodniku

v anglickém jazyce:

The Development of Micro Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace podniku

Návrh rozvoje rodinného podniku

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 24.05.2011

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou současné situace společnosti Eurookna František Sedláček. Jde o kompletní posouzení veškerých důležitých vlivů z vnějšího i vnitřního prostředí. Výsledky jsou následně shrnuty prostřednictvím metody SWOT a na základě zjištěných skutečností práce obsahuje také možné směry dalšího rozvoje této firmy, která působí v oblasti truhlářské výroby.

Klíčová slova:

Rodinný podnik, rozvoj, podnikání, obchodní plán, SWOT analýza, propagace

Annotation

This Master's thesis deals with the analysis of current situation in a company Eurookna František Sedláček. It considers all important influences from external and internal surrounding. The results are summarized through the SWOT method and on the basis of analysis findings, the work include the ways of future develop this company, which occurring sphere of wood-manufacturing.

Key Words:

Family business, develop, enterprise, business plan, SWOT analysis, promotion

SEDLÁČEK, V. *Návrh rozvoje mikropodniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma návrh rozvoje mikropodniku vypracoval samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně dne 9. 5. 2011

.....

Bc. Vít Sedláček

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA za cenné rady, poskytnuté informace a metodické vedení.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	12
1 Teoretická východiska	13
1.1 Metodologie diplomové práce.....	13
1.2 Nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.....	14
1.2.1 Řešení analýzy makro prostředí.....	15
1.2.2 Řešení analýzy oborového prostředí.....	16
1.2.3 Řešení analýzy vnitřního prostředí podniku	18
1.2.4 Posouzení ekonomické situace podniku	20
1.2.5 Vyhodnocení získaných údajů	23
1.3 Vymezení základních pojmů.....	24
1.3.1 Stručný historický exkurz	24
1.3.2 Základní pojmy	25
1.3.3 Vymezení malého a středního podnikání.....	32
2 Analýza problému a současné situace	39
2.1 Představení společnosti eurookna František Sedláček.....	39
2.2 Analýza makro prostředí	41
2.2.1 PESTE analýza	41
2.3 Analýza oborového prostředí	46
2.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí	48
2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku	50
2.4.1 The McKinsey 7S Framework.....	50
2.5 Posouzení finanční situace podniku	54

2.5.1	Shrnutí základních ekonomických ukazatelů období 2008-2010 a vyjádření aktuální struktury majetku a závazků	54
2.5.2	Analýza základních poměrových ukazatelů	56
2.6	Shrnutí výsledků – SWOT analýza	57
3	Vlastní návrh obchodního plánu	61
3.1	Stanovení strategických cílů	61
3.2	Vlastní návrh obchodního plánu	61
3.2.1	Produkty	61
3.2.2	Ceny	64
3.2.3	Distribuce	65
3.2.4	Propagace	66
3.2.5	Procesy	73
3.2.6	Lidé	77
3.3	Ekonomické posouzení připravovaného návrhu rozvoje	80
4	Harmonogram implementace	83
5	Závěr	87
	Literatura	89
	Internet	90
	Seznam vložených objektů	92
	Seznam příloh	94

Úvod

Jedním ze základních prvků svobody v demokratické společnosti je možnost seberealizace v tom nejužším smyslu slova, tedy v podnikání. Tento pojem se také bude prolínat celou touto prací a je pro ni klíčový. Jedná se hlavně o podnikání v oboru malých a středních podniků, které tvoří pomyslný základní kámen systému a je na něm vybudován zbytek ekonomického celku. Jejich význam je již v dnešní době neoddiskutovatelný a svědčí o tom také cílené programy na podporu od vlád nejvyspělejších států světa. Evropská unie dokonce malé a střední podniky označuje jako páteř celé ekonomiky, nebo také jako skrytý gigant, který by měl být hnacím motorem ekonomiky Evropské unie v následujících letech. Pomoc by měla být směřována hlavně do oblasti vzdělávání, která je pro mikropodniky velmi důležitá v důsledku rychle se měnícího trhu a ekonomického prostředí.

Drobní podnikatelé jsou vždy spojováni s vlastnostmi myslitele a inovátora. Pro úspěšné působení na konkurenčním a globalizovaném trhu tyto schopnosti už ale často nestačí. Každá myšlenka, či inovace musí být zastřešena kvalitní obchodní a finanční strategií. K tomuto účelu se využívá mnoho nástrojů a jedním z nich je obchodní plán, který by měl tvořit základ pro jakýkoliv podnikatelský záměr, popřípadě návrh na rozvoj podniku. Jde o dokument, který realisticky a odborně analyzuje a hodnotí možnosti a situaci podniku. Nezastupitelnou roli hraje také při plánování a realizaci investic.

Základ této práce bude tvořit právě výše zmíněný obchodní plán, který by měl odpovědět hlavně na otázky: „Jaká je současná situace podniku? Jaké jsou možnosti dalšího rozvoje?“. Řešení by navíc mělo respektovat současnou ekonomickou situaci podniku a hlavně jeho rodinný charakter, který je velmi důležitý a podstatný pro další rozvoj. Konkrétně se jedná o společnost Eurookna František Sedláček, která v oblasti truhlářské výroby působí 10let.

Pro naplnění tohoto cíle bude základním úkolem důkladné a detailní zjištění současného stavu podniku a okolí, které na něj působí. Z následných výsledků budou realizovány závěry v podobě návrhů na další rozvoj, které budou konzultovány se zakladatelem

společnosti a měly by být v souladu s jeho filozofií podnikání. Pro tuto oblast budou klíčové hlavně oblasti marketinku, managementu a organizace práce v podniku.

První kapitola tvoří teoretický základ, tak aby byl zbytek práce co nejvíce srozumitelný a jasný. Jde hlavně o seznámení s analytickými nástroji a základními pojmy, které se v práci vyskytují. Na tuto kapitolu navazuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Součástí je i bližší představení společnosti. Následuje zhodnocení a formulace cílů, které jsou konkrétně řešeny v předposlední části návrhu řešení. Výsledky jsou následně implementovány do časového harmonogramu, který uzavírá vlastní řešení zjištěné situace podniku.

Vymezení problému a cíle práce

Práce je zaměřena na problematiku rozvoje společnosti Eurookna František Sedláček, která na trhu truhlářské výroby působí 10 let. Okolo roku 2000 se zakladateli společnosti dobře podařilo odhalit potenciál nově zaváděných systémů v konstrukci okenních technologií a společnost poměrně rychle rostla a rozšiřovala svoji výrobu. Vlivem hospodářské krize došlo k výraznému poklesu tržeb a zakázek a ani v roce 2011 se nepodařilo navázat na hospodářské výsledky vykazované před krizí.

Proto je nezbytně nutné nově nastartovat růst objemu zakázek a stabilizovat ekonomickou situaci podniku.

Cílem práce tedy bude prostřednictvím vhodných analytických metod vyhodnotit současnou situaci podniku Truhlářství František Sedláček a na základě výsledků analýz stanovit plán dalšího rozvoje.

1 Teoretická východiska

1.1 Metodologie diplomové práce

Etapy zpracování:

Přípravná:

- Volba tématu
- Vymezení cíle práce
- Výběr literatury
- Práce s literaturou

Zpracování:

- Studium literatury
- Konzultace
- Pracovní verze diplomové práce
- Porovnání teorie s praxí

Závěrečná:

- Konzultace
- Formální úpravy textu
- Vyhotovení čistopisu diplomové práce
- Odevzdání

Zdroje údajů

- **Interní zdroje** jsou přímo spojené s podnikem a jeho fungování. Jedná se o účetní výkazy, přehledy o tržbách, analýzy a různé rozborů hospodářské situace podniku. Výhodou těchto zdrojů je cenová výhodnost a snadná dostupnost.

- **Externí zdroje** napomáhají v orientaci na cílovém trhu a jejich kvalita a četnost je závislá na úrovni hospodářského prostředí cílové země. Jedná se například o statistické ročenky, přehledy vydané vládou a také o odborné publikace.

Přehled metodologického aparátu:

- Analýza – pomocí této metody můžeme poznat jednotlivé části složitého celku
- Měření – popisná metoda, na jejíchž výsledcích můžeme vysvětlit mnoho problémů
- Deduktivní metoda – jde o usuzování, které je má za cíl z jednotlivých předpokladů dojít k závěru, který z nich vyplývá. Odvozování je vždy jisté, nikoli pravděpodobné.
- Induktivní metoda (logika) – metoda, která využívá úsudek, jako jedinečný předpoklad k získání obecně platného závěru

1.2 Nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Pro kvalitní a sofistikované posouzení současného stavu podniku je nutná znalost veškerých relevantních faktorů, u kterých lze předpokládat, že mohou mít na analyzovanou společnost vliv. Žádná firma není izolována od vnějšího prostředí. Působí na ní nezměrné množství vlivů, které pro ni mají větší, či menší váhu. Je to spleť, ve které se dá jen těžko orientovat a často mívá rozhodující vliv na situaci podniku. K lepší orientaci v této spleti informací napomáhají **metody analýzy okolí podniku**.

Okolí podniku se skládá z takových prvků, jako jsou klienti, konkurence, legislativa, finanční instituce, statní orgány i samotní lidé, které jsou rovněž významnými činiteli. V podstatě tvoří rámcové podmínky pro chování podniku a udávají „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň omezení a rizika. Vývoj okolí je spojen s nejistotou, bývá často turbulentní a má komplexní charakter. Jako úspěšný podnik lze definovat

takový, který je na tyto změny připravený a umí se s nimi vyrovnat, nebo z nich dokonce vytvořit konkurenční výhodu. Cílem analýzy okolí podniku tedy není vytvořit pouze jakýsi seznam veškerých vlivů. Měla by klást důraz hlavně na komplexní přístup a zachycení podstatných vzájemných vztahů a souvislostí. Prováděna by měla být postupně od určení vlivů z vnějšího makro prostředí až po důkladné posouzení stavu uvnitř společnosti[6].

1.2.1 Řešení analýzy makro prostředí

Zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšně transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Makroprostředí podniku představuje faktory, které firmu ovlivňují z venčí a přímo i nepřímo působí na všechny její aktivity. Tyto faktory tvoří tzv. PESTE analýza[6]:

PESTE analýza

Faktory makroprostředí lze rozčlenit na vlivy[6]:

- **Politicko-právní prostředí** – tento segment ovlivňuje podnikovou strategii podle schválených zákonů, předpisů, vyhlášek a norem daného prostředí
- **Ekonomické prostředí** – je třeba znát jevy, jako jsou: míra inflace, recese, směnné kurzy, nezaměstnanost, HDP jak přímo v ČR, tak i v zahraničí apod.
- **Společenské prostředí** – představuje faktory, které úzce souvisí s životní úrovní společnosti. Věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, příjmy, výdaje, spotřeba, zvyklosti různých kategorií obyvatelstva aj.
- **Technologické prostředí** – v současné době nejdůležitější faktor ovlivňující marketingové aktivity. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí.
- **Ekologické prostředí** – vystihuje stav životního prostředí a zdroje surovin. U prvků jako jsou voda, ovzduší, půda, voda, fauna a flóra informuje o narušení rovnováhy země.

1.2.2 Řešení analýzy oborového prostředí

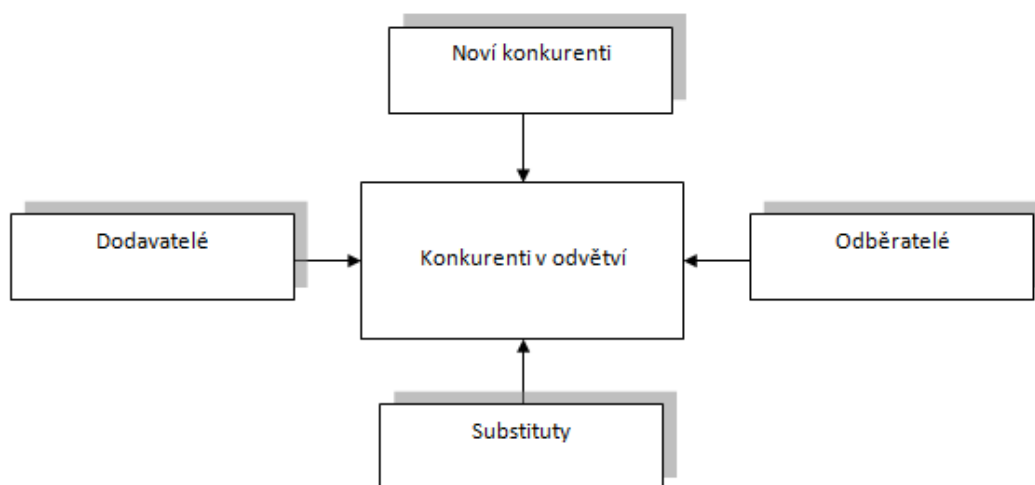
Při posuzování mikro prostředí bychom se měli zaměřit na charakteristiky odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí. Jde v podstatě o konkurenční síly, které tvoří základ pro stanovování konkurenční strategie podniku. V rámci mikro prostředí jsou rozhodující hlavně na tyto faktory:

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Konkurence
- Substituty

Porterův model konkurenčního prostředí

Jak je z názvu patrné, tak otcem této prakticky analytické metody strukturální analýzy prostředí je harvardský profesor Michael E.Porter[7]. Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil skládajících se z konkurenční síly[7]:

- Konkurentů v odvětví
- Potencionálních nově vstupujících konkurentů
- Dodavatelů
- Kupujících/odběratelů/klientů
- Substitutů



Obrázek 1: Schéma porterova modelu

Zdroj: [7]

Podniky nově vstupující na trh přicházejí s jasným cílem získání podílu na trhu a zdrojů pro svoji vlastní potřebu a další rozvoj. Jde o příchod nové kapacity, která ohrožuje stávající hráče na trhu. Může to vést ke snížení cen, zvýšení nákladů a tím i k poklesu zisku. Míra hrozby této konkurenční síly je odvislá od aktuálních bariér vstupu na analyzovaný trh. Může se jednat například o úsporu z rozsahu, kapitálovou náročnost, přístup k distribučním kanálům, přechodové náklady a podobně. Svoji roli mohou hrát i protiakce stávající konkurence, které vstup nových subjektů očekávají a snaží se mu zabránit. K soupeření samozřejmě dochází i mezi stávajícími **konkurencí**, kde dochází k boji hlavně prostřednictvím cen, doprovodných služeb, reklamy a dnes hlavně v oblasti technologických inovací. Jedná se ve většině případů o nejsilnější konkurenční sílu, která zahrnuje celou řadu faktorů. Jde například o počet a velikost konkurentů v okolí, výše fixních nákladů v odvětví, diferenciaci produktu a míra růstu trhu. Tyto faktory by měly být neustále zohledňovány a v interakci s podnikovou strategií. Zájem o nabízené produkty nebo služby může kolísat či mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné takzvané náhradní produkty (**substituty**) a zákazník může bez problémů změnit dodavatele. Sílu této konkurenční síly limituje hlavně relevantní cena

substitutů, diferenciací substitutů a náklady na přechod od původního produktu k substitutu[7].

Všechny subjekty v odvětví jsou součástí řetězce dodavatel-výrobce-odběratel. Míra vzájemné závislosti jednotlivých článků řetězce se projevuje na finálním dělení zisku. Podnik se proto může ocitnout v situaci, kdy je v mnoha kriteriích nucen ustoupit diktátu zákazníka či dodavatele[7].

Například **dodavatelé** získávají výhodu v případě, že jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není pro velké dodavatele zajímavým trhem. Síla **zákazníků** pramení z podobných okolností. Jsou ve výhodě, nakupují-li lehce nahraditelný běžný produkt, velké objemy zboží či služeb, bez nichž se výrobce nedostane k zakázce nebo ke konečnému odběrateli[7].

1.2.3 Řešení analýzy vnitřního prostředí podniku

The McKinsey 7S Framework

Píše se rok 1980, kdy Tom Peters a Robert Waterman, pracující jako konzultanti u společnosti McKinsey & Company, vytvořili model založený na 7 aspektech, jejichž stanovení a sledování je nezbytné pro úspěch každé firmy. Jedná se o velmi oblíbený model, který se využívá nejen při posuzování vnitřních faktorů podniku, ale například i u analyzování funkčnosti týmu. Uplatnění našel hlavně v oblasti popisu současného stavu v podniku a následného navrhování jeho budoucího vývoje. Často se využívá i pro hledání nejvhodnějšího způsobu implementace nové strategie podniku. Provázanost a struktura tohoto modelu je patrná z obrázku č. 2. Schéma znázorňuje nezávislost jednotlivých faktorů, a jak změna jednoho faktoru ovlivňuje ostatní[14].

Ač se jeho struktura může zdát jednoduchá, opak je pravdou. Každá změna v organizaci je obtížná a těžko realizovatelná a nelze očekávat, že dostaneme odpovědi na všechny otázky. Spíše nám pomůže zaměřit se na ty otázky, které jsou pro nás podstatné, ale

jejích správně zodpovězení už je spíše závislé na znalostech, dovednostech a hlavně na zkušenostech osoby, která se s výsledky analýzy bude zabývat.

Jak již bylo zmíněno, metoda obsahuje 7 základních faktorů. Tyto elementy se dále dělí na „měkké“ a „tvrdé“. Mezi **„měkké“ faktory** patří[14]:

- Strategy (strategie) - plán, který by měl zvyšovat konkurenční schopnost podniku)
- Struktura (struktura) - organizační struktura podniku
- System (systém) - struktura a organizace práce

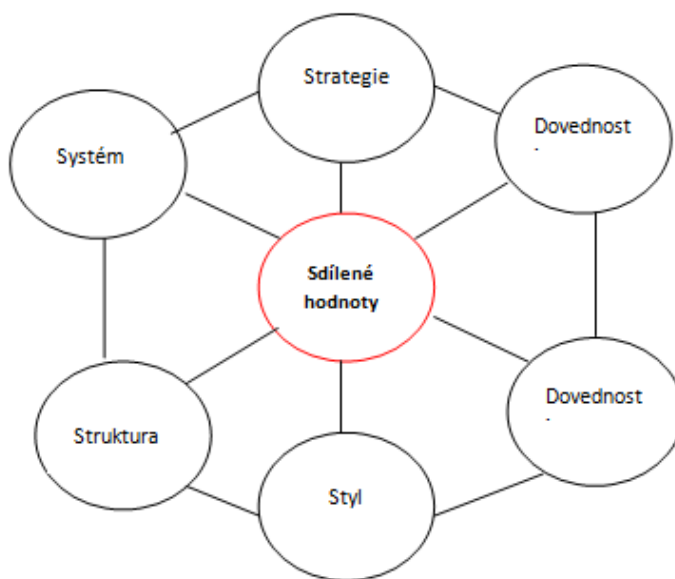
„Tvrdé“ faktory[14]:

- Shared Value (hodnoty) - určují jakým způsobem jsou definovány a sdíleny firemní hodnoty
- Skills (kompetence) – rozlišují jednotlivé kompetence na pracovišti
- Style (styl řízení) – určení způsobu řízení zaměstnanců
- Staff (zaměstnanci) - schopnosti a dovednosti zaměstnanců

Výše vyjmenované „měkké“ faktory jsou vždy hůře popsitelné a těžko se ovlivňují a jsou ovlivňovány firemní kulturou, zatímco „tvrdé“ elementy se dají lépe popsat a ovlivnit ze strany vedení[14]. Samotné sestavování modelu se skládá ze tří základních fází:

- Určení firemních hodnot a způsobu, jakým jsou tyto hodnoty podporovány tvrdými elementy
- Určení jakým způsobem se tvrdé elementy podporují navzájem

Určení jakým způsobem měkké elementy podporují jejich ekvivalenty (strategie, struktura, systém).



Obrázek 2: Schéma 7S modelu

Zdroj: [14]

1.2.4 Posouzení ekonomické situace podniku

Velmi důležitá součást analytické kapitoly této práce. Vzhledem k velikosti podniku není cílem provést kompletní finanční analýzu se všemi jejími náležitostmi. Zaměření se bude týkat hlavně základní ekonomických ukazatelů, jejich vývoje a poté posouzení aktuálního finančního zdraví podniku.

Podstata posouzení ekonomické stability podniku spočívá v rozboru celé řady různých vstupních dat. Základními prameny budou data[11]:

- Interní: Údaje vyplývající z finančního a vnitropodnikového účetnictví. Vedle toho lze použít i data podnikových statistik, odhadů managementu apod.
- Externí: Informace u vnějšího ekonomického prostředí podniku. Mohou pocházet ze státní správy, burz, odborných publikací a podobně.

Stejně jako se liší vstupní informace co do svého původu, liší se i druhy jednotlivých vstupních ukazatelů z hlediska své obsahové náplně a vypovídající schopnosti. Zde se rozlišuje a bude pracovat s ukazateli[11]:

- Absolutními: Tokové ukazatele, které se přebírají z účetních výkazů.
- Rozdílovými: Představují rozdíl hodnot absolutních ukazatelů
- Poměrovými: Jde o vzájemný vztah dvou nebo více ukazatelů formou jejich podílu. Bývají uváděny buď v desetinném vyjádření, popřípadě po vynásobení stem v procentech

Právě základními poměrovými ukazateli bude posuzována ekonomická situace podniku. Členění poměrových ukazatelů je podle jednotlivých oblastí finančního hospodaření podniku, které lze rozdělit do následujících základních skupin[11]:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele tržní hodnoty podniku

Pro účely této práce a vzhledem k velikosti podniku byly vybrány pouze některé poměrové ukazatele, které by měly poskytnout dostatečné informace o stavu financí. Byly použity výpočty těchto ukazatelů[11]:

- **Ukazatel celkových aktiv (ROA):** Všeobecně považovaný za klíčový ukazatel úspěšnosti podnikatelské činnosti firem. Vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Čím je zjištěná hodnota vyšší, tím je hospodářské situace podniku příznivější[11].

$$\text{ROA} = \text{EAT} / \text{Celková aktiva} \quad \text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

Pro pochopení výpočtu je nutné popsat v praxi používané ukazatele zisku[11]:

- o EAT (*Earnings After Taxes*) – čistý zisk (po zdanění)
- o EBT (*Earnings Before Taxes*) – výsledek hospodaření před zdaněním
- o EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) – zisk před (nákladovými) úroky a zdanění

- **Ukazatel celkové zadluženosti:** Udává poměr mezi celkovými závazky a jeho celkovými aktivy. Měří rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování cizí zdroje. Jeho průměrná výše se mění v závislosti na okolí přesto lze v průměru považovat hodnotu v rozmezí (0,30-0,50) za dobrou. Hodnoty v rozmezí (0,50-0,70) nasvědčují o vyšším zadlužení a hodnoty nad (0,70) za rizikové. Za „předlužený“ podnik lze považovat hodnotu vyšší než (1), tedy že dluhy mají vyšší hodnotu než aktiva[11].

Celková zadluženost = Cizí kapitál/Celková aktiva

- **Ukazatele likvidity:** Měří schopnost podniku dostát včas svým povinnostem, tedy vyrovnat své krátkodobé závazky. Ukazatel celkové likvidity vypovídá o platební chorosti z hlediska krátkého časového období. Vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit svoje věřitele, kdyby proměnila všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Za průměrné se považují hodnoty v rozmezí (1,5-2,5). Za standardní se u zdravých firem považuje hodnota (2,5). Ukazatel okamžité likvidy vyjadřuje pokrytí krátkodobých závazků krátkodobým finančním majetkem. Hodnota by měla být vždy vyšší než (0,2). Doporučuje se hodnota okolo 0,5[11].

Celková likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek/Krátkodobé závazky

- **Ukazatel obratu celkových aktiv:** Jde o ukazatel aktivity podniku. Měří efektivitu využívání aktiv podniku. Bývá nazýván „ukazatel produktivnosti vloženého kapitálu“. Dobré průměrné hodnoty jsou v rozmezí (1,6-2,9). Pokud hodnota poklesne pod (1,5), vzniká potřeba prověřit, zda je nutné vložený majetek redukovat[11].

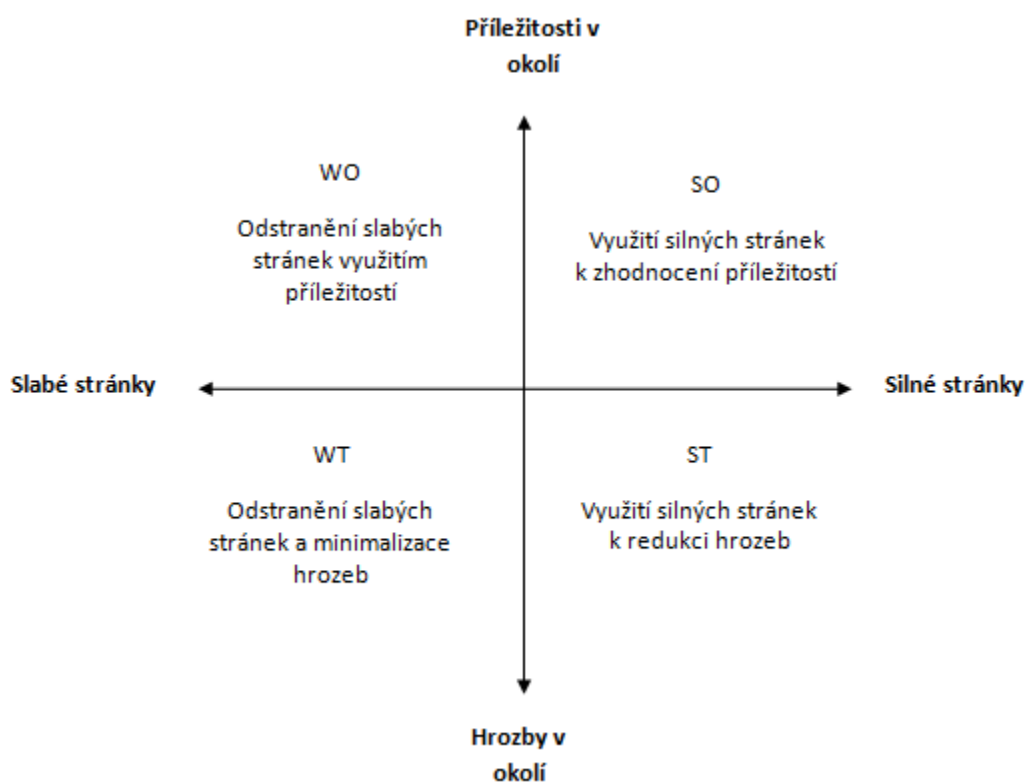
Obrat celkových aktiv = Tržby/Celková aktiva

V rámci posuzování vývoje tržeb a hodnot ve výkazech bude postupováno na základě **horizontální analýzy (analýzy trendů)**, která umožňuje porovnávat jak absolutní, tak i relativní ukazatele, které vyjadřují, o kolik procent se jednotlivé položky změnily oproti minulému období, nebo o kolik se změnily v absolutních číslech[11].

1.2.5 Vyhodnocení získaných údajů

V souvislosti s prováděním a celkovým vyhodnocováním dílčích údajů získaných situační analýzou, sumarizací jejích výsledků, se v odborné literatuře často uvádí metoda SWOT.“ Je to metoda, díky které lze identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), související s konkrétním projektem, podnikem či opatřením. S její pomocí lze celkově vyhodnotit fungování firmy a nalézt problémy nebo nové možnosti růstu[6].

Značné aplikační možnosti metody SWOT jsou nejen v oblasti přijímání strategických rozhodnutí, ale rovněž v oblasti taktického a operativního manažerského rozhodování. Dokonce i každý jednotlivec si může provádět svou vlastní situační analýzu[6].



Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy

Zdroj: [3]

1.3 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola bude pojednávat o bližší specifikaci pojmů, které se vyskytují v této práci, a jejichž konkrétnější charakteristika je nezbytná pro pochopení dané problematiky. Jde o výrazy, které běžně používáme, a které již zdomácněly v našem slovníku, přesto jejich přesná interpretace, není tak snadná, jak by se mohlo zdát.

1.3.1 Stručný historický exkurz

Dříve než přistoupíme k samotné charakteristice základních pojmů, ohlédneme se do minulosti, kde byly položeny základy pro moderní terminologii, tak jak ji známe v dnešní době.

Jeden ze stěžejných pojmů pro tuto práci je podnikatel. Jde o běžně zažitý výraz, který má bohatou historii a jehož kořeny sahají až do středověku. Slovo v původním znění pochází z francouzštiny a jeho tehdejší překlad lze interpretovat jako prostředník, či zprostředkovatel. Toto odpovídalo i tehdejší realitě. Podnikatel se nejprve pouze podílel na zprostředkování různých obchodů. Jednalo se o jakousi pomyslnou třetí osobu při základních obchodních procesech. Později do jeho portfolio přibýlo i zařizování různých dodávek pro vládu. Za významný milník se považuje 18st., kdy se zcela jasně vydedukoval jeden ze základních a klíčových atributů podnikatele a to ochota nést riziko. Tímto se od skupiny podnikatelů oddělili rentiéři, kteří pouze zprostředkovávají kapitál za odměnu v podobě úroku, zatímco podnikatel realizuje celý projekt a nese riziko vlastní ztráty za případný neúspěch. Jeho výsledky jsou tudíž zcela závislé na jeho osobních schopnostech. Nápaditost, iniciativa a aktivita se ukázali jako nezbytné aspekty osoby podnikatele. Právě tyto vlastnosti byly charakteristické pro osoby, které se velkou měrou podílely na mohutném rozvoji technologií a průmyslu ve 20st. A právě v tomto období Joseph Schumpeter přidává nový atribut inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky[1].

Co se týče České Republiky, tak zde termín podnikatel na poměrně dlouhou dobu ztratil svůj reálný, ale i legislativní podklad. Iniciativa, aktivita a další základní atributy zde byly dlouho potlačovány a považovány za něco, co škodí společnosti. Takto byla mysl

tehdejšího východního bloku devastována po dlouhé desetiletí. Ale právě na neúspěchu a zaostávání těchto zemí je jasně patrný význam podnikatelů pro společnost a ekonomiku. V současné době lze české podnikatelské prostředí považovat za poměrně vyspělé. Přesto, dle mého názoru, stále zaostáváme za tradičními demokraciemi hlavně v oblasti podnikatelské kultury a etiky.

1.3.2 Základní pojmy

Pojem „podnikání“

Tento termín v sobě ukrývá mnoho různých definic a lze na něj nahlížet z několika pohledů. Zde je základní shrnutí významů pro různé oblasti[1]:

- Ekonomický pohled – jde o aktivitu, která má za účel zvýšit hodnotu zdrojů, které byly do této aktivity vloženy.
- Psychologický pohled – motivovaná aktivita, která slouží jako prostředek k seberealizaci, zbavení se závislosti apod.
- Sociologické pojetí – aktivita, která vede k vytváření blahobytu, k dokonalejšímu využívání zdrojů a k vytváření pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – každý stát má svůj vlastní právní pohled, který je většinou interpretován v obchodním zákoníku.

V České Republice je tento pojem přesně definován obchodním zákoníkem a je obsažen v §2 z.č.513/1991 sb. Přesné znění je následující:

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“¹

V této souvislosti ještě musíme uvést i pojem „**neoprávněné podnikání**“, které přesně definuje obchodní zákoník v §3 z.č. 513/1991 Sb. V podstatě se jedná o činnost, která se uskutečňuje jménem jiné osoby nebo na jeho účet[2].

¹ Obchodní zákoník . Brno : Computer press, 2003. 235 s. ISBN 80-251-1167-9

V literatuře lze najít spoustu dalších definic od různých autorů, které se snaží co nejpřesněji vymezit tento pojem. Všechny jsou ale vystavěné na stejných základech. Jde o základní pojmy, které by měly být obsažené v každé kvalitní definici. Zde je jejich stručný přehled[1]:

- Cílevědomá činnost
- Kreativní přístup
- Přidaná hodnota
- Užitek
- Organizování a řízení transformačních procesů
- Převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu
- Opakovaná činnost

Spolu s termínem podnikání a s potřebami této práce je ještě nutné definovat pojem „živnost“. Z obecného výkladu je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které mají za cíl „uživit“ sebe, případně celou rodinu. Právní definice se v podstatě moc neliší od výše zmíněné definice podnikání z obchodního zákoníku. Proto zákon dále upravuje vymezení živností na základě činností, které nemůže vykonávat[1]. Jedná se o[1]:

- Provozování činností vyhrazených státu, právnickým osobám, dle autorského zákona
- Činnosti, které jsou uskutečňovány dle zvláštních předpisů (např. činnosti lékařů, stomatologů, advokátů, znalců, tlumočnicků, auditorů, také například výzkum, vývoj a nakládání s vysoce nebezpečnými látkami, výroba a distribuce léčiv, výchova vzdělávání ve školách apod.)

Pojem „podnikatel“

Základní aspekty stručnou historii tohoto termínu je již zmíněná v úvodní části této kapitoly. I pro tento výraz existuje v literatuře celá řada definic. Zde jsou některé z nich:

„Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu“²

„Osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika“³

„Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno. Přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení“⁴

Samozřejmě bychom mohli vydedukovat základní rysy, na které by se nemělo zapomínat. Dle mého názoru se jedná hlavně o aspekty, jako schopnost podstupovat riziko, sebedůvěra, organizační schopnosti, inovační dovednosti a umění nacházení příležitosti na trhu. Jedná se především manažerské dovednosti, jimiž by měl zastřešovat celou organizaci, do které vložil svoji myšlenku a vizi. Proto osobně považuji za i dnes velmi aktuální a výstižnou definici ekonoma Schumpetera, který dokázal zmínit všechny důležité aspekty pro úspěch na současném silně konkurenčním a nekompromisním trhu. Volný překlad této definice zní:

„Podnikatel je především inovátor, který přichází s novými technologiemi, zvyšuje efektivnost, produktivitu a dodává na trh nové produkty a služby.“

Z čistě právního pohledu lze za podnikatele považovat osobu, která je zapsaná v obchodním rejstříku, podniká na základě živnostenského oprávnění, podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů[2].

Pojem „podnik“

Na tento výraz existuje také celá řada pohledů. Jedná se o subjekt zřízený za účelem podnikání, který je samostatný jak právně, tak i ekonomicky. Ekonomická svoboda

² VEBER, Jaromír ; SRPOVÁ, Jitka . *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd.2. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

³ VEBER, Jaromír ; SRPOVÁ, Jitka . *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd.2. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

⁴ VEBER, Jaromír ; SRPOVÁ, Jitka . *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd.2. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

spočívá v přejímání odpovědnosti vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost souvisí s možností podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty[3].

Velmi zjednodušeně by se dal podnik také definovat jako místo, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Z právního hlediska se jedná o následující charakteristiku:

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“⁵

V literatuře se také objevuje vymezení pojmu podnik na základě charakteristických rysů. Konkrétně se jedná o definici E.Guttenberga, který charakterizoval podstatu podniku třemi všeobecnými a třemi specifickými znaky.

Všeobecné znaky podniku[3]:

- Princip finanční rovnováhy (schopnost podniku plnit platební povinnosti)
- Princip hospodárnosti (maximalizace výstupu, minimalizace vstupu a optimalizace vztahu mezi nimi)
- Kombinace výrobních faktorů

Specifické znaky podniku[3]:

- Princip soukromého vlastnictví (právo vlastníka rozhodovat o řízení podniku)
- Princip autonomie (svoboda a nezávislost rozhodování bez direktivy státu)
- Princip ziskovosti (plnění platebních povinností)

⁵ SRPOVÁ, Jitka ; ŘEHOŘ, Václav . *Základy podnikání* . Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339_5.

Obecně platné překážky v rozvoji podniku

Faktory, které mají za následek, že člověk nechce, nemůže nebo neumí podnikat. Tyto bariéry podnikání můžeme rozdělit do dvou základních skupin – vnitřní a vnější[1]:

- Vnitřní (to je případ, kdy osoba podnikat nechce, protože k tomu nemá motiv, vlastnosti, zdroje, podnikatelské prostory, znalosti a podobně)
- Vnější (mezi vnější překážky podnikání lze zařadit právní, ekonomické, daňové, účetní prostředí, nebo také infrastruktura pro podnikání).

Podnikatelské riziko

Většina rozhodnutí související s podnikatelskou aktivitou zaměřených zejména do budoucnosti vždy vychází z určitých předpokladů, které se mohou či nemusí naplnit. Podnikatel většinou nezná budoucí stavy a ani nezná pravděpodobnost, s jakou nastanou. Jeho rozhodování je zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem. Proto je nezbytně nutné, aby byl aspekt rizika a nejistoty vždy při rozhodování zohledňován[1].

Pokud bychom podnikatelské riziko měli hodnotit z pohledu malého a středního podnikání, tak zde by mělo docházet k minimalizaci nejistoty. Například Jason Fried tvrdí, že opravdu dobrý podnikatel nikdy příliš neriskuje. Navrhuje například, aby byl spojen začátek podnikání s jistotou stálého zaměstnání a naplno se mu začít věnovat až když dosáhne dostatečné rentability. Takovýto koncept se mi jeví jako velmi výhodný hlavně pro drobné živnostníky a mikro podniky. Na základě míry ochoty postupování rizika můžeme od podnikatelů oddělit skupinu osob samostatně výdělečně činných, kteří se zaměřují na minimalizaci rizika a podnikatelské aktivity pro ně většinou nejsou jediným zdrojem obživy[12].

Samozřejmě musíme u rizika rozlišovat příčiny jejich vzniku, tak abychom se proti nim mohli co nejefektivněji bránit. Zde je základní členění[1]:

- Interní rizika se projevují uvnitř firmy. Jde například o finanční sílu podniku, zvládnutí provozních činností, produktů, managementu a podobně.
- Externí rizika se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a osoba podnikatele je má minimální možnost je ovlivňovat. Mohou to být změny

v úrokových mírách, vývoje kurzu měny, změny daňového systému a podobně.

Obchodní plán

Základním nástrojem řízení obchodní činnosti podniku je odchodní plán. Jedná se o komplexní souhrn, o který se opírá vedení společnosti, a který by měl ukázat směr budoucího rozvoje společnosti. Probíhá v několika fázích, z nichž první dvě, které se zabývají tržní diagnózou a posouzením současného stavu podniku, jsou popsány na základech analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v předcházející části teoretického přístupu k řešení.

Následují fáze, které už se zaměřují na výsledky jednotlivých analýz a určují směr dalšího rozvoje zkoumaného podniku. Jedná se o fáze, která je popsána v následující části práce.

Stanovení jednotlivých cílů podniku a podnikové strategie

Existence firmy úzce souvisí s jejím posláním, s její rolí na trhu. Toto poslání odráží základní představy zakladatelů společnosti o jejím směřování a budoucím vývoji na trhu. Tyto představy odrážejí podnikové cíle, které jsou nezbytnou součástí obchodního plánu každé společnosti. Cíle podniku by měli odrážet žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím svých činností[8].

Pro jasné definování podnikových cílů se využívá metoda SMART, která stanovuje základní aspekty stanovení cíle, které jsou[9]:

- S – specific (jasné a konkrétní)
- M – measurable (měřitelné)
- A – attainable but challenging (dosažitelné, ale motivující)
- R - relevant (reálné)
- T – time frame (časově ohraničené)

Tvorba firemní strategie a cílů by vždy měla vycházet z výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí a reagovat na její konkrétní výsledky.

Stanovení obchodního plánu – rozšířený marketingový mix

Důležitou fází každého obchodního plánu je marketingové zajištění chodu společnosti. Vhodným prostředkem pro stanovení směřování v tomto v tomto ohledu je marketingový mix, který tvoří několik dílčích aspektů, které mají napomoci k dosahování jednotlivých marketingových cílů. Zabývá se veškerými vlivy, které mohou ovlivnit poptávku po nabízeném zboží.

Nejčastěji se setkáváme s těmito aspekty marketingového mixu. Jde o takzvané 4P[10]:

- Price (cena)
- Product (produkt)
- Place (prodejní místo)
- Promotion (propagace)

Při využívání tohoto nástroje je nutné respektovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými aspekty marketingového mixu. Vždy na něj musíme pohlížet jako na celek, jehož výsledek je závislý na správném vzájemném poměru a optimální kombinaci marketingového mixu. Nesystematické, či dílčí řešení jednotlivých složek, nebo jejich kombinace na nesprávné úrovni zpravidla ke zlepšení nevede. Proto se musí vždy pohlížet na veškeré aspekty a jejich vzájemný poměr, protože jedna vynikající složka marketingového mixu, která odebírá pozornost od ostatních částí, může ohrozit připravovaný projekt jako celek[10].

1.3.3 Vymezení malého a středního podnikání

Definice pojmu

U konkrétního vymezení definic musíme rozlišovat několik různých pohledů, jelikož každé jednotlivé pojetí má pro podnik praktické důsledky s větším nebo menším rozsahem administrativy, příp. příležitostí (dotace na podporu podnikání).

Tři základní pohledy[1]:

- Doporučení po Evropské komise
- Doporučení dle statistického úřadu Evropské unie
- Klasifikace dle správy sociálního zabezpečení

Členění podniků podle doporučení Evropské komise dle doporučení 2003/361/EC z 6.5.2003 je členění následující:

- Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- Malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- Střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil.

Do kategorie velkých spadají podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, případně aktiva vyšší než 43 EUR[1].

Jak je všeobecně známo, tak současná Evropa funguje z velké části na poskytování různých podpor a dotací. Právě pro tyto účely byla vytvořena zákonná norma, která vychází z výše uvedených omezení. Konkrétně se jedná o zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Pro možnost dosáhnutí na dotace musí podniky splňovat čtyři základní kritéria[1]:

- Počet zaměstnanců
- Roční obrat
- Výše aktiv

- Nezávislost

Za nezávislý lze považovat subjekt, který vlastní méně než 25% základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku. Podnik lze považovat za samostatný i po překročení 25% hranice pouze pokud se jedná o následující subjekty[4]:

a) veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu, jednotlivci nebo skupiny jednotlivců provozující běžně činnost v oblasti rizikového kapitálu, které investují do vlastního kapitálu nekótovaných podniků tzv. obchodní andělé, za předpokladu, že celková investice těchto obchodních andělů v tomtéž podniku je menší než 1250000 EUR:

b) vysoké školy nebo nezisková výzkumná centra (subjekty, jejichž předmětem činnosti je výzkum a jsou nezisková);

c) institucionální investoři včetně fondů regionálního rozvoje;

d) samostatné orgány místní samosprávy a ročním rozpočtem menším než 10 mil EUR;⁶

Z hlediska závislosti rozlišujeme také[4]:

- Partnerské podniky (jeden podnik vlastní 25% až 50% základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku)
- Spojené podniky (jeden podnik je vlastníkem více než 50% základního kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku)

Od roku 1997 došlo v české statistice k harmonizování kvantitativní typologie podnikání Eurostatu (statistický úřad EU). Podniky se dělí do tří základních skupin[1]:

- Malé – do 20 zaměstnanců
- Střední – do 100 zaměstnanců
- Velké – 100 a více zaměstnanců

⁶ Příloha páteřního manuálu OPPI : Definice MSP. In *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj , 2008. s. 6.

Členění dle České správy sociálního zabezpečení je čistě pragmatické členění, které ovlivňuje míru administrativního zatížení v oblasti sociálního zabezpečení. Podniky se dělí[1]:

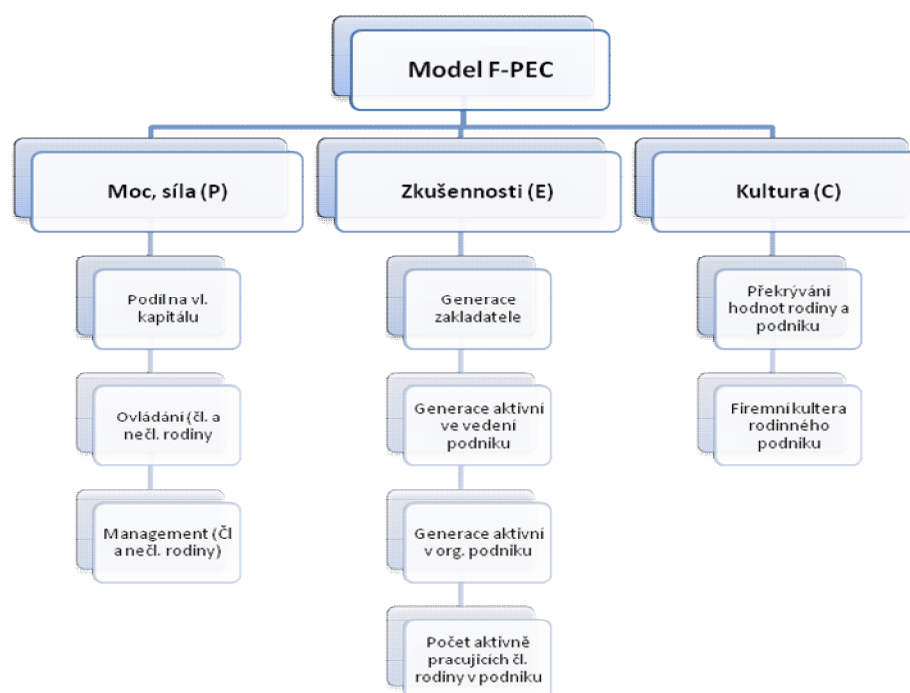
- Malé organizace (do 25 zaměstnanců, minimální administrativní zatížení)
- Organizace (s 25 a více zaměstnanci)

Vymezení rodinného podnikání

Pro potřeby této práce je nutné definovat pojem rodinné podnikání. V literatuře se můžeme setkat s mnoha různými pohledy na tuto problematiku, ale jednotná a obecně uznávaná definice v současné době neexistuje. Existují různé pokusy o obecnou definici a státy, kde má rodinné podnikání velkou tradici, jako je Německo, Rakousko, Švýcarsko, si vytvořili vlastní definice a termíny, podle kterých rozlišují tyto subjekty[5]. Všechny tyto definice mají většinou tyto základní rysy, podle kterých lze rozlišit rodinný podnik[5]:

- Počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují
- Velikost podniku
- Míra strategického vlivu rodiny na chod podniku
- Úmysl rodiny předat podnik další generaci
- Počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány

Žádný z těchto pojmů, ale nedokázal dát základ pro definici, která by byla relevantní a mohla sloužit, jako nástroj pro získání statistických dat nezbytných pro bližší zkoumání této problematiky. Až v roce 2002 autoři Astrachan, Klein a Smyrnios přišli se zcela novým konceptem, který se nesnaží o přesné vymezení rodinného podnikání, pouze vyjadřuje míru jeho „rodinnosti“ (vlivu rodiny na chod podniku). Jedná se o model F-PEC (Family influence through Power, Experience and Culture), který má tři základní pilíře vlivu rodiny – Síla, Zkušenosti a Kultura[5]. Pro lepší názornost předkládám schéma tohoto modelu.



Obrázek 4: Schéma modelu F-PEC

Zdroj: [5]

Model je koncipován jako nástroj pro mezinárodní srovnávací studie, proto není vystavěný na specifickém právním systému a je snadno aplikovatelný v různých zemích světa. Co se týče jednotlivých částí modelu, tak v oblasti vztahu ke vlastnictví rozhoduje o tzv. „rodinnosti“ podíl na hlasovacích právech. V rámci kontrolní struktury jsou rozhodující pozice rodiny v kontrolních orgánech a také typy funkcí, která má rodina na starosti. U rozhodování o zastoupení v managementu se postupuje analogicky.

V oblasti zkušeností je základní myšlenka postavena na úspěšné generační obměně. To znamená, že rodina, která ovlivňuje podnik, se stává zkušenější každou úspěšnou generační obměnou. Kultura podniku je další velmi důležitý prvek celého systému, který velkou měrou ovlivňuje podnik[5].

Význam malého a středního podnikání

O významu rezortu MSP už dnes snad nikdo nepochybuje. Jde o hnací motor každé ekonomiky a takto by se na něj mělo i pohlížet. Jenom pro názornost lze uvést, že v Evropě operuje 19 miliónů malých a středních firem, které představují okolo 99,8%

všech podniků v EU a zaměstnávají více než 74 miliónů lidí[1]. Tyto údaje samozřejmě plně nevypovídají o reálném významu MSP, proto je nutné konkrétně definovat jejich ekonomické a společenské přínosy. Nejprve bych ale rád zmínil něco o současném konceptu malého podniku, který by měl zachycovat veškeré důležité aspekty pro úspěch na trhu.

Dlouho jsem přemýšlel, jak co nejlépe a nejpřesněji vyjádřit vývoj trendů, které v současné době v oblasti MSP probíhají. Konkrétní myšlenky mě začaly napadat až při studiu dlouhodobého konceptu reformy Armády České Republiky, která se v podstatě snaží vytvořit jakýsi malý efektivní podnik v rámci spojeneckých ozbrojených sil. Úzká specializace, mobilita a efektivnost to jsou hesla, která mají budoucnost v každém konceptu úspěšného podniku. Jde o vytvořených malých, perfektně vybavených a specializovaných celků, která jsou schopny rychle reagovat na změny a operovat v podstatě po celém světě. Takto nějak by měl vypadat i moderní podnik v oblasti MSP. Velmi podobné jsou i jejich role na trhu, či na bojišti. Vždy vstupují na trh jako první, vyhodnocují situaci a snaží se objevit trhliny, či mezery na trhu, které obsadí. Teprve až po nich přicházejí větší celky, které je tak trochu odsunou do pozadí, ale nikdy by se bez jejich pomoci neobešly.

V podobném duchu bychom mohli pokračovat i dále. Charakteristiky konceptu vojáka 21st. velmi dobře odráží moji představu o vlastnostech podnikatele v 21st v rezortu MSP. Zde jsou některé aspekty[13]:

- Schopnost velení, řízení, zpracování dat a sběru informací jsou nezbytně nutné atributy pro úspěšné působení na trhu. Jedná se o manažerské dovednosti a perfektní práci s informacemi, které je důležité nejen získávat, ale i správně vyhodnocovat a využívat
- Přežití na bojišti. Jak voják, tak i podnikatel musí být připraven pro přežití v nepřátelském prostředí. A nemusí se zrovna jednat pouze o konkurenci. Musí být připraven i na vnější vlivy, které mohou být pro podnik stejně tak smrtící. Musí počítat se špatně fungující justicí, nepřehledným daňovým systémem a před některými úřady se i dobře masovat.
- Pohyblivost a flexibilita je jeden z velmi důležitých aspektů moderního podnikatele

- Udržitelnost bojové činnosti. Jde hlavně kvalitní logistické a dodavatelské prostředí.
- Schopnost ničit by měl pro podnikatele reprezentovat jeho obchodní plán, vize, či jiná konkurenční výhoda, která mu pomůže přežít.

Ted' už ale pár slov ke konkrétním pojmům, které vyjadřují význam MSP pro společnost i ekonomiku. Jak je patrné z čísel, které jsem uvedl na začátku, tak sektor MSP si opravdu zaslouží velkou pozornost. V našem evropském prostředí hrají velkou roli hlavně v oblasti zaměstnanosti. Velké korporace a nadnárodní společnosti často utíkají na Východ za vidinou ušetřených nákladů a malé firmy působí jako jakýsi polštář, který absorbuje tyto výkyvy v zaměstnanosti a dokáže je pokrýt. Svoji důležitou roli zastávají i jako protipól monopolních tendencí. Jsou schopny pokrýt okrajové oblasti trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé. Navíc jsou nositeli nesčetných inovací, které odpovídají aktuální potřebám zákazníků[3].

Jejich role je nezastupitelná i v oblasti outsourcingu, kde velice úzce spolupracují s velkými společnostmi. Například u automobilek až 60% komponentů pochází z výroben malých a středních podnikatelů. Podobné procento je ale i v jiných sektorech jako je stavebnictví a podobně. Jde hlavně o úzce specializované oblasti výroby, kde malé podniky fungují mnohem efektivněji a kvalitněji, než kdyby si tyto služby, či výrobky zajišťovaly velká společnosti samy[3].

V úvahu také musíme vzít jejich regionální význam. Jsou to nositelé místního kapitálu a svými provozovny, či výrobny dotváří tvář měst, obcí, či krajiny. Nelze nezpomenout skutečnost, že ve vztahu k danému prostředí jsou tyto podnikatelé také mnohem méně anonymní. Okolí je dobře zná a jejich působení je pod neustálou kontrolou[3].

Jejich největší význam, ale vidím v jejich vlivu na společnost. Nebál bych se je nazvat jedním z pilířů demokracie. Právě oni jsou nositeli základních svobod občana v demokratickém státě. Jde o způsob seberealizace v tom nejužším smyslu slova, který stabilizuje společnost a učí jí základní charakterové vlastnosti[3].

Zde jsou některé základní výhody malých a středních podniků[3]:

- Flexibilita (schopnost rychle reagovat na výkyvy na trhu)
- Osobní vztahy k zaměstnancům
- Schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech
- Blízký vztah k zákazníkovi
- Menší administrativní zátěž
- Malá náročnost na suroviny a energie

Podniky v rezortu malého a středního podnikání se ale samozřejmě potýkají s celou řadou problémů a omezení, na které bychom neměli zapomínat. Patří mezi ně zejména[3]:

- Negativní společenský obraz podnikatelů
- Horší přístup ke kapitálu
- Nedostatečné vzdělání v oblasti podnikání
- Nízké výdaje v oblasti vědy a výzkumu
- Administrativní zátěž

K těmto problémům je také potřeba definovat všeobecně uznávané omezení rezortu MSP[3]:

- Citlivost na změny v podnikatelském prostředí
- Omezený přístup k veřejným zakázkám
- Nemohou si dovolit špičky v oblasti managementu, vědy nebo obchodu
- Horší přístup k nejaktuálnějším informacím, či znalostem
- Rostoucí právní a byrokratická zátěž
- Ohrožení ze strany velkých korporací

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Představení společnosti euroookna František Sedláček

Společnost, která má přesný název Sedláček František – stavební truhlářství a euroookna je na českém trhu od roku 2000. Jedná se o firmu rodinného typu, která si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkům. Zabývá se zakázkovou truhlářskou výrobou, z níž dnes tvoří okolo 80% výroba špaletových, či euro oken.

Firma si zakládá hlavně na vysokou kvalitu svých výrobků, na kterou poskytuje záruku 3 roky. Kapacitně je schopna zvládat velké zakázky, typu renovací panelových domů, ale také menší řemeslné zakázky. Výrobky dodávají a montují na celém území České Republiky a u každé zakázky se velká pozornost klade hlavně splnění veškerých požadavků zákazníka.

František Sedláček je držitel veškerých živnostenských oprávnění a majetkoprávních vztahů ke společnosti. Jedná se o manažera s dlouholetou praxí, který zastával vedoucí pozice, jak ve veřejné, tak i v soukromé sféře. Společnost úspěšně obchodně zajišťuje od samého začátku, kdy neustále, s výjimkou období hospodářské krize, zvyšuje obrát a objem výroby ve společnosti. V současné době je v rámci analyzované firmy držitelem těchto živnostenských oprávnění:

- Truhlářství, podlahářství
- Zpracování kulatiny, dřevařská výroba
- Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej mimo oborů vyhrazených zákonem č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání

Ve výrobním portfoliu jsou nejvíce zastoupeny tyto produkty:

- Okna EURO, špaletová okna, kastlová okna, repliky oken
- Dveře (venkovní, vnitřní, posuvné, skládací, kopie historických a dobových)
- Garážová vrata,
- Pergoly, zimní zahrady, výlohy pro obchody
- Schody, schodiště
- Tesařské konstrukce, vazby

- Postelová rámy

Základní nabídka nejvíce poptávaných produktů u oken:

Okno „STANDART“ – Tyto okna jsou určena především pro průmyslové použití, případně do prostorů s nižšími nároky na dřevěná eurookna.

- Provedení: napojovaná lamela smrk
- Povrchová úprava: pouze impregnace, vrchní nástřík barvy dle vzorníku RAL
- Kování: otevírané sklopné sklo kování Siegenia
- Zasklení: izoskolo 4-16-4, $k=2,9 \text{ WK}^{-1}\text{m}^2$

Okno „KLASIK“ – Toto provedení je u zákazníků nejoblíbenější. Hlavně z důvodu profesionálního řemeslného opracování, technické dokonalosti a cenové dostupnosti.

- Provedení: podélně napojovaná lamela smrk nebo fix bez napojení
- Povrchová úprava: ekologický vodou ředitelný materiál. Základ máčení plus vrchní vysokotlaký nástřík.
- Kování: Siegenia v nejmodernějším provedení. U balkonových dveří větrná pojistka a venkovní madlo.
- Zasklení: vysoce tepelně izolační sklo Planibel Plus. Jedná se o nízkoemisivní sklo, na jehož jedné straně je nanесena vrstva z kovů a oxidu kovů, odrážející teplo zpět do budovy.
- Okapnice: rámové hliníkové eloxované termookapnice s nosem.
- Další varianty okna „KLASIK“ jsou za použití lamel z meranti, izoskel a krytek kování.

Okna jsou vyráběna z třívrstvé lepené lamely z materiálů jako je smrk, meranti, borovice a dub. Na zvažení zákazníka je, zda budou použity lamely s podélným napojováním, nebo v provedení FIX bez napojování. Na povrchovou úpravu materiálu se používá ekologický vodou ředitelný materiál. U kování se využívá produktů značky Siegenia. U skel nabízí kompletní sortiment vyráběných dvojskel s požadovaným

koeficientem prostupu tepla, hluku, případně sklo s ornamenty, se zabarvením nebo sklo bezpečnostní. Další poskytované služby jsou poradenství, rychle zpracování nabídek od firmy KLAES, kontrola kvality, zajištění dopravy a montáže, spolehlivý servis a tříletá záruka.

2.2 Analýza makro prostředí

2.2.1 PESTE analýza

Politické a legislativní faktory

Česká Republika je členem většiny významných světových organizací a podílí se také na budování jednotné Evropy. Toto samo o sobě může působit jako stabilizující faktor. V roce 2010 proběhly volby a země se vydala **středo-pravicovým směrem**, ale hlavně k úsporným **reformám**, které jsou nutné pro udržení ekonomické stability. Veškeré subjekty by tedy měly počítat se zvyšujícími se výdaji vzhledem ke státu. Jako protipól těmto tendencím bude působit senát po doplňujících volbách v roce 2010. Jeho nové složení vůbec nekopíruje výsledky parlamentních voleb a bude vládě pravděpodobně velmi komplikovat snahy o reformní činnost.

Velkým a trvalým problémem, který komplikuje podnikatelům v ČR život, je **daňová soustava**. Pokud se podíváme na současný daňový systém, tak se jeví velmi složitě a hlavně nepřehledně. Podnikatelé si na to stěžují velmi dlouho, ale zatím nedošlo k výrazné změně k lepšímu. Toto potvrzuje i výzkum, který každoročně zpracovává Světová banka, IFC a PricewaterhouseCooper, kde se Česká Republika umístila až na 113 pozici. Doslova každé volební období dochází ke změnám v sazbě i struktuře daní, proto nemohou podnikatelé s konkrétní sazbou kalkulovat v dlouhodobém horizontu a velmi to ztrpčuje jejich práci[15]. Změny, které jsou plánované současným ministrem financí panem Kalouskem, bývají přijímány velmi pozitivně a mohly by se stát onou první vlaštovkou ke zlepšení situace v této oblasti. Novela by měla klást důraz na jasnější a jednotnější vymezení pojmů. Měla by podporovat **elektronizaci** a posílit právní jistotu v daňové soustavě. Asi nejvýznamnější konkrétní změnou pro podnikatele se stane **zakotvení zásady odkladného účinku odvolání proti rozhodnutí**. To se týká

těch podnikatelů, kterým úřad doměřil vyšší daň, než jakou přiznali v daňovém přiznání. Z toho vyplývá, že podnikatel, který podá odvolání, nemusí doměřenou daň zaplatit a nemůže za to být exekučně stíhán. Tyto změny by měly ulehčit hlavně administrativní náročnost a směřují k elektronizaci daňové správy[16].

Jako problém pro oblast MSP shledávám situaci okolo rychlosti a **vymahatelnosti práva**. Proto je nutné nezapomínat na tento faktor při vnitropodnikovém rozhodování. Velké subjekty často využívají toho, že dlouho trvající a finančně náročný spor, který je pro velké a zavedené podniky zanedbatelný a to i v případě, že po několika letech dopadne špatně, může malý začínající subjekt přivést na kolena a zničit ho. Proto je nutné zvážit možnosti, jak se proti této nedokonalosti v české veřejné správě bránit. Z dlouhodobého hlediska se připravuje reforma justice, ale opravdu si netroufám říci, zdalepší rychlost či vymahatelnost práva v ČR. Spíše bych, ale vzhledem k složitosti celého problému, počítal s horší variantou[17].

Rezort MSP může na základě programu „Koncepce podpory MSP na období 2007-2013“ počítat s možností získání dotací a z hlediska sledovaného rezortu je nutnost podílet se na programu „**zelená úsporám**“. Podobné formy podpory fungují i na bázi Evropské Unie. Žadatel se, ale bude muset dostat přes spleť papírování a byrokracie, na které je bohužel v podstatě založeno fungování celé Evropské unie. V současné době je program „**zelená úsporám**“ **pozastaven**! Proto se musí velmi zvážit, zda se i nadále vyplatí investovat do potřebné certifikace a administrativy. Nejnovější informace mluví spíše už jen o splnění požadavků současných žadatelů a o následném zastavení programu[18].

S tímto problémem úzce souvisí problematika **korupce**. Celý proces získávání dotací je velmi složitý, náročný na administrativu a velmi nepřehledný. Toto velmi nahrává korupčnímu jednání. Trh pak působí poněkud netransparentně. Při celosvětovém průzkumu organizace Transparency International se Česká Republika pohybuje okolo 45 ze 180 sledovaných zemí, což je na postkomunistickou zemi poměrně slušný výsledek, přesto se jedná stále o jeden z nejzávažnějších problémů českého podnikatelského prostředí[17].

Ekonomické faktory

Globální ekonomická krize, která má prapůvod v USA, je stále patrná na výkonnosti ekonomiky České Republiky. Situace je v podstatě velmi podobná v celém světě. Až na Čínu, která se stále veze na neuvěřitelném ekonomickém růstu a ekonomickou krizi využila k rozšíření svého vlivu. V Evropě zaznamenaly velké problémy státy, kde byly založeny na štědrém socialistickém stylu vládnutí. Jejich zadlužené a krachující hospodářství může mít neblahý vliv na všechny jejich kolegy v rámci Evropské Unie. Bankrot již zasáhl Řecko a státy jako Španělsko a Irsko mají velké problémy. Evropská Unie se k takovýmto státům staví velmi solidárně a snaží se jejich ekonomiky sanovat. Jedná se o velmi složitou situaci, která nemá správné řešení. Evropa se musela a možná bude muset rozhodnout, zda pomůžou bankrotujícím státům a tím nepřímo schválí neehospodárné chování, za které budou muset zaplatit odpovědnější státy. Zaplatit by ale také museli, i kdyby nechali krachující státy napospas svému osudu a to v podobě možného pádu jednotné evropské měny. Tento problém se České Republiky zatím netýká přímo, jelikož stále ještě nepřijala EURO. Přesto je možné, že se do sanace také nějakou formou zapojí a je nutné s tímto rizikem počítat.

Ukazatele reálné ekonomiky		2008	2009
HDP na 1 obyvatele v PPS	PPS/obyv., b. c.	20 145	18 960
HDP	%, r/r, reálně	2,5	-4,1
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	4,4	6,7
Průměrná hrubá nominální mzda 1)	%, r/r	7,8	4,0
Průměrné reálné mzdy 1)	%, r/r	1,4	3,0
Míra inflace	%, r/r, průměr	6,3	1,0
Ceny stavebních prací	%, r/r, průměr	4,5	1,2
Stavební produkce	%, r/r, reálně	0,0	-1,0

Tabulka 1: Základní makroekonomické ukazatele

Zdroj: [20]

Z národohospodářských dat v tabulce č. 5 je krize jasně patrná a znázorňuje nám i aktuální stav základních národních makroekonomických ukazatelů. Došlo k poklesu

všech hlavních sledovaných ukazatelů hospodářské výkonnosti země. Pro analyzovaný podnik je alarmující **pokles v oblasti stavebnictví**, který je s její produkcí a výrobou přímo spojen. A predikce do následujícího období nejsou také příznivé. Pozitivně lze vnímat pouze stav inflace. Průměrná mzda z kraje Vysočina, kde firma působí, pro nás bude mít větší vypovídací hodnotu. Aktuální hodnota je 20 199 Kč a nezaměstnanost přímo v okrese Žďár nad Sázavou se pohybuje okolo 10,55%[20].

Predikce budoucího vývoje ekonomiky jsou zpochybnitelná a velmi subjektivní, proto se na ně musí pohlížet jen jako na doporučení. Nejnovější předpovědi českých i zahraničních ekonomů mluví o roce 2011, jako o roce velmi stabilním s **mírným hospodářským růstem**. Ten táhne hlavně Německo, na kterém je Česká Republika ekonomicky závislá. Z toho jde vydedukovat, že bude spíše záležet na stavu ekonomiky v Německu, které ale přímo ohrožují výše zmíněné hrozby bankrotů některých evropských států.

Sociální a demografické faktory

Sociální a kulturní zvyklosti společnosti se mění v závisti na růst životní úrovně, jejímž odrazem je růst HDP. V době poklesu ekonomiky můžeme ve společnosti počítat s neochotou občanů k novým investicím. Jde spíše o období stagnace vývoje, kde do popředí vystupují ekonomické zájmy. Počítat samozřejmě musíme také se současným trendem hlavně v oblasti ekologie, což je pro všechny velmi citlivé téma a nesmí se podceňovat.

Sociální a kulturní zvyklosti společnosti se mění v závisti na růst životní úrovně, jejímž odrazem je růst HDP. V době poklesu ekonomiky můžeme ve společnosti počítat s neochotou občanů k novým investicím. .

Vzdělanost a dostupnost zaměstnanců – Českou Republiku lze z hlediska vzdělanosti považovat za vyspělou zemi. Proto není problém získat dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Nahrává tomu i fakt vysoké nezaměstnanosti, který konkurenční boj na trhu práce ještě zvyšuje. A ekonomické subjekty si mohou více vybírat a posuzovat jednotlivé kandidáty na pracovní pozici[20].

Technologické faktory

Všechny materiály a systémy procházejí logickým vývojem, zlepšováním a využíváním nových technologií. Konkrétně v oblasti „okení techniky“ je tento rozvoj velmi dynamický. Ještě před 18 lety, kdy obor eurooken u nás začínal, okno s parametrem součinitele tepelného prostupu $U_w = 2,7 \text{ W/m}^2\text{K}$ bylo považováno za zázrak. Dnes je absolutním standardem hodnota $U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$ a většina výrobců vykazuje ještě lepší výsledky. Nejvíce se dnes vyrobí eurookna se stavební hloubkou 68,78 a 92 mm a jsou zhotovena z kvalitních lamel slepených do třívrstvého nebo čtyřvrstvého hranolu[19]. Za současné trendy lze považovat[19]:

- Ultra stabilní okení profil (Firma Rehau představila progresivní profilový systém Geueo z technicky vyspělého materiálu.)
- Požární odolnost (Společnost Ges Okna začala s dodávkou oken a dveří s požární odolností. Technologie je postavená na protipožárním skle a speciálním gelu, který vyplňuje meziprostory a má navíc další tepelné a zvukové izolační vlastnosti.)

Okna nové generace by měly bezesporu dosahovat vynikajících výsledků v oblasti tepelného prostupu. Za standart se v nejbližší budoucnosti bude považovat hodnota $U_w = 0,8 \text{ W/m}^2\text{K}$ a nižší. Za velmi zajímavou považuji konstrukci **dřevohliníkového okna**, které se vyznačuje extrémní životností, odolností proti vnějším vlivům, variabilitou a hlavně kombinací všech kladných vlastností obou materiálů (Přírodní vzhled uvnitř a vysoká životnost exteriéru) [19].

Ekologické faktory

Ekologicky šetrný výrobní proces i výrobky jsou stále více žádány nejen společnostmi obecně, ale také stakeholdery firmy (odběrateli, dodavateli, zaměstnanci, věřiteli atd.). Zejména v západním světě se klade důraz na tzv. Corporate Social Responsibility – společenskou odpovědnost organizací, do které spadá i zodpovědnost za stav životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Tento zájem lze čím dál více pozorovat také v České republice a dále ve východních zemích. V budoucnu bude zodpovědné chování firem ceněno stejnou vahou jako je dnes ceněna schopnost firmy generovat zisk. O tom

svědčí také zájem firem o obdržení certifikátu ISO 14001, který pojednává o kvalitním environmentálním managementu.

2.3 Analýza oborového prostředí

Analýza odběratelů

Základem každého úspěšného podnikání je orientace na zákazníka. Proto je nezbytně nutné, abychom věděli, kdo jsou naši potencionální odběratelé a znali přesně jejich potřeby. Měli bychom také znát naše současné zákazníky a vědět, proč odebírají zboží právě ode mne.

Společnost truhlářství Sedláček se zabývá zakázkovou výrobou a pestros jejich odběratelské základny je opravdu velká. Zpracovává zakázky pro fyzické i právnické osoby a účastnila se také projektů pro veřejnou správu. Při bližším zkoumání struktury zákazníků zjistíme, že většinu zakázek společnosti poptávají fyzické osoby. Právnické osoby z celku tvoří zhruba 20 %. Přičemž zde jednoznačně platí známé paretovo pravidlo 80/20, kdy právě tyto větší zakázky generují 80 % obrátu společnosti.

Z geografického hlediska je podnik schopen pokrýt v podstatě celou Českou Republiku. Nejvíce ale v současné době působí v krajích Vysočina, Jihomoravský a hlavně v oblasti hlavního města Prahy. Zvláště v oblasti hlavního města Prahy jsou potřeby zákazníků odlišné a specifické. Vzhledem k velkému území hlavního města, které je památkově chráněno, je zde obrovská poptávka po klasických špaletových oknách, které musí splňovat požadavky památkového úřadu. V periferních oblastech jsou naopak poptávány kvalitní dřevěná okna v provedení EURO. Tento typ oken je dominantní i v ostatních cílových regionech.

Velký vliv na chování zákazníků má dotační politika státu. Jako příklad může sloužit program zelená úsporám, který uměle zvyšuje poptávku po oknech. Odběratelé tedy v následujících 2 letech budou jednoznačně vyžadovat certifikaci výrobců, tak aby mohli dosáhnout na výše zmíněné dotace. Ze zkušeností majitele společností také vyplývá, že zákazníci v dnešní době slyší na energetickou úspornost a nízkou cenu.

Analýza dodavatelů

Vztahy s dodavateli jsou na velmi dobré úrovni a nepředstavují problém. Se všemi dodavateli se spolupracuje dlouhodobě, což přináší společnosti velké benefity a úspory nákladů. Nikdy nebyl problém ani s kvalitou dodávaných polotovarů. Spolupráce probíhá profesionálně a je oboustranně výhodná. Jedná se vždy o renomované výrobce.

Analýza konkurence

Již při základním a velmi jednoduchém průzkumu na internetu je jasné patrné, že konkurence je v tomto odvětví opravdu obrovská. Jen v nejbližším okolí (okres Žďár nad Sázavou) působí hned několik silných konkurentů. Jedná se například o Oknostyl group s.r.o., Sprint Jimramov, Pavel Sedláček, Pavel Fisher a hlavně společnost PKS, která má v regionu dominantní postavení. Na celorepublikové bázi působí celá řada velkých společností, které se většinou zaměřují na přestavby panelových domů a na podobné zakázky. Přesto velmi intenzivně usilují i o zákazníky, kteří jsou základem pro zkoumanou společnost. Tyto firmy mají velmi hustou obchodní síť a získávají zákazníky po celé České Republice. Pro ilustraci vyberu pouze ty nejznámější Okna Vekra, UniWin, TVT, PKS, Truhlářství Zima, TP eurookna, Oknoplastik, RI Okna, Geus a další.

Z výše zmíněného jasně vyplývá, že konkurence v odvětví je opravdu velká a to jak na poli velkých hráčů, tak i mezi malými živnostníky, kteří vyrábějí zakázkově a soustředí se na kvalitu a tradiční způsoby zpracování.

Substituty na trhu

Truhlářství Sedláček má ve svém výrobním portfoliu pouze dřevěná okna, proto zde existuje velmi velké nebezpečí v podobě substitutů. Jde o okna vyráběná z alternativních materiálů, jako je plast, či hliník. Obzvláště plastová okna představují v dnešní době velké nebezpečí. Jsou cenově přijatelnější a vyrovnaly se dřevěným oknům i vlastnostmi. Využívají nejmodernější technologie a materiál s dlouhou dobou životnosti, a proto splňují podmínky pro zařazení do programu zelené úspora. Jejich podíl na trhu neustále stoupá a hlavně na úkor dřevěných oken. Velkou výhodou je také naprostá nenáročnost na údržbu a velmi dobré protihlukové a izolační vlastnosti. Navíc

vývoj v této oblasti neustále pokračuje a je nutné ho sledovat. Hliníkové okna se využívají hlavně ve výškových budovách a nepředstavují takové nebezpečí.

2.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Negociační síla odběratelů

Z výše zmíněného je patrné, že odběratelská základna je velmi pestrá a tvoří ji velké právnické osoby i fyzické osoby. Z interních statistik je patrné, že menší odběratelé, především fyzické osoby, tvoří přibližně 80 % a zbytek je tvořeno velkými zakázkami. Takto pestrá a variabilní zákaznická báze by v porterovu modelu znamenala poměrně nízkou sílu. V sledované společnosti je ale aktuálně situace složitější. Podnik v současné době nevlastí certifikaci zelená úspora navíc vlivem krize došlo k velkému úbytku zákazníků. Tato situace je řešena spoluprací se stavební společností, která certifikaci vlastní a navíc velmi dlouho působí v oblasti hlavní města a zprostředkovává svým jménem drtivou většinu menších zakázek společnosti. Podnik se také stal dodavatelem pro, na poměry společnosti, obrovskou stavbu kláštera blízko Prahy. Z toho vyplývá, že zhruba 90% zakázek společnosti drží pouze 2 odběratelé, což je velmi nebezpečné a přináší to existenční otázky. Problémy nastávají hlavně v oblasti splatnosti pohledávek a přejímání zakázek, navíc je zde velké riziko snadného přechodu ke konkurenci. Proto lze hodnotit negociační sílu odběratelů, jako velmi silnou.

Negociační síla dodavatelů

Vztahy s dodavateli lze rozhodně hodnotit, jako nadstandardní. U všech hlavních dodavatelů jde o spolupráci, která trvá mnoho let a přináší řadu benefitů pro obě strany. Všichni dodavatelé jsou renomované společnosti, které dodávají včas a v odpovídající kvalitě. Navíc si váží i menších dodavatelů a oceňují dlouhodobou spolupráci. Dodávané polotovary jsou navíc silně konkurenční, takže by nebyl problém okamžitého nahrazení jakéhokoliv dodavatele, proto lze jejich působení hodnotit, jako slabé.

Intenzita rivalry mezi stávajícími konkurenty

Oblast výroby oken je v České Republice silně konkurenční odvětví. Jak už bylo zmíněno, na trhu existuje mnoho velkých silných hráčů, kteří určují směr odvětví. Stejně tak i mnoho malých subjektů, které se soustředí na menší zakázky. Konkrétně podnik Truhlářství Sedláček se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Jenom ve svém regionu registrujeme dalších minimálně 8 srovnatelných výroben. A to se jedná pouze o oblast Žďárska, kde společnosti působí. Sledovaný trh velmi úzce souvisí se stavebnictvím, který v době krize velmi stagnuje. Současný meziroční růst je na hodnotě -7,8%. Toto konkurenční boj ještě vyostřuje. Výroba také obnáší velké fixní náklady a výrobek nemá žádnou diferenciaci. To umožňuje velmi snad přechod ke konkurenci. Intenzita rivalry mezi stávajícími konkurenty je velmi silná.

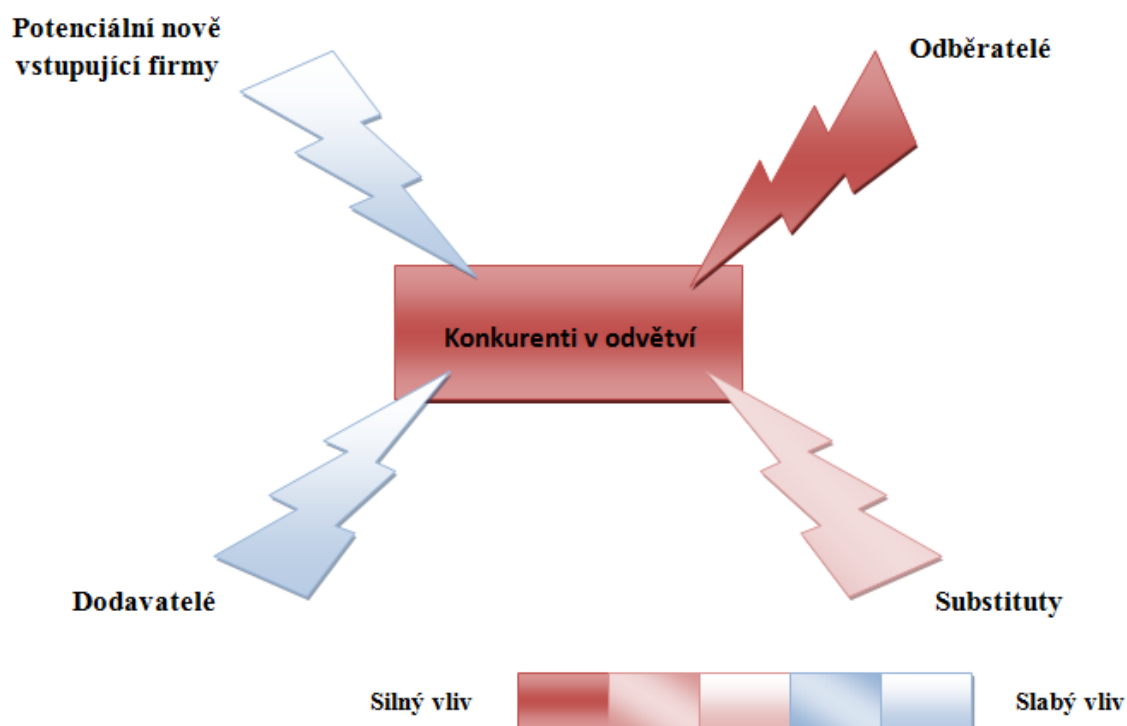
Hrozba substitutů

Ze zmiňovaných substitutů lze považovat za nejnebezpečnější plastová okna. Mají nižší cenu a kvalitativně už se dostaly na úroveň dřevěných oken. Představují tedy přímou konkurenci. Lze je navíc v oblastech novostaveb, rekonstrukcí panelových bytů či průmyslových staveb snadno zaměnit za dřevěná okna a zákazníci jim často dávají přednost. Podíl plastových oken na celkovém prodeji neustále roste, proto je nutné brát tento substitut vážně. Přesto stále existují oblasti, kde mají dřevěná okna svoje výsadní postavení a nelze je nahradit jiným substitutem. Jedná se například o rekonstrukci historických budov nebo o dřevostavby. Jde o tradiční materiál, který byl, je a bude vždy populární. Hrozbu substitutů hodnotím jako silnou.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Obecně lze konstatovat, že se jedná o trh neperspektivní. Tento segment výroby je relativně komplexně pokryt a nasycen. Pokles výkonnosti ve stavebnictví také tvoří významnou bariéru pro vstup. Výroba je navíc poměrně náročná na technologie a zkušenosti. Bez potřebného know how by se nový subjekt jen těžko prosazoval. Dnes se v této oblasti podnikání spíše bojuje o přežití a bonita a náročnost tohoto odvětví určitě neláká nové subjekty. Hrozbu představují spíš zahraniční investoři, kteří pumpují peníze do vybraných stávajících výrobků. Chtějíc se podílet na programu zelená úspora a především na rekonstrukcích panelových domů. Což se jediná oblast tohoto odvětví,

kde sedají vydělat opravdu zajímavé peníze. Jedná se ale spíše o společnosti, které se specializují na výrobu plastových oken. Hrozbu vstupu nových konkurentů hodnotím jako slabou.



Obrázek 5: Zobrazení výsledků porterova konkurenčního modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

2.4.1 The McKinsey 7S Framework

Chtěl bych zdůraznit, že v rámci potřeb této práce bude tato metoda využita pouze k popisu současného stavu společnosti. Nejedná se o nosnou analýzu pro určení budoucího vývoje společnosti.

Strategie

Pojem strategie v současnosti u zkoumaného podniku zcela postrádám. Nikdy nebyla konzultovaná nějaká dlouhodobější vize, nebyly stanoveny žádné konkrétní cíle a vše probíhá spíše na principu jít od zakázky k zakázce bez nějakého konkrétního konceptu. Boj s konkurencí je založen pouze na schopnostech manažera, který působí v daném oboru dlouhou dobu a získal spoustu zkušeností. Příznivě jsou zákazníci vnímány i cenové relace u klasických typů dřevěných eurooken, které tvoří základ výrobního portfolia firmy. V této oblasti naprosto postrádám jakoukoliv koncepci, která by posunula podnik dále. Firma opravdu naplňuje znaky živnosti, která žije od zakázky k zakázce, i když její potenciál je mnohem větší. Zaostávání je patrné i v oblasti inovací, které jsou dle dat z vnější analýzy, velmi důležitá.

Společnost není zapojená do programu „zelená úsporám“, a vzhledem k nejnovějším událostem stojí podání přihlášky do tohoto programu za důkladné zvážení. Nedostatky státní správy jsou poměrně dobře řešeny kvalitním outsourcingem daňového a účetního poradenství. Naopak úplně postrádám kvalitní právní služby. Toto se společnosti v minulosti už několikrát vymstilo a nerespektuje to potřebu, která je patrná z analýzy jak makro, tak i mikro prostředí. Problémy jsou hlavně s kvalitou obchodních smluv a platební morálkou odběratelů, což má, jak je patrné z porterova modelu, pro společnost fatální následky.

Struktura

Prioritou v této oblasti by mělo být optimální rozdělení pravomocí a úkolů v rámci organizační struktury. Zde bude popis opět velmi stručný. Veškeré manažerské kompetence jsou v držení majitele společnosti. Ve výrobě jsou vztahy vymezeny pouze na základě vybudovaného respektu, věku a zkušeností. Proto velmi často dochází ke sporům a na pracovišti nevládne zrovna přátelské a „týmové“ prostředí. Dochází k častým sporům týkající se odpovědnosti, vymezení pravomocí a pracovní morálky. Současné fungování podniku je přímo závislé na výkonu dvou až tří zaměstnanců, na jejichž nadprůměrných výsledcích se ostatní vezou. Proto považuji za nutnost vymezit přesné kompetence nejlepším zaměstnancům, tak aby mohli efektivněji řídit výrobní činnost v podniku.

Systémy

Firma nevyužívá ve výrobě žádné systémy pro organizaci práce. Jakoukoliv digitalizaci postrádá například sklad materiálu a nářadí, logistická činnost, zálohovací činnost a práce se zákazníky. Vzhledem k velikosti podniku toto nemusí být nutně vnímáno jako nevýhoda, přesto je nutné mít přehled o vlastněném materiálu a mělo by se pracovat s faktorem peněžního ohodnocení času, který by se případnou digitalizací dal ušetřit. Jediným relevantním využívaným softwarem je aplikace KLAES, což je unikátní a finančně velmi náročný program pro spravování finančního ohodnocení jednotlivých zakázek. Přesto i zde je nutná aktualizace.

Co se týče konkrétní organizace práce tak zde platí data uvedená v předcházejícím bodu analýzy. Chybí zde také jakékoliv normování činnosti. Nikdo neví jaká je vlastně skutečná výrobní kapacita a kolik zaměstnanců je pro daný prostor optimální. Vše je pouze odhadováno. Nedochozí například ani k outsourcingu některých běžně dostupných služeb, jako je montáž výrobků. Toto vše se projevuje hlavně na špatném odhadování a nedodržování termínů jednotlivých zakázek.

Styl

Způsob vedení společnosti lze jednoznačně definovat jako autoritativní. Vyznačuje se dominantním postavením majitele společnosti, který vylučuje participaci ostatních zaměstnanců na řízení firmy. Tento způsob vedení společnosti souvisí s dosavadní organizační strukturou a během působení společnosti na trhu se osvědčil. Demokratičtější přístup je uplatňován v oblasti výroby, kde mají hlavní slovo nejzkušenější zaměstnanci, kteří si vydobyli důvěru majitele.

Spolupracovníci

Pouze jeden ze současných zaměstnanců byl u zrodu tohoto podniku. Později se ale vytvořilo stabilní jádro 5-6 zaměstnanců, kteří už ve firmě pracují více než 5 let. K velké fluktuaci zaměstnanců dochází hlavně v oblasti pomocných prací, kde jsou i velké problémy s efektivností výroby. Jak již bylo zmíněno výše, tak výroba je v podstatě závislá na dvou „tahounech“, kteří představují výrobní know how

společnosti. V některých oblastech jsou schopni pracovat i dvakrát rychleji než jejich kolegové a jako jediní jsou ochotni v případě potřeby odpracovat přes časové hodiny. Ostatním evidentně nemají sounáležitost s podnikem a ani v případech přímého ohrožení dodržení termínu nerespektují příkazu a z pracoviště doslova utíkají. Zde je viditelný problém špatné vymezení pravomocí, kdy přímé neuposlechnutí zkušenějšího zaměstnance, nemá žádné konkrétní důsledky. Navíc mi absolutně chybí jakékoliv ocenění, vyzdvižení či výjimečné finanční ohodnocení pro tyto „tahouny“. Po celou dobu v podstatě zastávají stejně pozice a mohli by to cítit jako určitou nespravedlnost. Kolektiv celkově působí velmi anonymně, bez kamarádských vztahů. Naprosto chybí jakékoliv společné aktivity (vánoční večírky a podobně).

Nábor zaměstnanců probíhá stylem „dáme mu šanci a uvidíme“. Socio-demografická data v daném kraji jsou dobrá, proto nevidím žádné překážky pro zlepšení personální činnosti v oblasti náboru nových zaměstnanců.

Sdílené hodnoty

Zatím není patrná jakákoliv firemní kultura. Jedná se o rodinný podnik a osoba majitele přistupuje k zaměstnancům velmi lidsky a vřele a několikrát jim dokázala pomoci i s osobními problémy. Přesně takto by to, dle mého názoru, mělo fungovat v malé rodinné firmě a naplňuje to i vize o budoucnosti podniku. U většiny zaměstnanců mi ale takové empatie ke společnosti, ve které pracují, chybí a spíše toho využívají. Společnost si zakládá hlavně na ručním a kvalitním zpracování výrobků, proto i zaměstnanci musí být špičkou ve svém oboru, ale také se tak díky vytvořeným podmínkám musí i cítit.

Schopnosti

Firma je od svého prvopočátku závislá na obchodních a manažerských schopnostech majitele. Každým rokem dochází postupně ke zvyšování obrátu i prestiže. Pro majitele se nejedná o jedinou výdělečnou činnost, přesto dokázal vytvořit fungující podnik, který po celou dobu a to i v období krize, kdy mnoho konkurentů mělo obrovské problémy, obchodně zajistit. V současné době osud podniku na osobě majitele stojí a padá a jeho přítomnost je existenčně důležitá.

Stejně tak důležité je i udržení „tahounů“ výroby, kteří představují výrobní know-how podniku.

2.5 Posouzení finanční situace podniku

Pro posouzení ekonomické situace podniku nejprve shrneme základní finanční ukazatele posledních 3 let a na základě těchto dat vyhodnotíme situaci prostřednictvím základním poměrových ukazatelů.

2.5.1 Shrnutí základních ekonomických ukazatelů období 2008-2010 a vyjádření aktuální struktury majetku a závazků

VZaZ	2008	2009	2010
Tržby za prodej výrobků	7 391 722	6 502 629	4 568 898
Ostatní příjmy	0	30 000	3 327
Příjmy celkem	7 391 722	6 532 629	4 572 225
Nákup materiálu	4 085 331	3 254 847	2 373 856
Nákup zboží			
Mzdy zaměstnanců	933 343	898 485	778 602
Zdravotní a sociální pojistné	510 838	432 466	388 420
Provozní režie, ostatní	948 120	959 366	767 411
Výdaje celkem	6 477 632	5 545 164	4 308 289
Obchodní marže	914 090	987 465	263 936
Odpisy DNM a DHM, úprava výdajů	747 737	585 893	159 760
Provozní výsledek hospodaření	166 353	401 572	104 176
Daň z příjmů za běžnou činnost	24952,95	60235,8	15626,4
Výsledek hospodaření za běžné období	141 400	341 336	88 550

Tabulka 2: Zjednodušený VZaZ pro období 2008-2010

Zdroj: Interní materiály společnosti



Tabulka 3: Vývoj tržeb pro období 2008-2010

Zdroj: Interní materiály společnosti

Z výkazu i z grafu vývoje tržeb je jasné patrný postupný pokles výroby. Za poslední 3 roky tržby poklesly téměř na polovinu hodnoty z roku 2008. Je to dáno hlavně špatnou situací ve stavebnictví a problémy uvnitř společnosti, která není schopna získávat dostatek zakázek pro naplnění kapacity výroby.

Výkaz o majetku a závazcích v období 01.01.2010 až 31.12.2010

Majetek	na začátku období	na konci období
Hmotný majetek	971 875	1 058 656
Peníze v hotovosti	458 807	850 481
Peníze na bank. účtech	634 630	134 982
Zásoby	83 822	63 810
Pohledávky (včetně úvěrů a půjček)	1 080 208	742 607
Ostatní majetek	0	0
Závazky (včetně úvěrů a půjček)	1 080 208	1 007 696
Rezervy	0	0
Zásoby	83 822	63 810

Tabulka 2: Vývoj tržeb pro období 2008-2010

Zdroj: Interní materiály společnosti

Na základě výše zmíněných údajů lze provést výpočty základních poměrových ukazatelů ke zjištění aktuální ekonomické situace podniku.

2.5.2 Analýza základních poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

$$\text{ROA} = \text{EAT} / \text{AKTIVA} = 88500 / 2850536 = 3,1\%$$

Podnik vykazuje poměrně nízkou hodnotu, která poukazuje na nízkou efektivitu generování zisku při současných aktivech. Při vyhodnocení musíme vzít v úvahu daňovou optimalizaci, která je jedním z faktorů takto nízkého výsledku. Přesto je výsledek špatný a poukazuje na nutnost zvyšování objemu tržeb, efektivitu práce a snižování režijních nákladů.

Ukazatel zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \text{CK} / \text{AKTIVA} = 1007696 / 2850536 = 0,35$$

Zjištěná hodnota poukazuje na dobře zvolený rozsah cizích zdrojů k financování podniku. Zjištěná hodnoty jsou v normálu.

Ukazatel aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{TRŽBY} / \text{AKTIVA} = 4568898 / 2850536 = 1,6$$

Zde jsou vykázány dobré výsledky, které naznačují efektivní využívání aktiv v podniku.

Ukazatele likvidity

Celková likvidita= Oběžná aktiva/ Krátkodobé závazky= 1791880/421534= 4,25

Okamžitá likvidita= Kr. fin. majetek/ Krátkodobé závazky= 985563/421534= 2,3

Tyto výsledky vypovídají o vysoké likvidnosti společnosti a to, jak celkové, tak i okamžité. V nejbližší době nehrozí platební neschopnost, naopak nabízí se zde možnost investice části peněžních prostředků a jejich další zhodnocování.

Shrnutí výsledků

Při posuzování ekonomických ukazatelů se jako největší problém jeví propad tržeb, který je téměř na poloviční hodnotě roku 2009. Na základě výpočtu základních poměrových ukazatelů, lze považovat současnou situaci podniku za stabilní. Neohrožuje ji vysoká zadlužení, ani vysoký podíl aktiv na generovaných tržbách. Za úvahu také stojí výsledky likvidity, které vykazují vysoké hodnoty a poukazují na možnost investování části oběžných aktiv a jejich zhodnocování.

Analýzovaný podnik lze považovat, za ekonomicky stabilní a vysoce likvidní. Hlavním cílem bude znovu nastartování růstu objemu tržeb.

2.6 Shrnutí výsledků – SWOT analýza

Shrnutí výsledků analytické části obsahuje následující tabulka.

<u>Silné stránky (Strenght)</u> S1 - Zkušenosti a schopnosti manažera S2 - Pružnost malého podniku S3 - Vysoká likvidita S4 - Kvalita řemeslného zpracování S5 - Výborné vztahy s dodavateli	<u>Slabé stránky (Weaknesses)</u> W1 - Vysoká negociační síla odběratelů W2 - Prudký pokles tržeb W3 - Nevyhovující systém motivace zaměstnanců W4 - Chybějící certifikace W5 - Absence poslání, vize a mise společnosti W6 - Organizační struktura W7 - Absence využívání právních služeb
<u>Možnosti (Opportunities)</u> O1 - Nové konstrukce řešení oken na trhu O2 - Program zelená úsporám O3 - Reforma daňové soustavy O4 - Zpracování dřevního odpadu	<u>Hrozby (Treats)</u> T1 - Pokles v oblasti stavebnictví T2 - Silně konkurenční prostředí T3 - Hrozba substitutů T4 - Dozrívající hospodářská krize T5 - Spatná vymahatelnost práva

Tabulka 5: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze silných stránek bych chtěl vyzdvihnout hlavně flexibilitu podniku. Dokáže velmi pružně reagovat na aktuální poptávku a díky tomu se bez větších problémů podařilo překlenout některá těžká období, jako byla například nedávná hospodářská krize. Velký podíl na této přednosti mají dva nejzkušenější zaměstnanci podniku, kteří jsou schopni plnit velmi různorodá zadání a to vždy v požadované kvalitě. Nejdůležitějším článkem pro chod společnosti, ale stále zůstává osoba manažera, který v dané oblasti působí už přes 20 let a právě jeho zkušenosti a schopnosti jsou klíčová pro budoucí vývoj. Za

velké pozitivum také považují možnosti využít velmi kvalitních marketingových služeb společnosti DesingBeat s.r.o., kde působí jako jednatel syn majitele společnosti Truhlářství Sedláček a může zajistit kvalitní propagaci v rámci rodiny. Pozitivně je vnímána kvalita výrobků, která je pro takto malou společnost velmi důležitá.

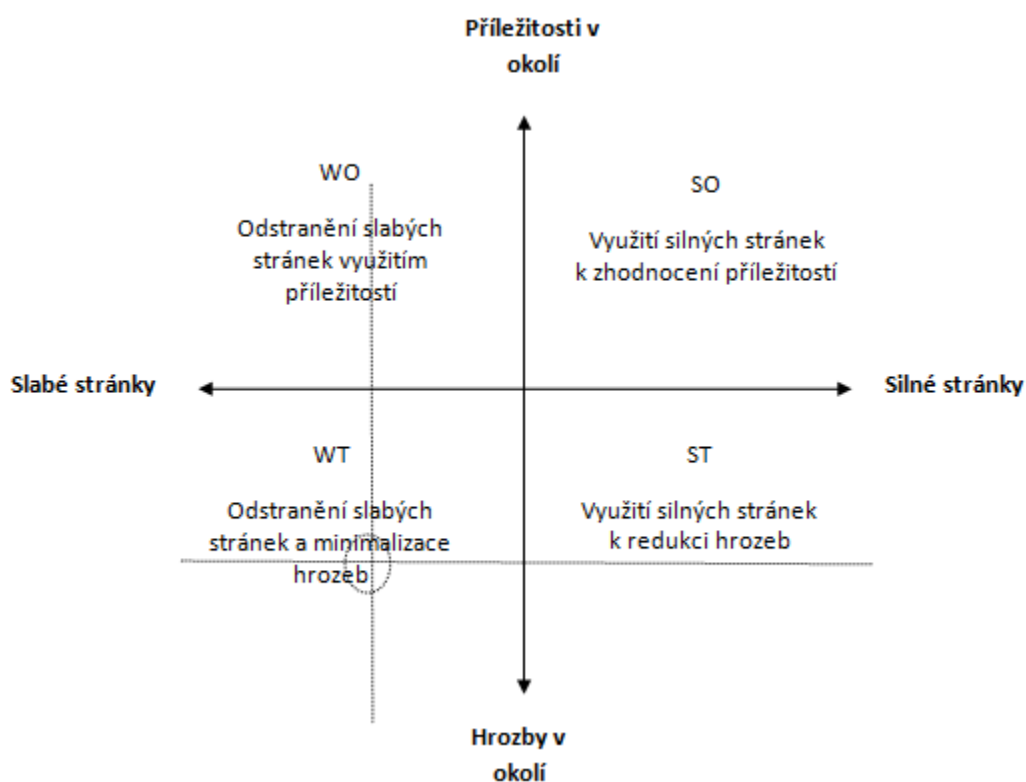
Naopak velmi negativně lze pohlížet na to, že naprosto chybí jakákoliv vize, která by motivovala vedení a udávala směr a cíle, kterým by se měl podnik přiblížit. Absenci jakékoliv firemní kultury, která by dávala podniku tvář a vnášela mezi zaměstnance pocit sounáležitosti s podnikem, pro který pracují. Toto vede k častým konfliktům na pracovišti a velké fluktuaci zaměstnanců, což nemá dobrý vliv na kvalitu výroby. Špatně je také definovaná odpovědnost na pracovišti. Vzhledem k velikosti podniku není potřeba vymýšlet nějaké složité organizační struktury, ale alespoň rámcové vymezení je nezbytně nutné, hlavně v oblasti osobní zodpovědnosti. Nedostatky jsou také spatřovány v nedostatečné motivaci zaměstnanců, což vede k nedodržování termínů zakázek. Nejen nedodržování termínů, ale také chybějící certifikace by mohla být problém. Dnešní zákazník je velmi náročný a doplnění certifikací je také nezbytně nutné pro zapojené do programů, jako je například projekt zelená úsporám. Nedostatečné je v současné době právní zajištění, čehož bylo několikrát v minulosti využito v neprospěch podniku.

Pro budoucí působení je důležité, aby byl podnik nejen flexibilní, ale také inovativní. Musí sledovat aktuální trendy v oblasti konstrukce okenních výplní, kování a energetické úspornosti. Na základě nových poznatků pozměnit dnes už poměrně zastaralé portfolio výrobků. Pouze inovativní podnikání může společnost posunout ve vývoji dále. Za zvážení určitě stále stojí účast na programu zelená úsporám a to hlavně v oblasti kastlových oken, kde je registrovaných velmi málo výrobců a je po nich velká poptávka. Program je v současné době pozastaven, přesto je nutné budoucí vývoj sledovat a to i v rámci Evropské Unie. Velmi zajímavě se také jeví situace kolem dřevného odpadu tzv. biomasy, která by se mohla stát velmi lukrativní z hlediska podpory státu, jako ekologického topiva. Zde má majitel velmi dobrý přístup ke zdrojům.

Situaci v současné době velmi komplikuje závislost na jednou velkým odběrateli, který drží neustále analyzovaný podnik v šachu a je si dobře vědom této závislosti. Takovéto

situaci vůbec nenahrává špatná vymahatelnost práva, které obecně velmi negativně působí na vyjednávací možnosti malých podniků, pro něž je většinou jakýkoliv soudně řešený konflikt s velkým partnerem likvidační a nevýhodný, jak z hlediska časového, tak i finančního. Velmi citelný je také pokles v oblasti stavebnictví, který vede k přiosazení konkurenčního boje o každého zákazníka. Vzhledem k velikosti konkurence a množství substitutů se chyby neodpouští a vše musí směřovat k maximálnímu uspokojení zákazníka.

Na základě těchto výsledků lze jednoznačně stanovit, že pozornost bude v této práci zaměřena hlavně na odstranění slabých stránek a minimalizaci hrozeb, které by mohly přímo ohrozit chod společnosti.



Obrázek 6: výsledky SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Vlastní návrh obchodního plánu

Návrh jakéhokoliv obchodního plánu je vždy velmi důležitý a organizačně náročný proces. Formulace takového návrhu je zároveň vždy unikátním procesem. Přesto tento proces lze dekomponovat na základní elementy a ty následně zobecnit. Takto upravený model může posloužit jako užitečné vodítko pro přípravu a následnou realizaci obchodních plánů. Jako nejdůležitější zdroj budou využity výsledky hodnotícího nástroje SWOT. Základem úspěchu pro úspěšnou realizaci plánů je racionální pohled na analytické závěry, dostatek zdrojů a realisticky stanovené cíle prostřednictvím metody smart.

3.1 Stanovení strategických cílů

- Stanovení vize, poslání a firemní kultura společnosti
- Optimalizace a aktualizace výrobního portfolia
- Změna organizační struktury a odměňování zaměstnanců, zlepšení personální činnosti
- Aktualizace cenových hladin u výrobků na základě průzkumu u konkurence
- Kompletní změna image společnosti a stanovení marketingové strategie
- Snížení podnikatelského rizika prostřednictvím optimalizace odběratelské základny firmy
- Zajistit dodržování včasného placení pohledávek
- Aktivní oslovování potenciálních zákazníků, nové koncepce propagace

3.2 Vlastní návrh obchodního plánu

3.2.1 Produkty

Aktualizace produktového portfolia je jedna z významných částí uvažovaného obchodního plánu. Je třeba přiřadit k jednotlivým výrobkům jejich váhu a důležitost pro podnik. Zauvažovat by se také mělo o nových výrobcích popřípadě o inovaci těch nynějších. Současný stav výrobního portfolia je patrný z části, která se věnovala

představení podniku. V podstatě jsou prezentovány pouze dva základní typy eurooken, které jsou od sebe odlišeny prostřednictvím náročnosti a nákladností výroby. Definované výrobky, se vzhledem k velikosti podniku a jeho zaměření na zakázkovou výrobu, mohou zdát dostatečné. Veškeré detaily a parametry výrobku se ve většině případů vyjednávají individuálně a vše záleží pouze na přáních zákazníků. Takto nastavený systém může fungovat, ale přesto si myslím, že pro účely prezentace, reklamy a pro co nejlepší přiblížení naší produktové řady zákazníkům je nutné aktualizovat produktové portfolio. Pro upřesnění by se mělo jednat hlavně o zjednodušení a upravení portfolia tak, aby usnadnilo jeho prezentaci. Dále považuji za důležité zavedení stabilního jednoduchého prvku v podobě sériové výroby a sledování současných moderních technologií.

Obnovení výroby postelových rámců

Společnost se ještě před vypuknutím hospodářské krize věnovala sériové výrobě postelových rámců pro regionálního odběratele. Jednalo se o stabilizační prvek ve výrobkovém portfoliu, který je velmi jednoduchý na technické a lidské zdroje. Bohužel se na spolupráci před krizí nepodařilo ani v roce 2011 navázat. Tento prvek zajišťoval pravidelný příjem a společnost dodnes disponuje veškerým technickým zázemím pro výrobu toho produktu. Na tuto historii by se mělo navázat. Po zpracování konceptu propagace společnosti by mělo následovat kontaktování dalších regionálních výrobců s nabídkou na spolupráci. Jako potenciální odběratele jsme definovali hlavně tyto výrobce (V preferencích byla prioritní vzdálenost a velikost obrátu výroby):

- D.P.V. s.r.o., Mislbořice
- Pohoda nábytek, Lísek
- DOMESTAV s.r.o., Brno
- USTOHAL výroba nábytku, Brno

Výhody obnovení výroby postelových rámců:

- Diverzifikace odběratelské základny
- Stabilní prvek ve výrobě
- Nízká náročnost na lidské a technologické zdroje

- Zkušenosti s předchozí výrobou

Kontakt vytipovaných potencionálních odběratelů proběhne až po dokončení a zprovoznění nového konceptu propagace společnosti. Bude probíhat formou přímého marketinku. První kontakt bude probíhat prostřednictvím telefonu nebo mailu. Poté by následovala osobní návštěva zástupce společnosti u potencionálního odběratele.

Inovace stávající produktové řady

Nynější produktovou nabídku považuji za zcela nevyhovující a pro zákazníka těžko čitelnou. Obsahuje pouze zlomek produktů, které se reálně vyrábějí a z hlediska propagace jsou nevyužitelná. Nový produktový list musí zachycovat a odrážet současné směřování firmy. Musí být pro zákazníka přitažlivý a dobře čitelný. Měl by také reagovat na současné trendy v oblasti působení. Firmě chybí jakákoliv webová prezentace a produktový list v tištěné podobě obsahuje pouze základní dělení dvou typů oken na STANDART a KLASIK. Nové výrobní portfolio by mělo obsahovat tyto prvky:

- Dřevěné okno typu EURO 68
- Dřevěné okno typu EURO 78
- Kastlová okna
- Repliky historických oken
- Vchodové dveře
- Obklady, podlahy
- Tesařské konstrukce
- Postelové rámy

V blízké budoucnosti by se ve výrobním portfolio měl také objevit zcela nový typ **dřevohliníkových oken**, které jsou dnes vrcholem v oblasti otvorových výplní v České Republice. Výhody nového typu:

- Hliníkové opláštění zajistí dokonalou ochranu proti povětrnostním vlivům a dlouhou životnost oken
- Venkovní obnovovací nátěr oken zcela odpadá

- Vynikající tepelné a izolační vlastnosti

Tento typ oken nabízí dnes již většina velkých výrobců a na trhu má pro svoje vlastnosti velký potenciál. Získání know-how pro výrobu těchto oken by se mělo zajistit prostřednictvím odborného školení a studiem dostupných materiálů. Měl by to být projekt pro jednoho z nejzkušenějších zaměstnanců, tak aby byl podnik, co v nejkratší možné době schopen nabízet tento nový produkt.

Za další zajímavou možnost nového prvku výrobního portfolia považují specializovaný druh produktu pro stále oblíbenější **dřevostavby**. Tento výrobek se v konstrukci neliší od běžně používaných dřevěných oken, přesto jeho vymezení může pomoci při určování klíčových slov a pro lepší prodejnost pro tento typ staveb.

3.2.2 Ceny

Politika stanovené optimální cenové relace u výrobků je jednou z klíčových oblastí pro malý podnik. Ceny bývají dle ohlasů u stávajících zákazníků většinou vnímány dobře. Přesto byl v roce 2011 proveden výzkum cen konkurence na základě zaslání fiktivním poptávek na klíčové výrobky. Jedná se o kombinaci klasických eurooken IV68 a kastlových. Konkrétně se jedná o výrobky:

- Euro IV68 okenní křídlo 1330x1500 mm, smrk napojovaný, nátěr-lazura, výplň- F4/16/K + Argon, dále jen **výrobek A**
- Euro IV68 balkónové křídlo 2000x1900 mm, smrk napojovaný, nátěr-lazura, výplň- F4/16/K + Argon, dále jen **výrobek B**
- Euro IV68 okenní křídlo 1820x1000 mm, smrk napojovaný, nátěr-lazura, výplň- F4/16/K + Argon, dále jen **výrobek C**
- Okno kastlové 900x1800 mm, smrk napojovaný, nátěr-lazura, výplň- F4/16/K + Argon, dále jen **výrobek D**
- Okno kastlové 1000x1800 mm, smrk napojovaný, nátěr-lazura, výplň- F4/16/K + Argon, dále jen **výrobek E**

	Eurookna Sedláček	František	PKS okna	Okno Styl	Sprint Jimranov	Vekra
Výrobek A	10 007 Kč		12 616 Kč	11 826	10 643 Kč	17 009 Kč
Výrobek B	17 526 Kč		18 317 Kč	20 438 Kč	17 801 Kč	25 447 Kč
Výrobek C	14 130 Kč		18 859 Kč	16 896 Kč	14 548 Kč	24 944 Kč
Výrobek D	19 181 Kč		16 358 Kč	16 308 Kč	20 493 Kč	
Výrobek E	20 816 Kč		18 358 Kč	18 608 Kč	22 770 Kč	

Tabulka 2: Výsledky cenového výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že společnost Františka Sedláčka má dominantní cenové postavení v rámci oken Euro IV68, kde dosahuje u všech výrobků nejlepší cen. Je zde vidět i srovnání velkých koncernů a menších výroben (Sprint Jimorarov), který stejně jako analyzovaný podnik soutěží s velkými společnostmi hlavně nižšími cenami. Naopak překvapující výsledky jsou cenové relace u kastlových oken, kde jsou poměrně výrazně rozdíly a je třeba na tyto ceny zaměřit pozornost. Z výzkumu vyplývá možnost 2-4% procentního zvýšení cen u výrobků A, B a C, možnost prezentace nízkých cen oproti konkurenci a nutnost nové cenové kalkulace v případě ukončení smlouvy a výhradní spolupráci.

3.2.3 Distribuce

Nově otevřenou distribuční cestou bude online prodej produktů z nedokončených zakázek a materiálu, který již je pro podnik neúčinný. Nabídka bude vystavena na webové prezentaci a na aukčním portálu aukro.cz.

Kamenné zastoupení se testovalo v minulosti a nepřineslo tížný efekt, proto bude hlavní pozornost směřována na internet.

3.2.4 Propagace

Jedna z nejdůležitějších oblastí návrhu na rozvoj společnosti. Jde o klíčový faktor, který ovlivňuje konkurenční pozici na trhu a vnímání podniku samotnými zákazníky. Do dnešní doby v podstatě neexistovala nějaká koncepce pro účelnou propagaci společnosti a primární byly hlavně doporučení od stávajících zákazníků a obchodní dovednosti majitele společnosti. Chybí webová prezentace, aktualizované propagační materiály, produktové listy a hlavně jakákoliv cílená prezentace směrem k potenciálním zákazníkům.

Důležitost marketingové činnosti podniku je neoddiskutovatelná, přesto nebude cílem spuštění masivní kampaně, která často končí pouze promrháním velkého množství peněz. Vzhledem k ekonomické situaci podniku a stále doznívající krizi bude hlavním úkolem pro nejbližší dekády nastartování procesu propagace s co nejnižšími náklady. Základem bude vytvoření jednotného podnikového stylu a image, které bude vycházet z podstaty společnosti, tedy z firemní vize a mise. Na toto musí navazovat i vzhled a vystupování zaměstnanců při komunikaci se zákazníky. Tato koncepce by se měla také odrazit v připravované webové prezentaci, která bude jasně a čitelně odrážet nový směr společnosti. Do budoucna budou také jasně definováni potenciální zákazníci a možné cesty k jejich úspěšnému oslovení.

Pokud se zaměříme na zdroje potřebné k realizaci tohoto záměru, tak zde se společnost bude opírat hlavně o to, co bude definováno v poslání společnosti. Primární tedy budou schopnosti a dovednosti jednotlivých členů rodiny, kteří mají na úspěšném fungování společnosti osobní záměr. Proto budou pro tvorbu poptávané koncepce identity, webové prezentace a propagačních materiálů využity služby společnosti Desing Beat, kde působí jako jednatel člen rodiny zakladatele podniku. Jde o moderní, dynamickou a mladou společnost navíc styl jejich práce zcela vyhovuje navrhované koncepci. Firma je v začátku svého působení na trhu a spolupráci s podnikem Eurookna František Sedláček chce využít hlavně k získání kvalitních referencí na svoje nabízené produkty. Na obchodní činnosti se bude nejvíce podílet majitel společnosti, který má s touto činností mnohaleté zkušenosti. Tímto způsobem by se měly co nejvíce minimalizovat počáteční náklady.

Vizuální podoba podniku

Základní kámen celého procesu. Jeho důležitost stoupá s faktem, že se přímo v okolí působení podniku vyskytuje společnost Truhlářství Pavel Sedláček, která je přímým konkurentem a často dochází k záměně a nepřehlednosti. Tuto skutečnost podtrhuje několik dalších firem, které mají v názvu toto příjmení při vyhledávání klíčových slov spojených s předmětem podnikání analyzované společnosti. Proto je nezbytně nutné přesné vymezení, které bude také závazné do budoucna. V minulosti docházelo k častému střídání log společnosti, firemní barevné škály a dokonce i oficiálních názvů, které se objevovali na logu, což vedlo ke špatné čitelnosti podniku a občasnými záměnami s konkurencí.

V centru dění budoucí vizuální podoby společnosti bude nové logo, které musí odrážet novou podstatu podniku a musí být nadčasové, tak aby mohlo být využíváno dlouhou dobu.

Zadaní nového loga (hlavní kritéria):

- Osobitost
- Modernost
- Hravost
- Neformálnost
- Nadčasovost
- Snadná zapamatovatelnost a využitelnost pro propagační materiály

Z toho zadání vzniklo několik návrhů a na vítězný se můžete podívat na následujícím obrázku



Obrázek 7: návrh nového loga

Zdroj: interní materiály společnosti

Toto logo přesně splňuje veškeré dané parametry a svědčí o kvalitní práci společnosti Desing Beat. Velmi důležitý je prvek usmívajícího „Smajlíku“, který by měl být hlavním motivem nové prezentace a také snadno zapamatovatelný pro naše zákazníky působí velmi příjemně. Toto logo je také snadno odlišitelné od konkurence a jeho hlavní motiv je velmi hravý a bude snadno využitelný, jako pro webovou prezentaci, tak i pro propagační materiál.

Od ústředního motivu se bude odrážet i barevná škála, která se bude v podniku využívat. Jedná se hlavně o světle modrou, bílou, černou.

Nová vizuální stránka se musí také odrážet na vzhledu zaměstnanců společnosti, kteří reprezentují společnost navenek. V tomto směru je také důležité zaměřit se na celkovou koncepci podniku, kdy jeho zaměstnanci jsou jeho hlavní předností, jsou to profesionálové a také tak musí vypadat. Proto se plánuje nákup pracovního oblečení a to, jak do výroby, tak i pro montáže, kdy zaměstnanci přímo komunikují se zákazníky. Společnost chce mít kvalitní řemeslníky a tomu musí odpovídat i jejich vzhled. Z návrhů je hotov pouze pracovní oblek do výroby, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 8: návrh nového pracovního oblečení

Zdroj: interní materiály společnosti

Nová vizuální stránka dle mého názoru naprosto odpovídá připravenému zadání a bude tvořit dobrý základ pro úspěšnou prezentaci společnosti. Náklady bude vyžadovat pouze pořízení navrženého pracovního oblečení. Cena by se měla pohybovat kolem 20 000Kč.

Návrh webové prezentace

Absence internetové prezentace společnosti je jeden z největších nedostatků. Společnost už více než 3 roky nemá webové stránky a je zapsaná pouze v katalogu firem na seznam.cz. Z toho vyplývá, že je na internetu v podstatě k nenalezení a problémy to přináší i při komunikaci s potenciálními odběrateli, kteří se nemohou blíže seznámit s referencemi a informacemi o společnosti na internetu.

Prozatím zde bylo uplatňováno pravidlo raději žádné webové stránky, než špatné. Prodleva pro spuštění nových stránek už je ale příliš dlouhá. Na realizace stránek se bude opět podílet společnost Desing Beat, která zpracovávala i základní vizuální podobu. Stejně jako logo by i webová prezentace měla být v souladu s novým směřováním.

Stránky by měly být snadno rozpoznatelné od konkurence a měly by vycházet z těchto základních bodů:

- Prioritou by měla být hlavně osobitost. Na prezentaci by měli být v hlavní roli zaměstnanci a lidé, kteří se podílejí na činnosti podniku. Stránka by měla referovat o osobním a unikátní přístupu, který je uplatňován k zákazníkům. Musí být neformální a zákazníka v podstatě seznamovat s lidmi, kteří se budou podílet na jeho zakázce a to co nejlepší formou. Zásadně by se měla vymykat jakékoliv uniformitě a neosobitosti.
- Komunikace neformálním jazykem
- Reference zpracované profesionálním fotografem
- Otevření nové distribuční cesty – prodej hotových výrobků z nedokončených zakázek a nepotřebného materiálu
- Poptávkový list pro online zpracování cenových nabídek
- Přehledně zpracovaný produktový list
- Kontakt
- FAQ
- Získaná certifikace
- Pravidelné aktualizace
- Schránku na elektronickou poštu
- Prezentace nízkých cen

Návrh nového základní rozhraní pro webovou prezentaci obsahuje příloha č.1

Určení cílových skupin potenciálních zákazníků

Základem úspěchu každé propagační kampaně je správné určení cílových skupin. Jde o efektivitu. Veškeré peníze musejí být vynaloženy opravdu na potenciální zákazníky.

Touto cestou chce jít i analyzovaná společnost. Proto se určili základní cílové skupiny, na které budou zaměřeny jednotlivé prvky reklamy. Určení cílových skupin bylo vytvořeno na základě konzultace s majitelem a sledování současného portfolia odběratelů. Konkrétně se jedná o:

- Stavební firmy (rekonstrukce staveb, interiérů, stavebnictví)
- Realizace novostaveb (mladí lidé, rodiny s dětmi apod.)
- Rekonstrukce staveb
- Nábytkářské firmy (postelové rámy)
- Veřejné zakázky

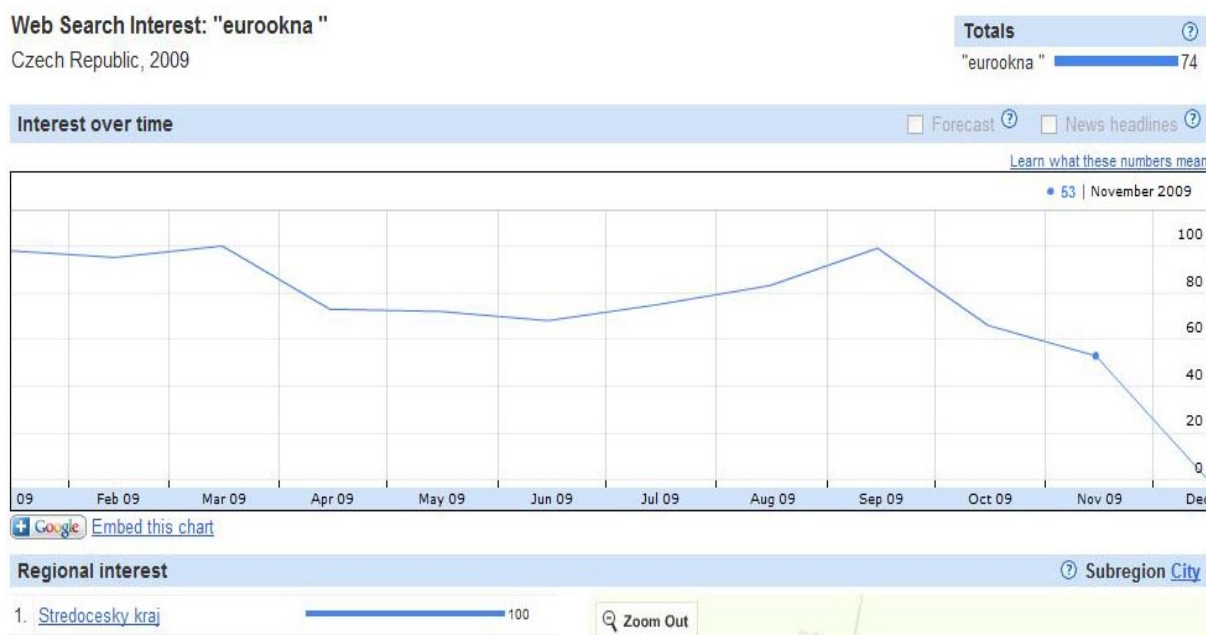
Na tyto oblasti by měla být zaměřena propagace. Přesto bude prioritou využívat zdroje, které jsou levné a efektivní. Samozřejmostí bude i využití všechno možných způsobů propagace, které jsou zdarma.

Způsoby oslovení cílových skupin

SEO optimalizace webové prezentace

Jedná se o způsob, který je velmi náročný a to jak finančně, tak i technicky. Zde se ale opět bude využívat služeb společnosti DesingBeat, která má SEO optimalizaci ve svém produktovém portfoliu. Půjde o běh na dlouho trať, přesto věřím, že v delším časovém intervalu můžeme s minimem nákladů dosahovat, vzhledem k schopnostem firmy designBeat, výborných výsledků a zobrazovat se ve vyhledávání mezi velkými hráči na trhu. Cílené by mělo oslovit hlavně mladé lidi, kteří využívají internet pro vyhledávání svých potenciálních dodavatelů a je pro ně přirozený zdroj informací.

Nárazově by měly být také využity nástroje PPC kampaně, které by se měly využívat při poklesech výroby, popřípadě v období velké poptávky (vysokého čísla vyhledávání klíčových slov) po vyráběné zboží, kdy je větší pravděpodobnost konverze. Jako jednoduchý nástroj pro zjištění poptávky v jednotlivých obdobích byl využit program google Insights for Search, který je zdarma a mapuje četnost vyhledávání jednotlivých klíčových slov. Z tohoto nástroje je dobře patrný stav poptávky, ale také výkyvy v rámci roku. Na následujícím obrázku bude zobrazen stav vyhledávání pro klíčové slovo „eurookna“ za rok 2009 na vyhledávači google.



Obrázek 9: četnost vyhledávání klíčového slova „eurookna“

Zdroj: google/Adwords

Z grafů jsou jasně patrné odchylky ve vyhledávání v jednotlivých měsících. Náklady na roční provoz PPC kampaní by neměly přesáhnout 10 000Kč ročně a opět by je měla spravovat firma Desing Beat.

Kontakt prostřednictvím obchodního zástupce

Primární způsob kontaktování potenciálních odběratelů v oblasti stavebnictví a nábytkářství. Důležitý základ pro úspěšné působení obchodního zastoupení je dokončení vizuální prezentace a internetových stránek. Poté půjde lépe potenciálního odběratele nasměrovat na reference a produktové možnosti.

Za hlavní cíl pro nejbližší období bude získání odběratele pro obnovení výroby postelových rámců. Jako další zajímavou lokalitu považuji realizace rekonstrukcí historických budov v Brně. Zde by mohl podnik nabídnout velké zkušenosti z hlavního města, kde má podepsanou i smlouvu na výhradní spolupráci.

Obchodní zastoupení by mělo být v režii majitele společnosti, který má s touto činností bohaté zkušenosti a výborné výsledky.

Priority v oblasti obchodního zastoupení:

- Dokončení vizuální prezentace podniku
- Oslovení nábytkářských firem a získání odběratele pro postelové rámy
- Získání partnera pro renovaci a realizaci rekonstrukcí historických budov ve městě Brno (kastlová okna apod.)
- Sledování veřejných zakázek a aktivní účast při výběrových řízení

Za zajímavou možnost získání mladých lidí, kteří se rozhodli pro stavbu, či renovaci rodinného domu se považuje jejich kontakt přes finančního poradce. Právě oni z velké části vyřizují hypoteční půjčky na realizaci těchto staveb a při případné dohodě o spolupráci by mohli první kontakt s předáním kontaktu zařídit právě oni. Jsou to lidé, kteří jsou obchodně školeni a jsou samostatnými právníckými osobami. Spolupráce by mohla probíhat formou provize za případný úspěšný obchod, popřípadě získání klientů z řad zaměstnanců majitele společnosti. Mohlo by se jednat i o zaměstnance ze státního podniku, kde majitel působí rovněž na vedoucích pozicích.

Samozřejmostí bude využívání reklamních míst, které se dají zpravovat zcela zdarma. Pozornost bude věnována hlavně portálu aukro.cz, kde se budou vystaveny produkty z nedokončených zakázek a materiál, který už pro podnik není nijak využitelný. Popřípadě i staré nepotřebné nářadí a přístroje, tak aby byly využity veškeré možnosti příjmů. Za zvážení stojí i působení na serveru facebook.com, který ale svou povahou příliš neodpovídá předmětu podnikání společnosti.

3.2.5 Procesy

Pro další úspěšné fungování výroby je nutné standardizovat procesy uvnitř společnosti. Jako základní nedostatek, který postihuje fungování výroby je chybějící jakákoliv sounáležitost zaměstnanců se společností, což má za následek hlavně kolísající efektivitu výroby. Pracovní prostředí a postavení zaměstnanců nevyhovuje nově nastavenému směru rozvoje. Řemeslná kvalita, ruční práce a rodinné zázemí, by měly být základ pro nové směřování firmy. Pro takto zaměřenou společnost musí být v centru pozornosti zaměstnanci a jejich schopnosti. Jedním z velmi důležitých prvků motivace

zaměstnanců je posilování jejich společenského statusu a vytváření důstojného pracovního prostředí. Nadále se musí také rozvíjet jejich schopnosti a znalosti v oblasti řešení otvorových výplní. Kvalita výrobků by také měla být podložena certifikací, kterou dnes spousta zákazníků požaduje a je důležitá pro účast ve výběrových řízeních a v dotačních programech, jako je například „zelená úsporám“. Na základě certifikace a nového směru propagace společnosti bude snadnější také aktivnější politika v oblasti získávání nových zákazníků a účasti na výběrových řízeních. Z tohoto vyplývá, že nejdůležitějšími hesly v oblasti firemních procesů budou firemní identita, vzdělávání, certifikace a aktivnější obchodní politika.

Návrh na zlepšení pracovního prostředí

Jako základní krok pro úspěšné ukotvení firemní identity je stanovení základního směru, teda stanovení její vize, mise a poslání.

Vize:

„Společnost Eurookna František Sedláček by měla být i nadále rodinným podnikem a také preferovanou volbou pro zákazníky v oblasti stavebního truhlářství se stabilní ziskovostí a profesionálním týmem řemeslných odborníků.“

Mise:

„Truhlářství Sedláček bude i nadále nabízet technologicky nevyspělejší řešení v oblasti otvorových výplní na českém trhu, ale i dílčí práce v rámci stavebního truhlářství a to vše ve špičkové kvalitě založené řemeslné práci. Bude moderní dynamickou společností, která aktivně oslovuje potenciální zákazníky v oblasti stavebnictví a získává si jejich náklonnost a pozitivní reference osobním jednáním a maximální koncentrací na uspokojování jejich přání a potřeb. Každý zákazník je pro nás jedinečný, a proto se maximální pozornost věnuje i následnému servisu a údržbě našich výrobků.“

Poslání:

„Společnost musí zachovat podstatu svého vzniku a tou je finanční zajištění všech členů rodiny zakladatele společnosti. Snahou bude maximalizace výnosů pro rodinu s využitím vzdělání, zkušeností a know-how jejich členů. Musí poskytovat finanční nadstandard v rámci jejich denních povolání a využívat jejich schopností.“

Prioritou jsou také spokojení zaměstnanci, kteří jsou v rámci oboru a regionu profesionálové, kteří se cítí součástí společnosti a jsou i nadstandardně ohodnoceni.“

Z výše zmíněného je jasně patrné kam by měla společnost směřovat, jak bude zaměřeno stanovení propagace, image a jak by měla vypadat kultura uvnitř společnosti.

Základním úkolem bude vybudování pocitu sounáležitosti u zaměstnanců. Toto lze docílit zlepšením pracovního prostředí. Renovací prostor pro odpočinek, sociálních prostor a okolí výroby. Pro výrobu jsou zkušenosti zaměstnanců klíčoví, jelikož podnik nemůže soutěžit v technologickém zázemí. Musí tento nedostatek nahradit kvalitní řemeslnou prací. Proto se počítá s nadstandardními výdaji pro kvalitní a efektivní zaměstnance, na kterých by se měla vybudovat budoucnost podniku. Z analýzy vnitřního prostředí společnosti navíc vyplynula absence společenských akcí na posílení dobrých a kamarádských vztahů ve společnosti.

Cílem není vytvořit seznam nějakých pravidel, který by měl snahu uměle korigovat chování, nebo například oblékání zaměstnanců. Prioritou je vytvoření takové prostředí, kde budou všichni zaměstnanci sdílet stejné hodnoty a poslání, jako majitel společnosti. Chceme se zaměřit na faktory, které jsou běžné pro mentalitu lidí v daném regionu a oboru, tak aby se cítili přirozeně a součástí rodinného podniku.

Nezbytné kroky pro zlepšení pracovního prostředí:

- Naplňování vize, mise a poslání společnosti
- Renovace sociálních prostor
- Zlepšení komunikace se zaměstnanci
- Pořádání příležitostných společenských akcí pro zaměstnance
- Motivační systém odměňování
- Pravidelné konzultační schůzky se zaměstnanci

Sdílené hodnoty, které by měly být základem firemní kultury, vyplývají z poslání a vize společnosti. Jde hlavně o neformální rodinné vztahy, profesionalitu, vzdělání, obětavost a ocenění kvalitní řemeslné práce.

Doplnění certifikace produktové řady

O kvalitě výrobkové řadě musí vypovídat nejen pozitivní reference, ale také oficiální certifikace, která je pro mnoho potenciálních zákazníků velmi důležitá. Velkou roli také hraje v účasti ve veřejných zakázkách a dotačních programech. Dobrým příkladem může být program zelená úsporám, do kterého se společnost nemohla přihlásit z důvodů chybějící certifikace výrobků. Trendy v oblasti okenních výplní jdou neustále dopředu a důraz se klade hlavně na energetickou úspornost, která je také nejpodstatnější částí certifikace. Právě v oblasti energetické úspornosti analyzovaná společnost zaostává v certifikaci nejvíce. V nejbližší době je nezbytně nutná jeho aktualizace. Sledovaným kritériem bude údaj o tepelném prostupu celým oknem.

U výrobkového portfolia je nutná aktualizace na tyto hodnoty:

- Dřevěné okno typu EURO 68 aktualizace certifikátu na tepelný prostup $U_w=1,2\text{W/m}^2\text{K}$
- Dřevěné okno typu EURO 78 aktualizace certifikátu na tepelný prostup $U_w=0,9\text{W/m}^2\text{K}$
- Kastlové okno získání certifikátu na tepelný prostup $U_w=1,0\text{W/m}^2\text{K}$
- Vchodové dveře získání certifikátu na tepelný prostup $U_w=0,9\text{W/m}^2\text{K}$

V budoucnu je cílem také certifikát na nově zaváděný produkt dřevohliníkových oken, který by se měl pohybovat s tepelnou propustností někde okolo hodnoty $U_w=0,7\text{W/m}^2\text{K}$. Všechny výše zmíněné hodnoty by měly s rezervou vyhovovat podmínkám na účasti ve všech výrových řízení a dotačních programech. Získání těchto certifikátů by mělo dlouhodobější záležitostí vzhledem k finanční náročnosti testů ve zkušebním centru.

Náklady na veškerou certifikaci by se měly pohybovat okolo 60 000,- Kč a měly by být rozloženy do několika let.

Právní zajištění společnosti

Z předchozích analýz je patrný problém s absencí odborného dohledu v oblasti smluvních vztahů s odběrateli a dodavateli. Několikrát došlo k podepsání nevýhodné jednostranně zaměřené smlouvy, čehož využívali hlavně odběratelé z Prahy.

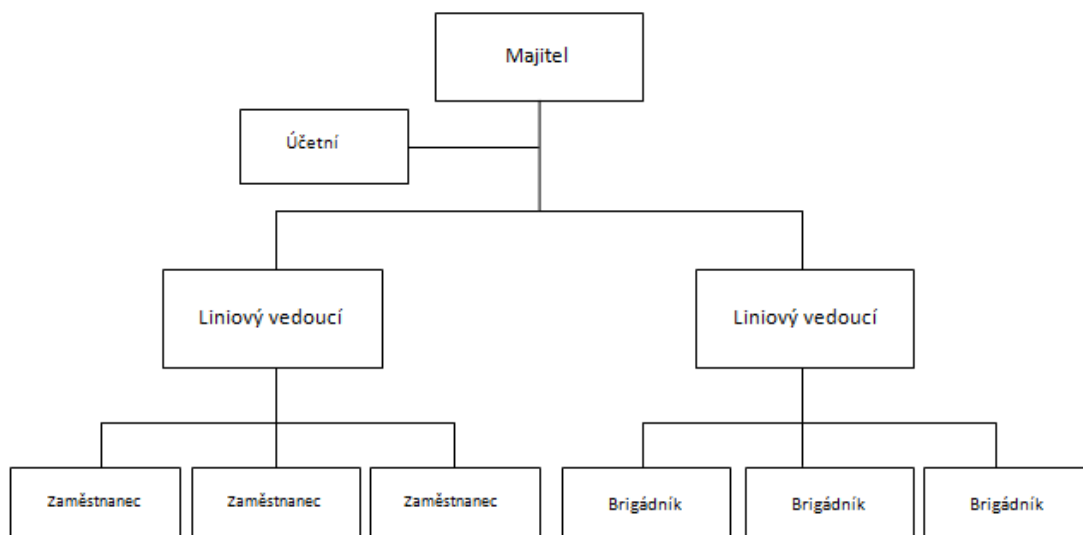
Vzhledem k rozsahu právních dokumentů zpracovávaných podnikem nemá cenu spolupracovat s velkou advokátní společností. V budoucnu by se měly využívat služby advokáta, který už se podílel na zpracování smlouvy o výhradní spolupráci a velmi se osvědčil. Tato spolupráce bude i nadále pouze nárazová, tudíž i finančně méně náročná. Přesto je nezbytné nutné pokračovat v takto nastoleném trendu a konzultovat s ním veškeré záležitosti právního charakteru, tak aby nebylo ohroženo fungování podniku.

3.2.6 Lidé

Další velmi důležitá část návrhu na rozvoj podniku. Zaměstnanci jsou v centru dění nově navrhovaného směřování. Zlepšení organizace práce a vytvoření motivačního systému odměňování jsou hlavní priority v této oblasti.

Návrh nové organizační struktury:

Vzhledem k velikosti podniku se jedná o velmi jednoduchou organizační strukturu. Přesto se domnívám, že je nezbytně nutné přesné vymezení postavení a kompetencí, tak aby šlo lépe určit osobní odpovědnost a linioví vedoucí mohli lépe uplatňovat svoje pravomoci. Návrh nové organizační struktury je následující:



Obrázek 10: Návrh nové organizační struktury podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze schématu je nejpatrnější změna ve vymezení dvou liniových vedoucích, z nichž jeden bude mít na starosti přípravu rámců, lakování a výrobu postelových rámců, což provádějí stálí zaměstnanci podniku. Zatímco druhý bude mít dohled nad pomocnými pracemi (broušení, vyspravování okenních rámců apod.), což vykonávají pracovníci, zaměstnaní na dohodu o provedení práce a brigádníci.

Jednotlivé projekty budou předávány nově stanoveným vedoucím, kteří si sami rozvrhnou práci a budou zodpovědní za dodržení termínů zakázek.

Výhody nové organizační struktury:

- Přesně definovaná odpovědnost liniových vedoucích za konkrétní podřízené
- Zvýšení pravomocí liniových pracovníků
- Ocenění práce nezkušenějších a nejlepších zaměstnanců

Zavedení benefitů pro zaměstnance

Z širokého spektra nabízených výhod pro zaměstnance se jako nejvýhodnější pro zaměstnavatele a zaměstnance jeví takzvané stravenky. Jde o jeden z nejrozšířenějších

poskytovaných benefitů zaměstnavateli. O výhodnosti svědčí následující tabulka, kde jsou stravenky porovnány s peněžní odměnou.

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda+odměna	Mzda+stravenky
Počet odpracovaných dní			22
nominální hodnota stravenky			88,00 Kč
hodnota finanční odměny/ stravenek 55%		1 065,00 Kč	1 065,00 Kč
Hrubá mzda	16 800,00 Kč	17 865,00 Kč	16 800,00 Kč
SP 6,5%	1 092,00 Kč	1 161,00 Kč	1 092,00 Kč
ZD 4,5 %	756,00 Kč	804,00 Kč	756,00 Kč
SP 25% zaměstnavatel	4 200,00 Kč	4 466,00 Kč	4 200,00 Kč
ZD 9 % zaměstnavatel	1 512,00 Kč	1 608,00 Kč	1 512,00 Kč
Základ daně	22 512,00 Kč	23 939,00 Kč	22 512,00 Kč
Záloha na daň	3 377,00 Kč	3 591,00 Kč	3 377,00 Kč
Sleva na dani	1 970,00 Kč	1 970,00 Kč	1 970,00 Kč
Čistá mzda	13 545,00 Kč	14 279,00 Kč	14 610,00 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		734,00 Kč	1 065,00 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o			45,14%

Tabulka 7: Porovnání výhodnosti stravenek z pohledu zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda+odměna	Mzda+stravenky
Počet odpracovaných dní			22
nominální hodnota stravenky			88,00 Kč
hodnota finanční odměny/ stravenek 55%		1 065,00 Kč	1 065,00 Kč
Hrubá mzda	16 800,00 Kč	18 345,00 Kč	16 800,00 Kč
SP 6,5%	1 092,00 Kč	1 192,00 Kč	1 092,00 Kč
ZD 4,5 %	756,00 Kč	826,00 Kč	756,00 Kč
SP 25% zaměstnavatel	4 200,00 Kč	4 586,00 Kč	4 200,00 Kč
ZD 9 % zaměstnavatel	1 512,00 Kč	1 651,00 Kč	1 512,00 Kč
Základ daně	22 512,00 Kč	24 583,00 Kč	22 512,00 Kč
Záloha na daň	3 377,00 Kč	3 687,00 Kč	3 377,00 Kč
Sleva na dani	1 970,00 Kč	1 970,00 Kč	1 970,00 Kč
Čistá mzda	13 545,00 Kč	14 610,00 Kč	14 610,00 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		2 071,00 Kč	1 065,00 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			94,48%

Tabulka 8: Porovnání výhodnosti stravenek z pohledu zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Při 5 stálých zaměstnancích to znamená měsíční výdaje ve výši 5 324 Kč oproti 10 354 Kč při peněžní odměně.

3.3 Ekonomické posouzení připravovaného návrhu rozvoje

Tato podkapitola je zaměřena na ekonomické posouzení plánovaných změn v podniku. První část se věnuje jednotlivým částem návrhu a posuzuje náklady na jeho realizaci a výsledný efekt pro společnost. V druhé části se navrhované změny implementují do plánovaného zjednodušeného výkazu zisku a ztrát pro období 2011-2013, který navazuje na data zjištěná při analýze ekonomické stability podniku.

Ekonomické posouzení jednotlivých činností:

- Zvýšení cen o 4 % je reálné dle výsledků cenového výzkumu. Aktualizace ceny se bude týkat pouze oken s označením IV66, které se dle zkušeností majitele podílejí na tržbách zhruba 40%. Změna ceny by měla zajistit zhruba 73 153 Kč ročně
- Výroba postelových rámců by měla v plném provozu dle kapacity výroby a zkušeností vyprodukovat obrát okolo 2 160 000 Kč ročně.
- Činnost obchodních zástupců bude probíhat v režii majitele společnosti a jím pověřených členům rodiny, bez najímání externích obchodních zástupců. Vzhledem k časovým možnostem a nové lepší prezentaci společnosti by v průměru mohla vyprodukovat okolo 700 000 Kč ročně, což odpovídá zhruba dvou středně velkým zakázkám oproti normálu.
- Nová distribuční cesta by měla vyprodukovat dle mých odhadů zhruba 100 000-150 000 Kč tržeb ročně
- Spuštění webové prezentace a SEO optimalizace je díky zpracovávání v rámci rodiny zdarma a měla by produkovat obrát zhruba 500 000 Kč, který by měl růst každým rokem, kdy probíhá optimalizace webu. PPC budou spravovány také zdarma a náklady pro provozovatele vyhledávačů jsou stanoveny na 10 000 Kč ročně.

- Implementace firemní kultury, nový motivační systém a organizační struktura by měla přivést větší efektivitu a ušetření nákladů, které jsem vyčíslil zhruba na 20 000 Kč.
- Náklady na certifikaci se odhadují na 60 000 Kč
- Renovace sociálních prostor 80 000 Kč
- Nákup nového pracovního oblečení 20 000 Kč
- Nový systém odměn pro zaměstnance zhruba 64 000 Kč ročně
- Materiál, dle výsledků z minulých let zhruba 53% celkových tržeb
- Výdaje na vzdělávání v prvním roce 30 000 Kč, poté 80 000 Kč. Důraz bude kladen hlavně na vzdělávání v oblasti dřevohliníkových oken.

Implementace změn do zjednodušeného výkazu zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro období 2011-2013					
VZaZ	Plánovaná změna objemu tržeb	2010	2011	2012	2013
	Zvýšení cen oken IV68 4%		73 156	73 156	73 156
	Výroba postelových rámců		720 000	2 160 000	2 160 000
	Činnost obchodního zastoupení		300 000	660 000	800 000
	Otevření nové distribuční cesty		50 000	150 000	150 000
	Seo optimalizace webu, PPC kampaně		50 000	220 000	500 000
	Zvýšení efektivity zaměstnanců (zisk)		20 000	20 000	20 000
Tržby za prodej výrobků		4 568 898	5 782 054	7 852 054	8 272 054
Ostatní příjmy		3 327	0	0	0
Celkové příjmy		4 568 898	5 782 054	7 852 054	8 272 054
	Mimořádné náklady obchodního plánu				
	1.fáze certifikace		20 000		
	2.fáze certifikace			40 000	
	Renovace sociálních prostor				80 000
	Nákup pracovního oblečení		20 000		
	Systém odměn pro zaměstnance		21 300	54 000	54 000
	PPC kampaně		10 000	10 000	10 000
	Každoroční zvyšování nákladů 3%		109 733	143 041	194 320
	Zvyšování mezd 2%		13 000	13 600	16 200
	Náklady na vzdělávání		30 000	80 000	80 000
Nákup materiálu		2373856	3 064 489	4 161 589	4 384 189
Mzdy zaměstnanců		778602	812 902	846 202	848 802
Zdravotní a sociální pojistné		388420	388420	388420	388420
Provozní režie, ostatní		767411	867 308	1 177 808	1 240 808
Náklady vynaložené na prodané výrobky		4308289	5 322 852	6 847 060	7 226 539
Obchodní marže		263 936	459 202	1 004 994	1 045 515
Odpisy DHM a DNM, úprava výdajů		159 760	159 760	159 760	159 760
Provozní výsledek hospodaření		104 176	299 442	845 234	885 755
Daň z příjmu za běžnou činnost		15 626	44 916	126 785	132 863
Výsl. hospodaření za účetní období (+/-)		88 550	254 526	718 449	752 892

*plánované tržby v jednotlivých letech odrážejí nárůst oproti výsledkům z roku 2010

Tabulka 9: Implementace změn do zjednodušeného VZaZ

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Harmonogram implementace

V této kapitole je zpracován časový rámec implementace návrhů z předcházející kapitoly.

Návrh obnovení výroby postelových ráků a inovace stávající produktové řady

Oslovení potenciální zákazníků v oblasti postelových ráků je spojené s dokončení vizuálního stylu podniku a spuštění webové prezentace. Z toho vyplývá, že první oslovení proběhne v měsíci srpen 2011. Inovace produktové řady v podobě spuštění výroby nových dřevohlíkových oken je dlouhodobější proces. Vzdělávání a získávání potřebného know-how by mělo začít v průběhu června 2011 a začátek výroby v měsíci únor 2012.

Návrh v oblasti cenové politiky podniku.

Zde je možné okamžité zvýšení cen o 2-3 %, tudíž už v měsíci červen 2011. Kalkulace cen pro kastlová okna není v současné době aktuální. Podnik má uzavřenou smlouvu o výhradní spolupráci. Nová kalkulace by měla být spojena s ukončením smlouvy o výhradní spolupráci, tedy v lednu 2012.

Návrh v oblasti distribuce

Nový distribuční kanál bude spuštěn souběžně se spuštěním webové prezentace, tedy v měsíci srpen 2011.

Návrh nové vizuální podoby a webové prezentace

Tento proces už v současné době probíhá. Byl spuštěn v únoru 2011 a bude ukončen finální spuštěním webové prezentace v srpnu 2011.

Návrhy v oblasti propagace podniku

Seo optimalizace je také přímo spojena se spuštěním webové prezentace s tím, že jde o neustálý proces zlepšování. Zahájen bude v srpnu 2011 a bude pokračovat po dobu

provozu internetových stránek. Aktivní oslovování potenciálních zákazníků prostřednictvím přímého marketinku bude zahájeno od srpna 2011.

Návrh změny organizační struktury a systému odměňování

Implementace změny organizační struktury by měla zahájena co nejdříve. Oficiální vyjádření o této změně by mělo proběhnout v červnu 2011. Reálné a plné fungování nového systému je odhadováno na září 2011. Nový systém odměňování by měl být spuštěn, vzhledem současné špatné motivaci zaměstnanců v září 2011.

Návrh doplnění certifikace

Vzhledem k chybějící certifikaci u všech důležitých výrobků bude tato etapa poměrně finančně náročná. Porto bude probíhat v několika fázích. V první fázi, která proběhne od června 2011, budou aktualizovány certifikáty pro euro okna IV68 a IV78. Od února 2012 poté proběhne získání certifikace pro vchodové dveře a kastlová okna.

Návrh implementace firemní kultury

Zahájením červen 2011 a mělo by se jednat o proces trvalého charakteru. Modernizace sociálních prostor by měla být naplánována na únor 2012.

	Název činnosti	Zahájení	Ukončení
1	Implementace firemní kultury	01.06.2010	01.01.2012
2	Implementace organizační struktury	01.06.2010	01.09.2010
3	1. fáze certifikace	01.06.2010	01.08.2010
4	Zvýšení cen euro oken IV 68	01.06.2010	01.07.2010
5	Nové vizuální podoba podniku	01.05.2010	15.08.2010
6	Spuštění webové prezentace	15.08.2010	20.09.2010
7	Činnost obchodního zástupce	20.08.2010	01.01.2013
8	Seo optimalizace webu	20.08.2010	01.01.2012
9	Otevření nové distribuční cesty	20.08.2010	01.09.2011
10	Obnovení výroby postelových rámců	21.08.2010	21.10.2010
11	Systém odměn pro zaměstnance	10.09.2010	01.01.2011
12	Aktualizace výrobního portfolia	06.08.2012	01.01.2013
13	2. fáze certifikace	01.01.2012	01.03.2012
14	Renovace sociálních prostor	01.02.2012	01.04.2012
15	Kalkulace cen kastlových oken	01.01.2012	01.01.2012

Tabulka 10: Harmonogram implementace

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma implementace návrhu změn

	2011												2012												2013						
Aktivita/měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII
1																															
2																															
3																															
4																															
5																															
6																															
7																															
8																															
9																															
10																															
11																															
12																															
13																															
14																															
15																															

Obrázek 10: Harmonogram implementace změn

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Vstupem na jednotný evropský trh se českým podnikatelům otevřela spousta nových možností, objevily se ale také hrozby. Cena vstupů a práce na trhu neustále roste a čeští podnikatelé už nemohou spoléhat pouze na to, že svoji konkurence schopnost založí pouze na nízkých cenách pracovní síly a vstupů potřebných do výroby. Musí se transformovat na moderní, flexibilní a inovativní celky, které budou konkurovat hlavně kvalitou poskytovaných výrobků.

Právě počáteční fáze takovéto transformace byla předmětem této práce. Měla by nastartovat celý proces a dát mu ten správný směr. Výsledky vnějšího a vnitřního prostředí poukázaly na to, že společnost se musí potýkat nejen s klasickými nešvary českého podnikatelského prostředí, jako je korupce, špatná vymahatelnost práva a složitý daňový systém, ale také s problémy uvnitř společnosti. Jedná se hlavně o problémy s nedostatečně vymezenou organizační strukturou a motivací zaměstnanců. S tím úzce souvisí i absence dlouhodobé koncepce směřování a kultury ve společnosti. Přihlížet se také musí na skutečnost, že podnik působí na silně konkurenčním trhu, který je ohrožen substituty a aktuálně má analyzovaný podnik pouze velmi úzkou odběratelskou základnu, což ohrožuje jeho životaschopnost. Naopak velmi pozitivně vyzněla cenová politika a kvalita zpracování výrobků, která se opírá o kvalitní řemeslnou práci. Právě lidské zdroje, jak osoba manažera, tak i zaměstnanci, jsou největší devízou a měl by se o ně opírat budoucí rozvoj podniku.

Na základě těchto dat byly navrženy opatření pro budoucí rozvoj. Důraz se kladl hlavně na rodinný charakter podniku a jeho zachování do budoucna. Právě zdroje a schopnosti členů rodiny jsou klíčové pro budoucí směřování a měly by také vytvářet konkurenční výhodu. Největší pozornost byla kladena na opatření v oblasti vizuální prezentace a cílené propagace, za účelem rozšíření odběratelské základny a zvýšení objemu výroby. S tímto souvisí i aktualizace výrobního portfolia a otevření nového distribučního kanálu. Návrhy týkající se vnitřního fungování podniku se vztahovaly hlavně k zlepšení motivace zaměstnanců a na funkčnost organizační struktury. Pro tyto návrhy byl vytvořen i harmonogram ideální implementace jednotlivých změn.

Věřím, že některé z těchto návrhů najde své uplatnění v praxi a pomůže společnosti Eurookona František Sedláček úspěšně zahájit transformaci v moderní a konkurence schopný rodinný podnik.

Literatura

- [1] VEBER, Jaromír ; SRPOVÁ, Jitka . *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd.2. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] *Obchodní zákoník* . Brno : Computer press, 2003. 235 s. ISBN 80-251-1167-9.
- [3] SRPOVÁ, Jitka ; ŘEHOŘ, Václav . *Základy podnikání* . Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339_5.
- [4] Příloha pátečního manuálu OPPI : Definice MSP. In *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj , 2008. s. 6.
- [5] KORÁB , Vojtěch ; HANZELKOVÁ, Alena; MIHALSKO, Marek . *Rodinné podnikání*. Brno : Computer press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [6] ŠULEŘ, O.; KOŠTAN, P.: Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-658-8.
- [7] NÝVLTOVÁ, Romana ; MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Brno: VUT v Brně, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6
- [9] KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [10] FORET, M. Marketing – Základy a postupy. Praha: Computer press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-

[11] REJNUŠ, Oldřich . *Cenné papíry a burzy* . Brno : CERM, s.r.o., 2008. 400 s. ISBN 978-80-214-3805-7.

Internet

[12] TOZZI, John Entrepreneurs and Risk. In *Businessweek* [online]. USA : Bloomberg, 2009 [cit. 2011-01-04]. Dostupné z WWW: <http://www.businessweek.com/smallbiz/running_small_business/archives/2009/08/entrepreneurs_and_risk.html>

[13] Český voják pro 21. století bude mít výzbroj snů.*tn.nova.cz* [online]. 2010, 11, [cit. 2011-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://tn.nova.cz/magazin/historie/technika/cesky-vojak-pro-21-stoleti-bude-mit-vyzbroj-snu.html>>.

[14] PLANT, Robert . *ECommerce* [online]. United States of America : Prentice-Hall , 1999 [cit. 2011-01-19]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=3grn9fhV0oEC&lpg=PP1&dq=eCommerce&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>>.

[15] NACHTMANN, Filip. ČR má složitý a nevýhodný daňový systém. *Finanční noviny* [online]. 2008 [cit. 2009-10-19]. Dostupný z WWW: <<http://dumfinanci.cz/tiskove-zpravy/cr-ma-slozity-a-nevyhodny-danovy-system>>.

[16] První vlašťovka reformy daní. Vláda nastolí nový daňový řád. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 3, [cit. 2011-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/reforma-dani-vlada-nastoli-novy-danovy-rad/>>.

[17] Vymahatelnost protikorupční legislativy je v Česku špatná. *Podnikatel.cz* [online]. 2008, 12, [cit. 2011-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/vymahatelnost-protikorupcni-legislativy/>>.

[18] <http://www.zelenausporam.cz/> [online]. 2009 [cit. 2011-01-23]. Zelená úsporám . Dostupné z WWW: <<http://www.zelenausporam.cz/>>.

[19] Nové trendy v otvorových výplních. *STAVITEL.IHNED.CZ* [online]. 2010, 15, [cit. 2011-01-23]. Dostupný z WWW: <http://stavitel.ihned.cz/c4-10005470-46914980-G00000_d-nove-trendy-v-otvorovych-vyplnich>.

[20] www.czso.cz [online]. 2010 [cit. 2011-01-23]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

Seznam vložených objektů

Obrázek 1: Schéma porterova modelu

Obrázek 2: Schéma 7S modelu

Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy

Obrázek 4: Schéma modelu F-PEC

Obrázek 5: Zobrazení výsledků porterova konkurenčního modelu

Obrázek 6: výsledky SWOT analýza

Obrázek 7: návrh nového loga

Obrázek 8: návrh nového pracovního oblečení

Obrázek 9: četnost vyhledávání klíčového slova „eurookna“

Obrázek 10: Návrh nové organizační struktury podniku

Obrázek 11: Harmonogram implementace změn

Tabulka 1: Základní makroekonomické ukazatele

Tabulka 2: Zjednodušený VZaZ pro období 2008-2010

Tabulka 3: Vývoj tržeb pro období 2008-2010

Tabulka 4: Vývoj tržeb pro období 2008-2010

Tabulka 5: SWOT analýza

Tabulka 6: Výsledky cenového výzkumu

Tabulka 7: Porovnání výhodnosti stravenek z pohledu zaměstnance

Tabulka 8: Porovnání výhodnosti stravenek z pohledu zaměstnance

Tabulka 9: Implementace změn do zjednodušeného VZaZ

Tabulka 10: Harmonogram implementace

Seznam příloh

- 1) Návrh základního rozhraní pro nové webové stránky

ÚVODNÍ STRÁNKA

Lorem ipsum de lore orde
delon ermore fugia.

O NÁS

Lorem ipsum de lore orde
delon ermore fugia.

PRODUKTY

Lorem ipsum de lore orde
delon ermore fugia.

REFERENCE

Lorem ipsum de lore orde
delon ermore fugia.

KONTAKT

Lorem ipsum de lore orde
delon ermore fugia.



23.10.2011

ZÁMEK HRADEC KRÁLOVÉ

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s.

When an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived. Lorem is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived.



23.10.2011

ZÁMEK HRADEC KRÁLOVÉ

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s.

When an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived.



23.10.2011

ZÁMEK HRADEC KRÁLOVÉ

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s.

When an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived. Lorem is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived.



23.10.2011

ZÁMEK HRADEC KRÁLOVÉ

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's.



"Lorem ipsum de lore
orde delon ermore."

"Kvalita let zkušeností."