

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ANALÝZA RIZIK VE SPOLEČNOSTI STAVBA KRBŮ S.R.O.

RISK ANALYSIS AT STAVBA KRBŮ, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VERONIKA VAŠATOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. PŘEMYSL JANÍČEK, DrSc.

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Veronika Vašatová

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Analýza rizik ve společnosti STAVBA krbů, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Risk analysis at STAVBA krbu, s.r.o.

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Diplomová práce se bude zabývat společností montující krby. Tato oblast podnikání s sebou nese určitá rizika, jež budou v práci zanalyzována. Následně budou doporučeny postupy pro jejich odstranění.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je identifikovat rizika, která mohou ohrožovat danou firmu při vykonávání podnikatelské činnosti. A dále, na základě provedených analýz navrhnout opatření, která by tato rizika minimalizovala, popř. zcela eliminovala.

Seznam odborné literatury:

JANÍČEK, Přemysl. Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty I. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-555-6.

JANÍČEK, Přemysl. Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty II. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-556-3.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ Václav. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Přemysl Janíček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

V Brně, dne 25.10.2012

L.S.

doc. Ing. Robert Kledus, Ph.D.
Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Předmětem diplomové práce *Analýza rizik ve společnosti STAVBA krbů s.r.o.* je identifikace rizik, jejich analýza a návrh opatření pro jejich snížení. První část práce obsahuje vymezení problémové situace a problému a zabývá se obecnou charakteristikou rizika, jeho dělením, základními metodami pro stanovení rizik a opatřeními pro jeho snižování. Druhá část se zabývá analýzou rizik společnosti s užitím strategické analýzy a kvalitativní analýzy rizik. Z těchto analýz vycházejí opatření a doporučení pro snížení shledaných rizik.

Abstract

The aim of the diploma thesis *Risk analysis at STAVBA krbů s.r.o.* is to identify and analyze risks and propose measures for its reduction. The first part of the thesis contains the problem situation and deals with the general characteristics of risk, dividing of the risks, basic methods for determining risks and possible measures for its reduction. The second part of the thesis deals with analysis of risks in the company of using strategic analysis and qualitative risk analysis. These analyzes are the basis for determining the measures and recommendations to reduce identified risks.

Klíčová slova

Riziko, analýza rizika, hodnocení rizika, snižování rizika.

Keywords

The risk, risk analysis, risk assessment, risk reduction.

Bibliografická citace

VAŠATOVÁ, V. *Analýza rizik ve společnosti STAVBA krbů s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2013. 81 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Přemysl Janíček, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Přemyslu Janíčkovi, DrSc. za ochotu, poskytnuté rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Koutnému a paní Lence Bublové za poskytnuté informace a konzultace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1	ÚVOD	12
2	VYMEZENÍ PROBLÉMOVÉ SITUACE A PROBLÉMU	13
3	RIZIKO, ŘÍZENÍ RIZIKA	15
3.1	Historie a původ rizika	15
3.2	Definice rizika	15
3.3	Klasifikace rizika	16
3.3.1	Základní dělení rizik	16
3.3.2	Dělení rizik podle věcné náplně	17
3.4	Řízení rizik	19
3.4.1	Stanovení rámce kontextu	19
3.4.2	Identifikace zdrojů nebezpečí	19
3.4.3	Analýza rizik	20
3.4.4	Vyhodnocení rizik	22
3.4.5	Řízení rizik	22
3.4.6	Monitoring	24
3.4.7	Informování	24
3.5	Základní metody pro stanovení rizika	25
3.5.1	Kontrolní seznam (Checklist)	25
3.5.2	Metoda „What-If“ (Co se stane, když...)	25
3.5.3	Metoda HAZOP (Hazard and Operability Study – Analýza ohrožení a provozuschopnosti)	25
3.5.4	Strom událostí – ETA (Event Tree Analysis)	25
3.5.5	Strom poruch – FTA (Fault Tree Analysis)	26
3.5.6	Metoda FMEA – Analýza způsobů a důsledků poruch (Failure Modes and Effect Analysis)	26

3.6	Metody snižování rizika	27
3.6.1	Ofenzivní řízení firmy	27
3.6.2	Retence rizik	27
3.6.3	Redukce rizika.....	28
3.6.4	Transfer rizika	28
3.6.5	Diverzifikace.....	29
3.6.6	Pojištění.....	29
3.6.7	Vyhýbání se rizikům.....	29
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
4.1	Zaměstnanci.....	31
4.2	Nabízené produkty a služby	31
4.2.1	Krbové vložky a kamna.....	32
4.2.2	Komínové systémy	32
4.2.3	Kominické práce	33
4.3	Zakázky	33
5	METODIKA ŘEŠENÍ	34
6	REALIZACE ŘEŠENÍ	37
6.1	Strategická analýza	37
6.1.1	Analýza vnějšího prostředí	37
6.1.2	Analýza vnitřního prostředí.....	44
6.2	Kvalitativní analýza rizik.....	50
6.2.1	Strategická rizika.....	50
6.2.2	Rizika lidských zdrojů.....	51
6.2.3	Technologická rizika	53
6.2.4	Majetková rizika	55
6.2.5	Rizika finanční a ekonomická	57
7	ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	59

8 ZÁVĚR	62
9 LITERATURA	63
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

1 ÚVOD

Riziko je všude kolem nás. Týká se nejen běžného života člověka, ale i společností. Firmy si stále více uvědomují, že je potřeba věnovat rizikům větší pozornost. S vývojem společnosti se postupně zvyšují požadavky zákazníků – na kvalitu, přesnost, odbornost, profesionalitu. To vyvolává sílící tlak mezi konkurenty, aby oni byli ti lepší a žádanější.

V dnešní době je pro podniky velice důležité mít dobrou pověst. Žádný zákazník nepůjde do firmy, která je problémová, a jsou na ni negativní ohlasy. Dobrá pověst je podmíněna spokojeností zákazníků. Umožňuje společnosti být vidět na trhu. Tomu předchází identifikování rizik, následně jejich analyzování a účinné řízení ve smyslu přijetí konkrétních opatření.

Zvládnutí těchto činností přináší firmám zefektivnění práce. Lépe se využívá výrobní kapacita a minimalizují se prostoje. Také se zlepší jejich spolehlivost, ať už ve vztahu k dodavatelům (včasné platby), k zákazníkům (přesné plnění stanovených podmínek) či k zaměstnancům (včasná úhrada mezd). Zvýší se i bezpečnost práce a bezpečnost vyráběných produktů a poskytovaných služeb. Společnosti také lépe dokáží ochránit svůj majetek a důvěrné informace. To vše přispívá k lepší ekonomické situaci a snadnějšímu přizpůsobení se přáním zákazníků.

Podstatné je uvědomit si, že analýza a hodnocení rizik není v žádném případě jednorázový úkol. Naopak je třeba rizika pravidelně posuzovat a snažit se co nejvíce minimalizovat jejich dopad. A to zejména v dnešní době, kdy se vlivem intenzivního rozvoje techniky a vývoje nových technologií výroby, objevují stále nová rizika.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMOVÉ SITUACE A PROBLÉMU

Předpokladem pro dobré fungování jakékoliv společnosti je mít přehled o všech rizicích a úskalích, která mohou daný subjekt ohrožovat. Nejedná se jen o rizika vyplývající z chování a vývoje makrookolí. Je třeba si také uvědomit, jaká rizika hrozí společnosti při vykonávání její běžné činnosti, při jednotlivých procesech, které v podniku probíhají.

Situace českého stavebnictví, do něhož spadají obory kamnářství a kominictví, se ani v nejbližších měsících nebude zlepšovat. Dle stavebních expertů z odborného sdružení Euroconstruct¹ bude tento segment trhu i nadále vykazovat pokles. Tento trend je způsoben pokračující dluhovou krizí v eurozóně a přetrvávající složitou situací v globální ekonomice. Zlepšení situace se očekává v roce 2014, kdy by se mělo stavebnictví začít pomalu zotavovat a dosáhnout úrovně srovnatelné s rokem 1996. Prognózy pro rok 2015 předpokládají pouze mírné oživení [24].

Pro podniky pohybující se v těchto oborech je současná situace náročná. Nabídka jejich služeb několikanásobně přesahuje současnou poptávku. Konkurence v tomto odvětví je vysoká. Pokud podniky chtějí zůstat na trhu a udržet si zde své postavení, musejí ustát nejen silný tlak konkurence, ale také se vyrovnat se zvyšujícími se požadavky zákazníků a stále se upravující legislativou.

Dříve si kamnáři vystačili s nenákladnými a všude snadno dostupnými materiály. Dnes je stále silnějším tématem úspora energií a ekologický aspekt. Legislativa výrobcům a montérům krbů a kamen mimo jiné předepisuje užití takových materiálů a technologických postupů, aby se docílilo co nejvyššího snižování škodlivých emisí a zároveň vysoké účinnosti topidel.

Priority zákazníků se také změnily. Základními požadavky na soudobé vytápění rodinných domů je optimální tepelná pohoda s důrazem na snižování nákladů na pořízení i vytápění, zdravotní nezávadnost materiálů, snadnou údržbu a šetrnost k životnímu prostředí. To vše je spojeno s kvalitou jejich domácího života.

¹ Euroconstruct je evropským sdružením 19 specializovaných výzkumných organizací. Aktivní je od roku 1975. Pravidelně vydává aktualizované odhady krátkodobého a střednědobého vývoje na evropských trzích. Členskými státy sdružení je 19 evropských zemí včetně České republiky [24].

Podnikatelská činnost společnosti STAVBA krbů s.r.o. je sama o sobě riziková, protože její výsledek může mít přímý vliv na zdraví a majetek osob. Společnost tak na sebe bere velkou zodpovědnost. Navíc přihlédně-li se k faktu, jak se v současnosti vyvíjí tržní podmínky, o to více se stává celé podnikání riskantnější. Je tedy na místě, aby společnost možným rizikům věnovala velkou pozornost.

Cílem této práce je provedení analýzy dané společnosti, která odhalí možná rizika a jiné problémové situace, jež mohou ohrožovat tuto firmu nebo znesnadňovat výkon její podnikatelské činnosti. Na základě této analýzy budou navržena opatření pro snížení zjištěných nedostatků, což může přispět i k lepšímu postavení společnosti na trhu.

3 RIZIKO, ŘÍZENÍ RIZIKA

Kapitola pojednává o původu a historii rizika, jeho definici, uvádí výčet klasifikací rizika, způsob identifikace, možnost řízení a obsahuje také metody pro stanovení rizik.

3.1 HISTORIE A PŮVOD RIZIKA

Pojem riziko se vyskytoval v rozličné podobě a v různých oblastech činnosti lidí i v minulých dobách. Vývojem lidské společnosti se mu přisuzoval význam jiného stupně a charakteru. Datuje se do 17. století, kdy italští mořeplavci používali výraz „risico“ pro označení úskalí, kterému se museli vyhnout. Následně se tak vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Teprve později se riziko začalo spojovat i s možností ztráty. Dnes je chápáno v souvislosti s nebezpečím vzniku škody, ztráty, případně neúspěchu v podnikání. Tedy je převážně spojeno s negativními dopady. [11, s. 90] [1, s. 9].

3.2 DEFINICE RIZIKA

Definovat pojem riziko je poměrně obtížné, protože neexistuje jeho jednotné vymezení. Záleží na několika faktorech, a to na odvětví, oboru a problematice, které se k riziku vztahují [13, s. 15].

Smejkal a Rais [11, s. 90] uvádí mimo jiné tyto definice rizika:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.

Tichý [s. 16] tento výčet rozšiřuje také o nejistotu či nebezpečí vztahující se k újmě.

Nejobecněji riziko definoval prof. Janíček [4, s. 306], a to jako „*pravděpodobnost vzniku nestandardního stavu konkrétní entity v daném čase a prostoru.*“ Z této definice lze odvodit, že riziko je možno chápat jednak jako negativní jev (negativní následky rizika), tak i jako jev pozitivní (profity, zisky).

Riziko má vždy dva rozměry, pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace a závažnost možného následku. Toto tvrzení lze vyjádřit také obecným vzorcem [5, s. 273]:

$$R = p * D$$

kde **R** je riziko,

p je pravděpodobnost, že k riziku a jeho dopadu dojde,

D je výše dopadu v případě, že nastane.

3.3 KLASIFIKACE RIZIKA

Problémem dnešní rizikologie je skutečnost, že neexistuje univerzální systém pro uspořádání rizik a nebezpečí do kategorií nebo tříd [13, s. 17].

3.3.1 Základní dělení rizik

Rizika je možno klasifikovat z mnoha hledisek, většina autorů se shoduje na následujícím základním členění [2, s. 16 - 17]:

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko (označované také jako **spekulativní**) může mít pozitivní i negativní stránku. Jedná se o situaci, jejímž cílem je získání prospěchu, rozhodování probíhá za podmínek nejistoty a vybírá se z více alternativ budoucího vývoje.

Čisté riziko má pouze negativní dopady, existuje zde možnost ztráty nebo škody na majetku, zdraví lidí či lidských životů.

Systematické a nesystematické riziko

Systematické riziko vzniká působením několika společných faktorů a postihuje v různé míře více subjektů. Nelze jej omezit diverzifikací.

Nesystematické riziko (**jedinečné, specifické**) je specifické pro jednotlivé obory a subjekty. Dá se regulovat až na minimum pomocí vhodné diverzifikace.

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní riziko se vztahuje k faktorům uvnitř určitého subjektu (např. riziko výzkumně-vývojové, technicko-technologické, riziko selhání pracovníků apod.).

Vnější riziko se váže k okolí, ve kterém se daný subjekt pohybuje. Jeho zdrojem jsou tedy faktory externí, které se dělí na makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické makrookolí) a mikroekonomické (např. konkurence, dodavatelé, odběratelé).

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Ovlivnitelné riziko je možno buď zcela eliminovat, nebo alespoň částečně zmírnit užitím opatření, které bude zaměřeno na jeho příčinu a původ.

Neovlivnitelné riziko nelze odstranit, lze přijmout pouze opatření, která budou snižovat jeho nepříznivé dopady (např. pojištění).

Primární a sekundární riziko

Primární riziko může být tvořené všemi výše uvedenými faktory. Sekundární riziko vzniká přijetím určitého opatření na zmírnění či eliminaci rizika primárního.

Riziko podle fází projektu

Riziko ve fázi přípravy a realizace projektu zahrnuje všechny druhy rizik, se kterými je spojena hrozba nesplnění termínu dokončení, dodržení rozpočtu a kvality projektu.

Rizika ve fázi provozu zahrnují veškeré rizikové faktory, které mohou ovlivnit hospodářský výsledek fungování projektu (např. vzrůst cen surovin, materiálů a energie, pokles poptávky aj.).

Tichý [13, s. 18] uvádí navíc dělení rizika na **hmotné** (zpravidla nějak měřitelné) a **nehmotné** (souvisí s duševní činností, resp. nečinností), dále na pojistitelné a nepojistitelné. **Pojistitelné** riziko je takové, u něhož lze měřit pravděpodobnost výskytu události a velikost budoucích škod, vznik škody je nejistý a zároveň mu musí být vystaven velký počet subjektů. **Nepojistitelné** riziko je takové, které nesplňuje předchozí požadavky.

3.3.2 Dělení rizik podle věcné náplně

Rizika je možné členit také dle jejich věcné náplně a těchto dělení je velké množství. Nejčastěji se rozlišují následující rizika:

Výrobní riziko (provozní, operační) je spojeno s nedostatkem zdrojů různého charakteru (suroviny, materiál, energie, pracovní síly). Důsledkem může být ohrožení průběhu výrobního procesu a následně jeho výsledků [2, s. 18].

Ekonomické riziko zahrnuje širokou škálu rizik, která jsou spojená s růstem cen surovin, materiálu, energií, služeb a dalších nákladových položek. Důsledkem může být překročení naplánované výše nákladů a nedosažení stanovených cílů [2, s. 18].

Tržní riziko se vztahuje k úspěšnosti, resp. neúspěšnosti výrobků a služeb na trhu. Dále představuje nebezpečí změny cenových relací v době mezi uzavřením kontraktu, resp. mezi podáním závazné nabídky, a jeho splněním [3, s. 204].

Finanční riziko souvisí se způsobem financování (vlastní vs. cizí zdroje), s dostupností finančních zdrojů a se schopností dostát splatným závazkům. Toto riziko zahrnuje i nepříznivé změny úrokových sazeb a měnových kurzů [2, s. 18].

Kreditní riziko nastává v případě, že smluvní strana nedostojí svému závazku splatit dluh. Jedná se tedy o nebezpečí platební neschopnosti [2, s. 18].

Legislativní riziko (obchodněpolitické) vzniká jako důsledek opatření v oblasti obchodní politiky, kdy nastane taková změna podmínek pro hospodářské vztahy s určitou zemí, která znemožní dosažení předpokládaných výsledků. Obchodně politické nástroje se dělí na dvě základní skupiny:

- prostředky, které absolutně brání dovozu zboží (embargo),
- prostředky ztěžující a zdražující dovoz zboží (cla, daně, restrikce, technické, hygienické aj. normy a předpisy) [3, s. 205].

Politické riziko je spojeno s nebezpečím vzniku ztráty v důsledky politických událostí a politického vývoje (např. války, teroristické akce, občanské nepokoje, stávky, státní převrat, změna politického kurzu vlády a další) [3, s. 205]. Hnilica a Fotr [2, s. 18] sem řadí i rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a to převážně v rozvojových zemích (např. znárodnění, exportní omezení aj.).

Environmentální riziko lze chápat jako neočekávané náklady na odstranění škod na životním prostředí, daně spojené s využíváním neobnovitelných zdrojů, ztrátu spojenou s nuceným ukončením určitých aktivit aj. [2, s. 18].

Riziko spojené s lidským činitelem, které zahrnuje chování vedoucích pracovníků (managementu), ztrátu klíčových zaměstnanců, nezákonné jednání zaměstnanců, stávky apod. [2, s. 18].

Riziko zásahu vyšší moci, kam spadají havárie zařízení, živelné pohromy, teroristické útoky [2, s. 19].

3.4 ŘÍZENÍ RIZIK

Předmětem řízení rizik nejsou rizika samotná, ale jedná se o řízení podniku a jeho procesů ve vztahu k minimalizaci rizik. Jak uvádí Kruliš [6, s. 91]: „*Rizika nelze v pravém slova smyslu řídit, pouze je lze řízením procesů a činností, které jsou jejich zdrojem, zjišťovat a snižovat jejich závažnost.*“

Řízení rizik by mělo být součástí každého řídicího procesu. Jedná se o multifaktorový systematický proces trvalého zlepšování. Pomáhá eliminovat účinky nežádoucích vlivů a naopak umožňuje využít příležitosti působení vlivů pozitivních. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika [9, s. 40], [11, s. 112].

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Je třeba přihlédnout k úrovni rizika, posouzení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Dále zvážit dopady a přínosy a z přijatého rozhodnutí analyzovat možné důsledky pro subjekt a jeho okolí [11, s. 112].

Proces řízení rizik tvoří sedm základních etap: stanovení rámce kontextu, identifikace nebezpečí, analýza rizik, vyhodnocení rizik, řízení rizik, monitoring a informování.

3.4.1 Stanovení rámce kontextu

Nejprve je třeba provést výběr systému (objektu), který se bude posuzovat. Dále se stanoví jeho rozsah, tj. vymezení systému, objektu, u kterého se budou rizika hodnotit (např. stroj, zařízení, pracoviště, činnost). Součástí tohoto procesu je také formulace kritérií, ke kterým se bude riziko vztahovat (např. systémové selhání, nehoda, úraz). Při posuzování rizik je důležité zvažovat nejen běžný proces systému, ale i mimořádné situace a činnosti [9, s. 41].

Dle [5, s. 134] je klíčové určit vhodnou osobu, která bude zodpovídat za daný proces managementu rizika.

3.4.2 Identifikace zdrojů nebezpečí

Cílem této fáze je systematicky zhodnotit všechny významné procesy a faktory, odhalit všechna potenciální rizika, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. V průběhu identifikace rizik je nutné podněcovat tvořivost, důležité je také zaznamenání všech identifikovaných rizik a jejich ponechání v záznamech. Další podstatnou zásadou této fáze je zapojení co nejvíce stran zainteresovaných na objektu [5, s. 170], [6, s. 202].

Prof. Janíček [4, s. 320] vymezuje „tři etapy identifikace zdrojů rizika:

1. *Příprava vstupních informací a dat do procesu identifikace. Patří sem: výsledky etapy „kontext“, typologie osobností zúčastněných na analýze rizik, volba modelu rizika.*
2. *Výběr vhodných metod pro identifikaci rizik.*
3. *Realizace identifikace rizik, vytvoření třídníku (seznamu) rizik, popis jednotlivých rizik, prvotní návrhy na ošetření.“*

Registr (třídník) rizik

Po provedení identifikace rizik je třeba rizika uspořádat do strukturovaného seznamu. Jedná se o dokument, existující primárně v elektronické podobě, který zaznamenává jednotlivá rizika, jejich popis, hodnocení a způsob k ošetření rizik [5, s. 232], [7, s. 45].

Podle [5, s. 444] není obecně definováno, jaký rozsah informací je nutné do registru zapisovat a v jaké formě by měl být veden. Podstatné však je, aby informace byly snadno a rychle dostupné a bylo se v nich možné rychle orientovat.

3.4.3 Analýza rizik

Analýza rizik je nutným předpokladem pro rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizik. Má vymezit, v jakém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a posoudit priority jejich dalšího ošetření [13, s. 119], [5, s. 254].

Cílem analýzy rizik je dle Koreckého a Trkovského [5, s. 254] „*blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit jednotlivá rizika kvalitativně (pomocí stupnic) nebo kvantitativně (numericky), ohodnotit celkové riziko projektu a stanovit priority pro ošetření rizik, zejména vyčlenit rizika nejvyšší priority (tzv. TOP rizika), tolerovatelná rizika, kde ošetření není nutné, a ostatní, která budou blíže analyzována a ošetřena následně po skupině TOP.*“

Tichý v [13, s. 125] uvádí tři otázky, které by měly být při každé analýze rizik zodpovězeny:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Analýza rizik poskytuje nenahraditelné podklady pro efektivní a včasnou prevenci nežádoucích událostí. Je významným ekonomickým a bezpečnostním přínosem pro daný projekt [6, s. 391].

Existují dva základní přístupy metod pro vyjádření rizika – kvantitativní a kvalitativní. Toto členění lze rozšířit o metodu semi-kvantitativní.

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody využívají plně numerického vyjádření jak pro důsledky, tak pro pravděpodobnosti potenciálních rizik. Kromě toho se kvantifikují doby trvání činností nebo celého projektu nebo plnění termínů, popř. plnění klíčových kritérií projektu. Kvalita analýzy závisí na správnosti a kompletnosti použitých dat a údajů. Tyto metody vyjadřují dopad v peněžních hodnotách nebo pomocí technických údajů [9, s. 46], [5, s. 271].

Provedení kvantitativní analýzy vyžaduje více času a úsilí, umožňují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Jejich nevýhodou je náročnost na provedení a zpracování výsledků [11, s. 109].

Semi-kvantitativní metody

Tyto metody používají k vyjádření míry následků a pravděpodobností kvalitativní škálu. Pro stanovení škály jsou použity úrovně následků a pravděpodobností. Cílem je dosáhnout podrobnějšího členění rizik a možností jejich porovnání [9, s. 46].

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody používají k popisu rizika verbálních charakteristik v podobě slovních popisů. Jde o klasifikaci rizik, tedy zařazení do tříd podle pravděpodobnosti rizikové události a podle závažnosti následků. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. dle bodové stupnice <1 až 10>, dle pravděpodobnosti <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké> apod. Kvalitativní analýza se užívá zejména tehdy, kdy úroveň rizika nevyžaduje čas a úsilí potřebné pro podrobnou analýzu, a když kvantitativní údaje nejsou dostatečné pro provedení kvantitativní analýzy [6, s. 139], [2, s. 25], [9, s. 46].

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale mohou přinášet problémy v oblasti zvládnutí rizik, protože zde chybí jednoznačné finanční vyjádření [11, s. 108].

Tabulka 1: Popisná stupnice pravděpodobnosti a závažnosti

Pravděpo- dobnost následků \ Závažnost			
	Nízká	Střední	Vysoká
Nízká			
Střední			
Vysoká			

Zdroj: Kruliš, s. 140

3.4.4 Vyhodnocení rizik

Výsledkem analýzy rizika je vyjádření míry rizika a uspořádání jejich priorit, což umožňuje se dále zaměřit na rizika nejzávažnější. Riziko je ve své podstatě dvourozměrná veličina, lze jej proto vyjádřit pomocí systému dvou souřadnic x (závažnost) a y (pravděpodobnost). Další způsob vyjádření rizika je pomocí matice [9, s. 47].

Hodnocení rizik spočívá v porovnání vyjádřené hodnoty rizika s určenými kritérii. Pokud je výsledné riziko nižší než stanovená hodnota přijatelného rizika, není obvykle nezbytné toto riziko dále snižovat, ale je třeba ho stále sledovat. Jestliže je hodnota rizika nad hranicí přijatelnosti nebo je jí rovna, je nutné přijmout opatření ke snížení rizika [9, s. 48].

Autoři Smejkal a Rais [11, s. 119] doporučují seřadit rizika podle obecné klasifikace do skupin a označit je např. jako kritické, důležité a běžné.

3.4.5 Řízení rizik

V této fázi procesu managementu rizik je nezbytné zajistit, aby dopady rizik nepřesáhly stanovené meze. Účelem a cílem řízení rizik je s využitím všech dosud zpracovaných analýz a plánů udržet riziko pod přijatelnou úrovní, popř. jej na přijatelnou úroveň snížit [5, s. 440].

Dle [11, s. 115] je řízení rizik (zejména podnikatelských) účinné pouze tehdy, kdy má subjekt jasně definovanou strategii vzhledem ke svým hlavním cílům, včetně rizikové strategie. Měl by také fungovat komplexní proces řízení rizik, podpořen vhodným informačním systémem (resp. systémem pro podporu rozhodování, expertním systémem apod.). Management společnosti musí klást na řízení rizik dostatečný důraz. Měla by existovat osoba či osoby, které budou pověřeny odpovědností za řízení rizik. Společnost také musí mít

fungující interní kulturu a musí být schopna se dále rozvíjet a přizpůsobovat nově se vyskytujícím rizikům.

Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, obzvláště ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, by měl management pro řízení rizik vyvíjet, analyzovat a srovnávat vhodná preventivní a regulační opatření. Následně z nich vybere ta, která existující rizika minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku a vnímání rizika [11, s. 112].

Rozhodování

Rozhodování by mělo být vždy založeno na relevantních a věrohodných informacích. Je potřeba vyhodnocovat i alternativní řešení, zvažovat efektivitu a komplexní dopady procesů, neustále reagovat na příliv nových poznatků a zaměřit se na neustálé zlepšování. To předpokládá dobrou znalost procesní problematiky. Doporučuje se přenášet rozhodovací pravomoci a odpovědnosti na nejnížší možnou řídicí úroveň (pracovní týmy), kde se dané procesy realizují. Výsledky rozhodování by měly být podrobeny systematickému hodnocení efektivnosti. Nutné je posuzovat správnost zvolených řešení, a to z hlediska jejich dopadů, rizik, dosažených úspěchů nebo neúspěchů [6, s. 260 – 261], [10, s. 289].

Z hlediska informovanosti rozhodovatele se rozlišují tři základní případy rozhodování:

- Rozhodování za jistoty – nastává tehdy, pokud má rozhodovatel k dispozici všechny informace a s jistotou ví, která situace nastane a jaké budou případné důsledky. Toto rozhodování je nenáhodné, rozhodovatel vybírá optimální důsledek.
- Rozhodování za nejistoty – jde o situaci, kdy rozhodovatel nemá všechny potřebné informace, zná budoucí situace, které mohou nastat, i jejich důsledky, ale není známa pravděpodobnost, s kterou nastanou.
- Rozhodování za rizika – znamená, že rozhodovatel zná situace, které mohou nastat, umí odhadnout pravděpodobnosti vzniku možných situací, ale neví přesně, která situace nastane. Pro posouzení rozhodovatel využívá své osobní zkušenosti, vychází z dřívějších poznatků a získává doplňkové relevantní informace [12, s. 67], [13, s. 87].

Přístup k riziku se odvíjí od osobního vztahu rozhodovatele k riziku. Ten je dán jednak rolí a odpovědností při provádění činnosti, jednak osobními vlastnostmi. Rozlišují se tři stupně reakce na riziko:

- Averze k riziku – subjekt má tendence vyhledávat především rizika s negativním dopadem, ale příležitosti přehlíží. Dopad hrozeb hodnotí vždy jako spíše vyšší a velmi pravděpodobný. Snaží se rizikům vyhýbat nebo jim předcházet.
- Vyhledávání rizika – subjekt je ochoten podstoupit riziko s negativním dopadem, jehož pravděpodobnost podceňuje a naopak přeceňuje využitelnost příležitostí. Subjekt má snahu řešit rizika teprve v momentě, kdy riziková událost nastane.
- Neutrální postoj k riziku – subjekt má k riziku objektivní, vyvážený vztah [5, s. 25].

3.4.6 Monitoring

Součástí managementu rizik je také soustavné monitorování rizik. Jde o systémový nástroj podnikového řízení. Jeho cílem je průběžné sledování aktivit v oblasti prevence a sledování průběhu a dopadů nežádoucích událostí. Dále zahrnuje sledování procesů, činností lidí, technologií, funkce ochrany proti vzniku a rozvoji závad a nehod, aktivit managementu, adekvátnosti připravených postupů, předpisů atd. Je třeba zajistit, aby plán řízení rizik zůstával stále aktuální, proto je třeba jej upravovat na základě posouzení aktuálního stavu. Podmínky, které mohou ovlivnit důsledky a jejich pravděpodobnosti, se mohou změnit stejně, jako okolnosti, které ovlivňují náklady nebo vhodnost užití různých přístupů ke zvládání rizik [6, s. 86 - 87].

Mezi monitoringem a ostatními kroky managementu rizika by měla existovat zpětná vazba, aby se mohly poznatky okamžitě přenášet do rozhodování. Proto je důležité mít ve sledování rizika systém, který zajistí zaznamenání poznatků do evidence [3, s. 243].

3.4.7 Informování

Důležitou součástí řízení rizik na všech úrovních managementu je informování daných subjektů o rizicích, která jsou neakceptovatelná, o přijatých opatřeních na jejich snížení či odstranění a o celkovém průběhu řízení rizik [9, s. 50].

Informace mají pro prevenci a zvládání rizik mimořádný význam a jejich shromažďování, zpracování a evidence jsou předpokladem účinného managementu rizik. Důležité je zachovat získané poznatky pro další využití, včetně použitých postupů, vzniklých problémů, učiněných rozhodnutí a jejich zdůvodnění [6, s. 88].

3.5 ZÁKLADNÍ METODY PRO STANOVENÍ RIZIKA

Metod analýzy rizik existuje celá řada. Každá z nich má své specifické vlastnosti, které určují její použitelnost. Výběr vhodné metody závisí na několika faktorech: znalost metody a praktické zkušenosti s jejím užitím, cíl analýzy (jaký má být požadovaný výsledek), dostupnost informací nezbytných k provedení analýzy, složitost systému, výše nákladů potřebných k provedení analýzy [8, s. 37].

3.5.1 Kontrolní seznam (Checklist)

Kontrolní seznam je metoda založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Většinou je značně podrobný a je koncipovaný tak, aby bylo s jeho použitím možno posoudit shodu sledovaného systému s předpisem nebo normou. Jeho výhodou je snadná použitelnost (porovnání skutečného stavu se stavem daným normou či předpisem). Nevýhodou kontrolního seznamu je fakt, že je zaměřen zejména na normativně stanovené požadavky a svádí k mechanickému přístupu bez uvažování dalších možných alternativ a souvislostí [8, s. 26], [12, s. 56].

3.5.2 Metoda „What-If“ (Co se stane, když...)

Metoda „What-If“ se používá pro identifikaci možných selhání a jejich následků u vybraných provozních situací. Je založena na brainstormingu, kdy kvalifikovaný pracovní tým, obeznámený s problematikou, prověřuje formou otázek a odpovědí neočekávané události, které mohou v procesu nastat. Formulované dotazy začínají charakteristickým „Co se stane, když...“ [8, s. 28]

3.5.3 Metoda HAZOP (Hazard and Operability Study – Analýza ohrožení a provozuschopnosti)

Metoda HAZOP je založena na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem analýzy je identifikace jak příčin, tak následků nebezpečných situací a stavů a následné navržení preventivních opatření. Využívá tvořivé komunikace v týmech formou brainstormingu [12, s. 56], [6, s. 144].

3.5.4 Strom událostí – ETA (Event Tree Analysis)

Analýza stromu událostí popisuje logický rozvoj událostí, který směřuje od konečné události k události iniciační (tzv. indukční metoda) vždy na základě dvou možností – příznivé

a nepříznivé. ETA je graficko-statistická metoda. Zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf. Znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout [8, s. 35], [12, s. 57].

3.5.5 Strom poruch – FTA (Fault Tree Analysis)

Analýza stromu poruch slouží k nalezení jednotlivých cest šíření poruch od primárních příčin ke konečným následkům. Vychází se z přesně stanoveného konečného stavu a postupně se hledají příčiny nebo jejich souběhy, které mohou vést k uvažovanému stavu (tzv. deduktivní metoda). Generování logického grafu může být ukončeno na různé úrovni podrobnosti. Je efektivní vytvářet graf do té úrovně, ve které jsou dostupné údaje a spolehlivosti elementárních prvků [8, s. 35].

Metody ETA a FTA se často kombinují. Vzniká tak společný graf příčin a následků nazývaný CCA – Causes and Consequences Analysis [6, s. 144].

3.5.6 Metoda FMEA – Analýza způsobů a důsledků poruch (Failure Modes and Effect Analysis)

Metoda FMEA umožňuje identifikovat potenciální poruchy, jejich průběhy (scénáře) a možné následky. Slouží k hodnocení spolehlivosti systémů. Provádí se v týmech a obvykle se používá pro analýzu nových procesů, produktů nebo při technologických změnách.

Metoda FMEA má dvě fáze:

1. **Verbální fáze:** zaměřuje se na identifikaci možného vzniku poruch, možných způsobů poruch a možných následků poruch.
2. **Numerická fáze:** součástí je odhad indexu priority rizika RPN (Risk Priority Number), který je součinem tří parametrů rizik (závažnost důsledků, pravděpodobnost výskytu a odhalitelnost). Hodnoty těchto parametrů jsou voleny z předem stanovené stupnice.

Častou variantou analýzy FMEA je **FMECA – Analýza způsobů, důsledků a kritičnosti poruch** (Failure Mode, Effect and Criticality Analysis). Její součástí je také analýza kritičnosti, jejímž cílem je identifikovat rizika s vysokou pravděpodobností a závažností následků. Prostřednictvím této metody lze riziko kvantifikovat.

Cílem obou metod je posoudit důsledky a posloupnosti jevů vedoucích k poruše, klasifikovat zjištěné poruchy a určit ukazatele závažnosti a pravděpodobnosti vzniku poruchy [8, s. 33], [13, s. 183 – 184], [6, s. 148].

3.6 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Snižování rizika lze chápat jako proces změny, která vede k žádoucímu výsledku. Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika je nedílnou součástí strategického řízení.

Volba opatření proti riziku závisí na mnoha okolnostech, zejména na finančních a lidských zdrojích, které jsou k dispozici. Dále na proveditelnosti opatření, která nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě dostupných zdrojů. Některé rizika se nedají odstranit a dokonce ani omezit [13, s. 229].

3.6.1 Ofenzivní řízení firmy

Jedním z nejlepších způsobů jak preventivně ochránit firmu před podnikatelským rizikem, je ofenzivní řízení. Dle autorů Smejkal a Raise [11, s. 133] se vyznačuje:

1. Správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě (konkurenční výhoda firmy – například vůdce v nákladech atd.). Volbě a implementaci musí předcházet strategická analýza.
2. Preferencí a rozvojem silných stránek firmy (udržením a rozvojem strategické výhody firmy).
3. Snahou o dosažení pružnosti – mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí.

Z hlediska 7S faktorů lze ofenzivní přístup charakterizovat zejména akceschopností firmy, marketingovou orientací řízení, jednoduchou organizační strukturou, odbornou čistotou a lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy.

3.6.2 Retence rizik

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnější metodou, jak řešit rizika. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik a je srozuměn s náklady, které mohou vzniknout realizací nebezpečí. Retence rizik může být **vědomá** či **nevědomá**. K vědomé retenci rizika dochází v případě, že je riziko rozpoznáno a neuplatní se žádný nástroj proti riziku. Pokud riziko rozpoznáno není, je nevědomě zadrženo.

Retence rizika může být také **dobrovolná** či **nedobrovolná**. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním, že riziko existuje a souhlasem s převzetím možné ztráty. Tato strategie neznamena, že se riziko obecně podcení nebo zanedbá. Rozhodnutí o dobrovolné retenci rizika je přijímáno tehdy, kdy neexistují žádné atraktivnější varianty a jedná se o nejméně nákladné opatření. Nedobrovolná retence rizik nastává tehdy, pokud jsou rizika nevědomě zadržena a také v případě, kdy riziko nemůže být transferováno, redukováno nebo se mu nelze vyhnout [13, s. 230], [11, s. 133 – 134].

3.6.3 Redukce rizika

Metody snižování rizika lze dělit do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny se řadí metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby se eliminoval nebo alespoň redukoval výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny patří metody orientované na snižování nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se v podnikání nelze vyhnout [11, s. 134].

3.6.4 Transfer rizika

Významným a často užívaným způsobem snižování podnikatelského rizika je jeho transfer (přesun) na jiné subjekty. Přesun rizika lze uskutečňovat různými způsoby. Nejčastěji se uplatňují následující formy:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, materiálů a polotovarů za předpokladu dohodnutých podmínek,
- uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek, které se mohou vztahovat k objemu prodeje, k prodejním cenám apod.,
- pronájem výrobního zařízení a jiných prostředků. V tomto případě podnikatel dané zařízení nekupuje, ale pronajímá si je od výrobce (tzv. přímý leasing) nebo od leasingové společnosti (tzv. nepřímý leasing),
- oddálení termínů uzavření kontraktů na některé projekty, většinou technické povahy, a to až do okamžiku znalosti skutečně vynaložených nákladů [14, s. 515 – 516].

3.6.5 Diverzifikace

Diverzifikace je nejčastější metodou, kterou se v podnicích snižují nepříznivé důsledky rizika. Jejím principem je rozložení rizika na co největší základnu. To se hojně využívalo a stále využívá v investování. Existuje klasické pravidlo, které říká: „1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti.“

Nejběžnějším způsobem diverzifikace výrobních firem je rozšíření jejich výrobního programu. Cílem je rozšířit výrobu o produkci dalších druhů výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po skupině výrobků byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů [11, s. 152 – 153].

3.6.6 Pojištění

Pojištění patří mezi speciální druhy přenosu rizika. Negativní dopady rizika určité budoucí nepříznivé situace (tj. vzniklé finanční škody či ztráty) se přenášejí na pojišťovnu, která podle podmínek pojistné smlouvy, tyto škody či ztráty kryje buď plně, nebo částečně. Pojištění lze považovat za alternativu k vytváření vlastních rezerv pro budoucí nežádoucí události [14, s. 516].

3.6.7 Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se rizikům je jednou z metod řešení rizik, jde však spíše o metodu negativní než pozitivní. Často jde o přístup, který je pro řešení mnohých rizik zcela nevyhovující. S podnikatelskými aktivitami je riziko spojené vždy, proto tento přístup nelze obecně doporučit. Aplikace metody vyhnutí se riziku je na místě tehdy, jedná-li se o nepropracovaný podnikatelský záměr, u kterého je riziko neúspěchu nepřiměřeně vysoké. Dlouhodobé vyhýbání se rizikům nemůže být přístupem, který zabezpečí podniku růst [11, s. 159].

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Společnost byla dne 23. 12. 2008 zapsána u Krajského soudu v Brně pod názvem TECH TRADING montáže s.r.o. Původně byla založena jako divize společnosti TECH TRADING s.r.o. pouze se zaměřením na prodej a montáž krbů. V roce 2011 se tato divize od společnosti oddělila a vznikl tak samostatný subjekt, který od 18. 3. 2011 existuje již pod novým názvem STAVBA krbů s.r.o. Postupně se rozšířila i jeho podnikatelská činnost (viz Příloha A). V současnosti se společnost zabývá nejen prodejem a montáží krbů, ale svou nabídku rozšířila i o prodej a montáž kamen a komínů.

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
 - o výroba plastových a pryžových výrobků,
 - o přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti,
 - o zprostředkování obchodu a služeb,
 - o velkoobchod a maloobchod,
 - o poradenská a konzultační činnosti, zpracování odborných studií a posudků,
- zednictví,
- kamnářství,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- vodoinstalatérství, topenářství. Respektive

V současné době má společnost dva společníky, jejichž obchodní podíly činí 60 % a 40 %. Právní formou podniku je společnost s ručením omezeným, jejímž nejvyšším orgánem je valná hromada (složena z obou společníků) a statutárním orgánem je jednatel – jeden ze společníků. Dozorčí radu společnost zřízenou nemá. Základní kapitál je vložen v zákonem požadované výši 200 000 Kč.

Sídlo společnosti se nachází v Brně na ulici Hlinky 39/94, kde je zároveň zřízena i prodejna. Jelikož obchodní činnost firmy je specifická, její zákazníci nepochází jen z Brna a blízkého okolí. Společnost získává zakázky převážně v Jihomoravském, Zlínském a Olomouckém kraji a také v Praze.

Společnost je členem Cechu kamnářů České republiky (viz Příloha B). Jde o profesní organizaci, která sdružuje živnostníky a firmy působící v oblasti řemeslné živnosti *kamnářství*. Jejím hlavním cílem je průběžné zvyšování kvalifikace členů cechu. Pořádá odborné semináře a přednášky v rámci interního systému vzdělávání svých členů. Zaměstnanci společnosti se pravidelně těchto kurzů účastní, a jelikož splnili nastavené podmínky, získala společnost titul „Certifikovaný člen Cechu kamnářů ČR“. S tím je spojeno právo užívat tento titul i příslušné grafické označení při komunikaci se zákazníky a obecně v propagaci firmy.

4.1 ZAMĚSTNANCI

Společnost má 6 zaměstnanců, z toho jsou dva majitelé (jeden zastává funkci ředitele, druhý technického pracovníka). Zaměstnanci vykonávají následující činnosti:

- Ředitel – zajišťování chodu firmy, úkolování a dohled nad montážními četami, kontrola kvality práce a staveb
- Technický pracovník – dimenzování a výběr vhodného spotřebiče spolu se zákazníkem, tvorba kalkulací a zaměřování staveb, provádění pravidelných kontrol komínů, navrhování spalínové cesty a čištění komínů
- Obchodník – tvorba vizualizací krbů a kamen, hledání nových zákazníků
- Fakturantka, účetní – fakturace a vedení účetnictví
- Dva montéři – realizace stavby krbů, komínů

Pro společnost pracují i dvě externí firmy, jedna se specializuje na montování krbů, druhá se zaměřuje na montování komínů.

4.2 NABÍZENÉ PRODUKTY A SLUŽBY

Prodejna zákazníkům nabízí krbové vložky a krbová kamna a také velký výběr kachloví, mramorů, žuly, pískovců a jiných obkládových materiálů. Je zde vystaven také funkční krb.

Společnost nabízí produkty nejlepší kvality. V její nabídce se objevují pouze produkty certifikované dle standardů CE² a splňující normy ČSN. Společnost zároveň dbá na to, aby

² Označení vyjadřuje, že výrobek splňuje evropský technický standard nazývaný harmonizovaná evropská norma [30].

byl ke komínům zajištěn dostatečný servis výrobce a poskytované záruky na jakost materiálů činily minimálně 10 let. U krbových vložek a krbových kamen se záruční doba liší dle výrobce. Zpravidla se ale pohybuje od 24 do 60 měsíců. Sama společnost poskytuje záruky na stavební práce v délce 60 měsíců.



Obrázek 1: Grafická podoba značky CE

4.2.1 Krbové vložky a kamna

Nákupu a samotné montáži krbu či kamen předchází individuální rozhovor se zákazníkem a zjištění jeho požadavků na provedení a funkci daného zařízení. Dle těchto předpokladů je vybrán vhodný typ a provedeno zaměření. Na základě zjištěných údajů se vytvoří vizualizace objektu včetně návrhu rozvodu vzduchu po domě a předběžná kalkulace. Následuje samotná realizace projektu a zkušební provoz.

Společnost dodává krbové vložky teplovodní, teplovzdušné, ocelové i litinové. Krby staví moderní, rustikální, kachlové a jiné. Na přání zákazníků zabuduje i spotřebiče, dle jejich výběru. Společnost také nabízí široký sortiment příslušenství k užívání krbů a kamen (krbové nářadí, podpalovače, sklo pod kamna, dvířka k otevřenému krbu, dřevěné brikety, mřížky, čističe skla, kouřovody pro krby a kamna).

4.2.2 Komínové systémy

Při montáži komínů platí podobný postup. Po získání informací od zákazníka následuje zaměření přímo na místě stavby anebo již v hotovém domě, výběr nejvhodnější alternativy komínového systému a vyhotovení kalkulace. Po zhotovení zakázky je opět proveden zkušební provoz. Nakonec je vyhotovena revizní zpráva o odborném posouzení celkového stavu komínového systému, včetně kontroly požární bezpečnosti objektu (vzhledem ke stavebnímu provedení komínu a umístění hořlavých součástí stavby).

Společnost nabízí komíny zděné, nerezové tříslůžkové a také komíny s nestandardním řešením.

4.2.3 Kominické práce

V rámci této činnosti společnost poskytuje následující služby: čištění komínů, jejich kontrolu dle platné legislativy, návrh a výpočet spalinové cesty, posouzení stavu komínu před napojením spotřebiče, prohlídku komínovou kamerou a napojení spotřebičů do komínu. Dále provádí vložkování a frézování komínů, jejich rekonstrukci a také opravy nadstřešních částí komínů.

4.3 ZAKÁZKY

V případě uzavření zakázky společnost sepisuje se zákazníkem smlouvu o dílo. Jejím předmětem může být stavba krbu, kamen či komínového systému. Dle vybraného typu krbové vložky (kamen, komínu) společnost toto zboží objedná u svých dodavatelů. Od zákazníka požaduje zálohu ve výši ceny tohoto zboží. Objednává se také obkladový materiál, dle přání zákazníka. Kouřovody a potřebný zdící materiál má společnost na skladě. Po dodání objednaných částí následuje samotná realizace stavby. Záleží na typu stavby a zvoleném technologickém postupu. V průměru však trvá 3 dny. Dokončenou stavbu vždy osobně předá jeden z majitelů společnosti. Na místě provede zkušební zátop, a pokud je vše v pořádku, předá zákazníkovi podepsaný předávací protokol ke stavbě. Potom teprve zákazník doplatí zbývající část, dle stanovených podmínek ve smlouvě.

Společnost zaměstnává dva montéry, kteří tvoří jednu montážní četu. Další dvě čety pro společnost pracují externě. V současné době jedna četa postaví za měsíc 5 – 8 stoveb.

5 METODIKA ŘEŠENÍ

Zhodnocení současné situace společnosti STAVBA krbů s.r.o. a předpokladu jejího budoucího vývoje bude provedeno prostřednictvím strategické analýzy. Ta hodnotí zvláště vnější a vnitřní okolí podniku.

Pro analýzu makroprostředí podniku bude použita analýza příležitostí a hrozeb a PESTE analýza, která dělí jednotlivé složky makroprostředí na:

- Politické a právní prostředí,
- Ekonomické prostředí,
- Sociální prostředí,
- Technické a technologické prostředí,
- Ekologické prostředí.

Vnitřní prostředí společnosti bude zhodnoceno analýzou konkurenčních sil dle Portera, která uvažuje:

- Stávající konkurenci,
- Hrozbu vstupu nových konkurentů na trh,
- Vyjednávací sílu odběratelů,
- Vyjednávací sílu dodavatelů,
- Hrozbu substitutů.

Následně budou zhodnoceny faktory uvnitř společnosti, a to pomocí analýzy „7S“ faktorů:

- Strategie,
- Struktura,
- Systém řízení,
- Styl řízení,
- Spolupracovníci,

- Schopnosti,
- Sdílené hodnoty.

Poslední analýzou v rámci zhodnocení vnitřního prostředí, bude posouzení silných a slabých stránek společnosti.

Pro identifikaci, hodnocení a omezení rizik, která mohou společnost STAVBA krbů s.r.o. ohrozit, byla zvolena metoda kvalitativní analýzy rizik. Na základě rozhovorů s jedním z majitelů a zaměstnancem byl vytvořen soupis rizik, kterými je běžný chod společnosti reálně ohrožen. Tato rizika budou zařazena do jedné z pěti skupin:

- Rizika strategická,
- Rizika lidských zdrojů,
- Rizika technologická,
- Rizika majetková,
- Rizika finanční a ekonomická.

Ke každému riziku bude slovně popsán důsledek. Následně budou rizika ohodnocena podle stupnice pro hodnocení pravděpodobnosti a důsledku (viz tab. 2 a 3) a zařazena do příslušných kategorií (viz tab. 4). Dále budou navrhnutá opatření, která dopad těchto rizik snižují.

Tabulka 2: Stupnice pro vyhodnocení pravděpodobnosti P

	Stupeň
1	Velmi nízká
2	Nízká
3	Střední
4	Vysoká
5	Velmi vysoká

Zdroj: Práce autora

Tabulka 3: Stupnice pro vyhodnocení důsledku D

	Stupeň
1	Zanedbatelný
2	Málo významný
3	Významný
4	Kritický
5	Katastrofický

Zdroj: Práce autora

Tabulka 4: Hodnocení rizika

Hodnocení rizika	
1 - 9	Riziko přijatelné
10 - 18	Riziko mírné
19 - 25	Riziko nežádoucí

Zdroj: Práce autora

6 REALIZACE ŘEŠENÍ

6.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, neboť umožňuje vedení firmy uvědomit si, jaká je její současná situace, jaké jsou její předpoklady úspěchu, na co se v současnosti i v budoucnu soustředit, čeho se naopak vyvarovat a kam by měl podnik nadále směřovat.

6.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na makroekonomické vlivy, které na podnik působí a ovlivňují jeho fungování a finanční stabilitu. V této části bude provedena PESTE analýza a analýza příležitostí a hrozeb.

Charakteristika stavebnictví

Stavebnictví v České republice patří mezi hlavní národohospodářská odvětví a je možno je zahrnout mezi hlavní pilíře zajišťující ekonomický rozvoj. Jeho prostřednictvím je zajišťována výstavba, údržba, modernizace, rekonstrukce a demolice stavebních objektů. Napomáhá k tvorbě pracovních příležitostí a výrazně ovlivňuje životní prostředí. Představuje tak komplexní obor lidské činnosti, který zahrnuje nejen složky technické, technologické a ekonomické, ale také estetické a ekologické.

Průběh transformace centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní ustálo české stavebnictví více než dobře a prokázalo tak schopnost rychle se přizpůsobit měnící se poptávce. Pružně reagovalo na požadavky na vyšší kvalitu stavebních prací, stejně jako na náročnější architektonické řešení staveb. Po transformaci se vytvořila přirozená hierarchie malých, středních a velkých podniků, která odpovídá struktuře poptávky.

Stavebnictví má značný dopad na veřejné zájmy (rozvoj společnosti) a jeho výsledky se výrazně uplatňují ve veřejném prostoru. Z důvodu snižování rizika pro všechny dotčené strany existují veřejnoprávní komory (Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků, Česká komora architektů), jejichž posláním je vytvářet podmínky pro co nejsprávnější výkon daného povolání a dohlížet na odbornost prováděných činností. Odborníky přezkušují, autorizují a nadále sledují jejich profesní výkon.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je stavebnictví rozděleno do tří oddílů. Prvním je výstavba budov (bytových a nebytových), druhým inženýrské stavitelství kam patří výstavba silnic a železnic, inženýrských sítí a ostatních staveb. Třetí oblastí jsou specializované stavební činnosti (demolice a příprava stavenišť, elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce, kompletační a dokončovací práce a ostatní specializované stavební činnosti).

PESTE analýza

1. Politické a právní prostředí

Značnou nevýhodou v oblasti stavebnictví je existence složitého systému, kdy tento resort nespadá do kompetence pouze jediného ministerstva, ale rovnou pěti. Konkrétně to je Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo dopravy. Navíc po vstupu České republiky do EU má na legislativu značný vliv i společná politika, kdy je nutné přistoupit na dané požadavky a upravit tak některé právní předpisy nebo je nově přijmout (např. směrnice týkající se energetické náročnosti budov). Podniky pohybující se v odvětví stavebnictví proto musí dodržovat velké množství zákonů, vyhlášek a norem. Je třeba sledovat četné změny legislativy a následně je implementovat do podnikání.

Hlavní předpisy (v platném znění):

- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (Stavební zákon),
- vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby,
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky,
- nařízení vlády č. 190/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na stavební výrobky označované CE,
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí,
- zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Podniky zabývající se kamnařinou se navíc musí řídit následujícími předpisy:

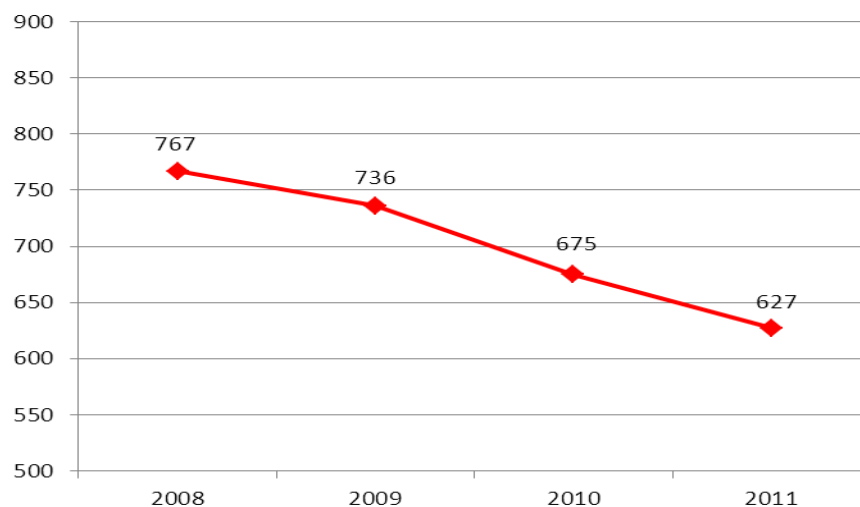
- nařízení vlády č. 91/2010 Sb. o podmínkách požární bezpečnosti při provozu komínů, kouřovodů a spotřebičů paliv,
- ČSN 73 4201 Komíny a kouřovody - Navrhování, provádění a připojování spotřebičů paliv,
- ČSN 73 4230 Krby s otevřeným a uzavíratelným ohništěm,
- ČSN 73 4231 Kamna - Individuálně stavěná kachlová kamna,
- ČSN 73 4232 Sporáky - Individuálně stavěné kachlové sporáky,
- ČSN EN 1443 - Komíny - Všeobecné požadavky,
- ČSN EN 13229 - Vestavné spotřebiče k vytápění a krbové vložky na pevná paliva - Požadavky a zkušební metody.

2. Ekonomické prostředí

Současný stav ekonomiky je i nadále ovlivňován hospodářskou krizí, která v roce 2008 zasáhla Evropu. Ve všech zemích způsobila propad a zpomalení hospodářského růstu. Ve stavebnictví je tento negativní vývoj nad proporční. Postihuje nejen sektor stavebnictví, ale následně i průmysl výroby stavebních hmot a průmyslová odvětví, která dodávají výrobky pro stavebnictví.

Stavebnictví je jediné odvětví, které je již čtvrtý rok v recesi. Kumulativně se za čtyři roky (2009 – 2012) snížila stavební produkce o 283 mld. Kč. Podniky na to reagují výrazným snižováním nákladů, s čímž je spojeno propouštění zaměstnanců. Ve spoustě případů však ani tato opatření nepomohla a podniky zkrachovaly.

Graf 1: Počet stavebních podniků v letech 2008 až 2011



Zdroj: Práce autora dle [32]

Nezaměstnanost v letech 2007 a 2008 zůstávala pod hranicí 6 %. V následujícím roce však došlo vlivem ekonomické krize k nárůstu nezaměstnanosti o více jak tři procentní body. Na těchto vysokých hodnotách se drží stále a dle odhadu Evropské komise by měla letos míra nezaměstnanosti vzrůst o 0,5 % s následným poklesem o 0,3 % v roce 2014. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji tento negativní trend kopíruje, v některých letech převyšuje celorepublikový průměr.

Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a v Jihomoravském kraji

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezaměstnanost v ČR [%]	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36
Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji [%]	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81	10,42

Zdroj: Práce autora dle [19]

Z tabulky 6 je patrná již výše zmíněná skutečnost, že od roku 2009 se nezaměstnanost zvyšuje, resp. snižuje se počet zaměstnaných. To má samozřejmě vliv i na sektor stavebnictví. Ten se na celkové zaměstnanosti podílí necelými 7 %.

Tabulka 6: Zaměstnanost v ČR a v sektoru stavebnictví

	2007	2008	2009	2010	2011
Celkový počet zaměstnaných [v tis. osob]	4015,3	4039,0	3826,5	3792,3	3785,8
Počet zaměstnaných ve stavebnictví [v tis. osob]	264,6	267,9	263,2	255,7	239,6
Relativní počet zaměstnaných ve stavebnictví [%]	6,6	6,6	6,9	6,7	6,3

Zdroj: Práce autora dle [19]

Výhled na letošní rok není dle odborníků nijak příznivý. Očekávají další prohlubování recese v oblasti stavebního průmyslu, a to jak v přípravě, tak v samotné realizaci projektů. Výjimkou by měla být rostoucí poptávka v oblasti stavebních prací souvisejících s energetickými úsporami. Týká se to především zateplování a rekonstrukcí či instalací nových tepelných zdrojů. Důvodem je znovuoobnovení programu *Zelená úsporám*.

3. Sociální prostředí

Podstatné jsou demografické vlivy, jako je počet a stáří obyvatelstva. Od nich se odvíjí požadavky na kvalitu a cenu stavebních produktů a také rozsah stavebních prací.

Ke dni 31. 12. 2012 měla Česká republika 10 516 125 obyvatel, což je zhruba o 11 tisíc více, než v předchozím roce. V Jihomoravském kraji to činilo 1 168 650 obyvatel, tzn. nárůst oproti minulému roku o 2 337 osob. Zásahu na populačním nárůstu má z velké části stěhování obyvatel (do kraje se přistěhovalo o 1 707 osob více, než se vystěhovalo), dále také přirozený přírůstek (v kraji se narodilo o 630 osob více, než zemřelo), který je však rok od roku nižší. Předpokládá se, že růst počtu obyvatel bude i nadále pokračovat, stejně jako trend stárnutí populace, kdy se bude zvyšovat podíl nejstarších obyvatel [20], [28].

Významné jsou také faktory jako volba povolání, resp. rozhodování o studiu na středních i vysokých stavebních školách. České stavebnictví trpí nedostatkem kvalitních řemeslníků. Je to způsobeno všeobecným poklesem zájmu o tyto obory, jak je patrné z tabulky 7. Vzhledem k nízkým mzdám a malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví ze

strany mladých lidí, čelí toto odvětví odlivu pracovních sil. Částečně se tento pokles daří tlumit přísunem zahraničních dělníků (převážně málo kvalifikované pomocné profese).

Tabulka 7: Počty žáků stavebních oborů

	2010/2011	2011/2012
Střední vzdělání s výučním listem	6 131	2 471
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	5 826	2 923

Zdroj: Práce autora dle [21], [22]

Učňovský obor 36-67-H/003 *Kamnář* není výjimkou. Zájem o tento obor je malý a nepřevyšuje tak nabídku učebních míst. Počet přijatých žáků bývá nízký, v průměru 10 ročně. Pro školní rok 2013/2014 tento obor nabízí pouze tři střední školy:

- Střední odborná škola stavební a zahradnická v Praze,
- Střední škola, Horní Bříza v Plzeňském kraji,
- Střední průmyslová škola stavební Pardubice.

Výuku podporuje Cech kamnářů České republiky a také některé kamnářské firmy, které jsou členy Cechu. V řadě z nich nacházejí absolventi často pracovní uplatnění [25].

4. Technické a technologické prostředí

Vývoj stavebnictví se neustále posouvá dopředu. Podniky pohybující se v tomto sektoru by si měly osvojovat nejnovější technologie a disponovat nejmodernější technikou. Jedině tak budou schopny udržet krok s konkurencí a zároveň poskytovat co nej kvalitnější a nejmodernější produkty a služby. Tato oblast je náročná na finanční stránku podniku a na neustálé sledování trendů a proškolení zaměstnanců.

Technologický rozvoj v oblasti vytápění, potažmo i v celém stavebnictví, se zaměřuje na následující aspekty:

- nízké pořizovací náklady, rychlost výstavby,
- nízké provozní a energetické náklady jak ve fázi realizace, tak ve fázi provozu,
- kvalitu, spolehlivost a trvanlivost (prokazatelné nízké náklady na údržbu a opravy),
- snížení negativního vlivu na životní prostředí,

- splnění požadavků na ochranu zdraví, kvalitu prostředí a zdravotní nezávadnost,
- předpoklady pro návratnost a recyklaci stavebních materiálů a splnění kritérií udržitelného rozvoje.

5. Ekologické prostředí

Stavebnictví je značným spotřebitelem materiálů, výrobků a energií. Jeho činnosti mají dopad i na životní prostředí. Pro toto odvětví má tedy mimořádný význam dodržování zásad udržitelného rozvoje. Důraz je proto kladen na kvalitu stavebních děl se zaměřením na snižování materiálové náročnosti, užitné vlastnosti a vybavenost stavebních děl (nízkoenergetická řešení). Stále většího významu také nabývá revitalizace stavebního fondu a růst podílu oprav a modernizací, což opět podporuje Ministerstvo životního prostředí znovuoobením programu *Zelená úsporám*. V neposlední řadě je také důležité, aby stavební dílo plnilo svoji funkci po celou dobu životnosti.

Analýza příležitostí a hrozeb

Na základě zjištěných faktorů byla provedena analýza příležitostí, kterých by mohla společnost v budoucnu využít a analýza hrozeb, kterým by měla společnost věnovat pozornost.

Tabulka 8: Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Hrozby
Obnovení programu <i>Zelená úsporám</i>	Vstup silného konkurenta na trh
Rozšíření svého působení na další kraje	Stávající konkurence
Zvyšování počtu obyvatel – noví zákazníci	Nabídka kamnářských prací přesahuje poptávku
Rozšířit nabídku služeb – poskytování revizí komínů	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Prodej komponentů přes e-shop	Větší prohlubování recese
	Snižování cen energií (plyn, elektřina)
	Nesolventnost zákazníků

Zdroj: Práce autora

6.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zhodnotit momentální situaci podniku ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a identifikovat hlavní konkurenty. V této části bude uplatněn Porterův model konkurenčních sil, analýza 7S faktorů a analýza silných a slabých stránek.

Porterův model konkurenčních sil

1. Stávající konkurence

Vzhledem k tomu, v jaké situaci se sektor stavebnictví stále nachází, panuje na trhu poměrně velký konkurenční boj. Za těchto okolností nejde ani tak o snahu předběhnout konkurenci, ale spíše o přečkání tohoto nepříznivého období a udržení si pozice na trhu. Společnost se setkává se situací, kdy konkurence podbízí cenu, někdy v takové míře, že už nemůžou být splňovány všechny požadavky kvality. Proti těmto konkurenčním „výhodám“ se velmi těžko bojuje, protože můžou na první pohled vypadat pro zákazníka lákavě. Společnost se však snaží namísto snižování kvality naopak o její zvyšování. Spolupracuje s architekty a projektanty, kteří jí navíc přivádí nové zákazníky. Na svých internetových stránkách uvádí odkaz na reference zákazníků, které jsou její velice dobrou vizitkou. Každý rok také oslovuje zákazníky na Stavebním veletrhu Brno. To vše nasvědčuje tomu, že společnost STAVBA krbů s.r.o. je již poměrně známým a stabilním podnikem na trhu.

Na trhu se pohybují desítky subjektů, které se více či méně zabývají montáží a prodejem krbů, kamen a komínů. Jedná se jak o podniky střední či velké s širší působností (někdy i celorepublikovou), tak o podniky malé, popř. živnostníky. Následující 4 firmy považuje společnost STAVBA krbů s.r.o. za své přímé konkurenty.

A-Z KRBÝ s.r.o. - hlavní specializací firmy je stavba krbů na míru (tj. návrh a realizace), dále prodej komponentů a dalších výrobků v oboru kamnářství, se zaměřením na celou republiku.

AMAR Krby Morava s.r.o. – nabízí kompletní realizace staveb a projekční činnost, pronájem nemovitostí, stavby krbů a komínů po celé ČR.

METAX KRBÝ s.r.o. – společnost se zabývá výstavbou krbů a kamen, dále jejich prodejem i s veškerým příslušenstvím, působí převážně na Moravě.

PERFEKT KRBÝ spol. s r.o. – společnost s celorepublikovou působností nabízí kompletní realizaci krbů, krbových kamen, zahradních krbů, dále provádí opravy a servis krbů, popř. repasi stávajících krbů.

2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

S ohledem na současnou situaci, kdy objem stavební produkce vlivem ekonomické krize již několik let po sobě vykazuje neustálý pokles a ani predikce budoucího vývoje nejsou příznivé, se hrozba vstupu nových společností na trh jeví jako malá a nevýznamná. V oblasti instalace nových tepelných zdrojů se sice očekává mírný růst poptávky, ale při stávající konkurenci se nedomnívám, že by tato část trhu byla v následujících letech příliš atraktivní a lákala větší počet nových subjektů.

Krom toho existují další bariéry vstupu nových firem na trh. Jednou z nich je poměrně velké zatížení tohoto oboru legislativou a finanční náročnost na počáteční investici. Další překážkou jsou vyjednané výhodnější smlouvy stávajících firem s jejich dodavateli. Tuto skutečnost by nové společnosti jen stěží překonávaly. Určitou roli zde hraje i skutečnost, že stavebnictví obecně se vyznačuje sezónními výkyvy, kdy v zimních měsících zažívá útlum zakázek. V neposlední řadě je třeba uvažovat i věrnost zákazníků, kteří se vracejí k již prověřeným firmám.

3. Vyjednávací síla odběratelů – zákazníků

V důsledku krize poklesla kupní síla zákazníků. Na druhou stranu se vylepšila jejich vyjednávací pozice, protože na trhu existuje poměrně silná konkurence. Této skutečnosti jsou si zákazníci vědomi a mohou ji využívat při vyjednávání o konečné ceně.

V oblasti stavby krbů a kamen se průměrná cena zakázky pohybuje v řádech desítek tisíc korun. Nejedná se tedy o zanedbatelné částky. Toho si je společnost vědoma a snaží se zákazníkům vyjít vstříc. Zároveň musí brát v potaz, že jejich požadavky na co nejnížší cenu, ale zároveň vysokou kvalitu, se ne vždy dají skloubit. Společnost za krby, kamna a komíny které postaví, ručí. Nemůže si proto dovolit v rámci snížení konečné ceny používat méně kvalitní stavební materiály. Pokud by zákazník na tomto požadavku trval, společnost by na takovou zakázku nepřistoupila.

Hlavními odběrateli společnosti jsou koncoví zákazníci. Společnost s nimi uzavírá smlouvu o dílo, v níž jsou definované konkrétní podmínky obchodu. Aby společnost zmenšila případná rizika nezaplacení, vyžaduje vždy od zákazníků zálohy, zhruba ve výši 70 % ceny zakázky. Co se týče stavby krbů, zákazník dopředu zaplatí za krbovou vložku. Materiál a odvedenou práci doplácí až po realizaci a předání díla. Platební schopnost zákazníků společnosti je velmi dobrá. Za celou dobu své existence společnost neneviduje u těchto zákazníků žádné nesplacené pohledávky.

Dříve se společnost účastnila i výběrových řízení u stavebních firem na dodávku a montáž krbů/kamen. Ale přinášelo jí to více problémů, než pozitiv. Velké stavební firmy využívaly svého silného postavení na trhu a tlačily na cenu, termín dodání a zhotovení. Naopak splatnost jejich závazků byla výrazně delší. Při uzavření smlouvy o dílo si stavební společnosti nárokovaly tzv. zádržné³, většinou ve výši 5 - 10 % z celkové ceny zakázky s tím, že tuto částku doplatí za půl roku, případně za rok, dle smluvních podmínek. Společnost tudíž musela dopředu počítat s tím, že tyto peníze v řádech několika měsíců neuvidí. Menší stavební firmy tyto požadavky neměly, vyjednávání podmínek smlouvy bylo bezproblémové. Problém nastal ve chvíli, kdy měly společnosti STAVBA krbů s.r.o. zaplatit za odvedenou práci. Platby přicházely až po splatnosti faktur, v některých případech ani to ne a společnost je musela složitě vymáhat. V jednom případě se stále soudí. Z tohoto důvodu se společnost STAVBA krbů s.r.o. zaměřuje převážně na koncové zákazníky. Pro stavební firmy staví jen velice zřídka.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost STAVBA krbů s.r.o. nabízí svým zákazníkům krbové vložky, krbová kamna a komínové systémy od několika výrobců (českých i zahraničních) a různé typy obkladových materiálů. Má proto řadu dodavatelů. Zde jsou uvedeni ti nejvýznamnější:

- ROMOTOP spol. s r.o. – dodavatel krbových vložek a krbových kamen Romotop,
- Banador s.r.o. – dodavatel krbových vložek Spartherm, Hoxter a kouřovodů,
- Scandique s.r.o. – dodavatel krbových vložek Jotul,
- Storms s.r.o. – dodavatel krbových vložek Supra,
- SORG TRADE s.r.o. – dodavatel skla pod kamna a před krby,
- Kamenosochařství Smetana s.r.o. – dodává mramorové římsy a kamenné obklady,
- STAVOSPOL, s.r.o. – dodavatel materiálu na obestavbu (tvárnice ytong, lepidla, omítky),

³ Zádržné je formou zajištění plnění ze smlouvy. Ve stavebnictví se uplatňuje na zabezpečení pohledávek objednavatelů vůči zhotoviteli stavby. Zádržné představuje určitou část dohodnuté smluvní ceny, kterou zadržuje objednavatel do doby prokázání splnění kvalitativních parametrů odevzdané stavby [23].

- Profikrby s.r.o. – dodavatel materiálu na obestavbu (vysokoteplotní izolační desky superisol, krbové mřížky),
- Jiří Kubart – dodavatel komínů Schiedel, montáž komínů,
- Zdeněk Šrámek – montáž krbů.

S těmito dodavateli má společnost STAVBA krbů s.r.o. dobré zkušenosti a žádné významné problémy s nimi řešit nemusela. S dodavateli má uzavřené smlouvy na pravidelné dodávání konkrétních komponent. Díky těmto dlouhodobým smlouvám má společnost vyjednanou slevu ve výši 2 – 3 % z ceny. Doba splatnosti se různí dle dodavatele, většinou je však 14 až 30 dní po dodání.

5. Hrozba substitutů

Substitutem pro krby a krbová kamna na dřevo je vytápění pomocí uhlí, elektřiny nebo plynu. Vzhledem k tomu, že v současnosti je cena energií vysoká a zřejmě i nadále poroste, není hrozba nahrazení krbů a krbových kamen na dřevo jiným druhem vytápění pro společnost STAVBA krbů s.r.o. v tuto chvíli nijak významná.

Analýza 7S faktorů

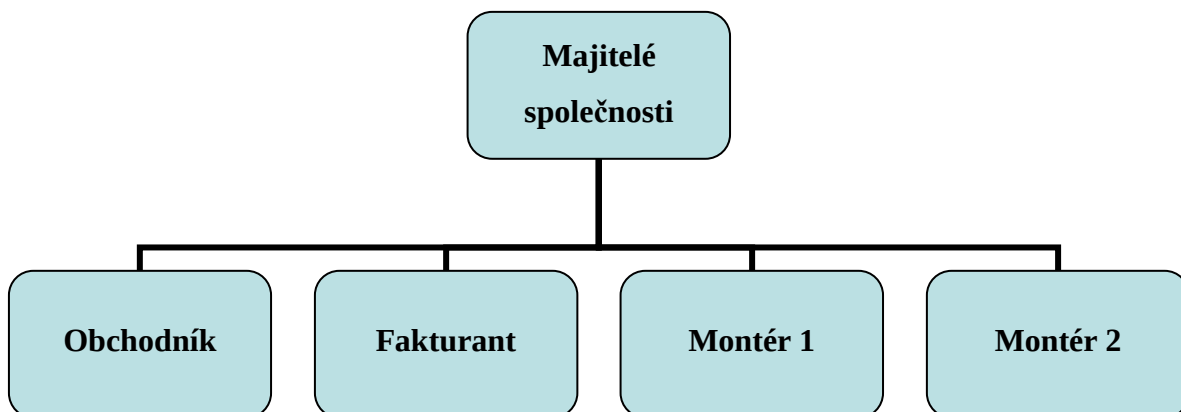
Strategie

Hlavní strategií společnosti STAVBA krbů s.r.o. je v co nejvyšší míře uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků a poskytovat služby kvalitně a na profesionální úrovni. To přispěje k vytvoření prosperujícího a konkurenceschopného podniku, který bude dosahovat efektivnosti a stability.

Společnost si uvědomuje, že důležitou roli hraje vystupování zaměstnanců před zákazníky. Poskytuje jim proto moderní vybavení, dobré podmínky pro práci a systém proškolení. Zároveň své zaměstnance vede k tomu, aby se k zákazníkům a obchodním partnerům chovali vstřícně a profesionálně. Společnost se snaží řídit se heslem „Dělat věci dle norem anebo ještě lépe.“

Struktura

Organizační strukturou společnosti je struktura liniová. Společnost má jen 6 zaměstnanců, proto je tato struktura velmi jednoduchá. Na vrcholu jsou oba majitelé společnosti. Ti jsou přímými nadřízenými ostatních čtyř zaměstnanců, kteří jsou navzájem na stejné úrovni.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

Systém řízení

Systém řízení vyplývá z organizační struktury. Majitelé společnosti, jako členové valné hromady, na základě společné domluvy rozhodují o směřování firmy. Ostatním zaměstnancům je jejich stanovisko následně oznámeno. Komunikace ve společnosti probíhá zejména ústní formou (prostřednictvím porad), dále pak elektronicky a telefonicky.

Jeden z majitelů zastává funkci jednatele, má tedy právo vystupovat jménem společnosti samostatně. Jedná tak se stávajícími i potencionálními obchodními partnery a se státními institucemi.

Styl řízení

Ve společnosti je uplatňován především demokratický styl řízení. Zaměstnanci jsou bráni jako důvěryhodní lidé, mají možnost sdělit svůj názor a představy. Avšak při závěrečném rozhodování má hlavní slovo vedení firmy, tzn., že za tato rozhodnutí nese plnou odpovědnost.

Spolupracovníci

Vztahy mezi spolupracovníky jsou na velmi dobré úrovni. Kolektiv zaměstnanců si navzájem pomáhá a vychází vstříc, nedochází zde k žádným „konkurenčním bojům“. To podporuje jejich výkony a udržuje pohodu a ochotu spolupracovat.

Zaměstnanci mezi sebou neustále komunikují, a to i s vedením firmy, které tím získává zpětnou vazbu. Vedení firmy se zaměstnanci otevřeně hovoří o všem, co se mu nelíbí, zároveň však své zaměstnance umí pochválit. Svě zaměstnance se snaží motivovat, např. finanční odměnou či delegováním určitých úkolů, což přispívá k rozvíjení jejich zodpovědnosti.

Schopnosti

Vedoucí pracovníci mají středoškolské, případně vysokoškolské vzdělání v oboru a praxi. Nutné jsou také předpoklady pro zvládnutí chodu firmy. U montérů se předpokládá středoškolské vzdělání v oboru s praxí. Musí také projít školením BOZP. Tito zaměstnanci, společně s vedením firmy, pravidelně absolvují školení u jednotlivých výrobců krbových vložek a kamen, která jsou ukončena zkouškou. U zaměstnanců na pozici obchodníka není vyžadováno žádné speciální vzdělání. Zaměstnanec na pozici fakturant/účetní musí mít středoškolské vzdělání ekonomického směru a praxi.

Sdílené hodnoty

Primárním zájmem zaměstnanců je udržet společnost na trhu a pokračovat v jejím dalším rozvoji. Záleží jim na tom, aby byla společnost pozitivně vnímána svým okolím. Pomáhá jim k tomu dobré klima uvnitř firmy. Vedení společnosti k tomu mimo jiné přispívá i pořádáním vánočních večírků, příp. jiných společných akcí.

Analýza silných a slabých stránek podniku

Na základě získaných informací o společnosti byla provedena analýza jejích silných a slabých stránek.

Tabulka 9: Analýza silných a slabých stránek

Silné stránky	Slabé stránky
Kladné reference stávajících zákazníků	Zadluženost společnosti (vzhledem k počáteční investici do podnikání)
Kompetentní vedení společnosti	Zaměstnanci mají 2 přímé nadřízené
Nízká fluktuace zaměstnanců	
Dlouhá praxe zaměstnanců v oboru	
Spolupráce s projektanty a architekty	
Člen Cechu kamnářů	
Neustálé vzdělávání zaměstnanců	

Zdroj: Práce autora

6.2 KVALITATIVNÍ ANALÝZA RIZIK

Dle provedené analýzy (tabulky 10 až 14) byla identifikována 3 rizika, která byla klasifikována jako „závažná“. U nich je aplikace opatření nutná. Dalších 18 rizik bylo vyhodnoceno jako „mírná“. I pro ně je vhodné přijmout opatření, která by je ještě více snížila.

Všech 21 rizik a opatření proti nim zde bude detailněji popsáno.

6.2.1 Strategická rizika

Neprofesionální chování zaměstnanců (zejména montérů) – toto riziko vede ke stížnostem a nespokojenosti zákazníků. Celkovým důsledkem může být negativní vnímání firmy u potencionálních zákazníků. V tomto případě je důležité své zaměstnance proškolit, jak mají jednat a vystupovat před zákazníky a v případě velmi nevhodného chování jim udělit finanční sankci.

Nesložení certifikačních zkoušek – vlastnit certifikáty o absolvovaných zkouškách u jednotlivých výrobců je předpoklad, že společnost umí správně stavět kamna a dodržuje dané postupy. Proto je vhodná pravidelná účast na školeních a příprava na zkoušky.

6.2.2 Rizika lidských zdrojů

Nesprávná manipulace s těžkými předměty

Nesprávné zacházení s pracovními nástroji

Neopatrnost při práci ve výškách

Všechna tato rizika mohou vést k úrazu zaměstnance. Aby se co nejvíce minimalizovala, musí zaměstnanci projít školením BOZP a musí být vybaveni od zaměstnavatele ochrannými pomůckami a pracovním oděvem. Musí je při práci používat!

Tabulka 10: Analýza strategických rizik

Číslo	Riziko	Důsledek	P	D	P*D	Opatření	P	D	P*D
1	Neprofesionální chování zaměstnanců (zejména montérů)	Stížnosti a nespokojení zákazníci	4	5	20	Proškolení, jak jednat a vystupovat před zákazníkem, příp. finanční sankce	2	5	10
2	Nepochopení, co přesně zákazník požaduje	Špatná objednávka	2	3	6	Komunikace se zákazníkem	1	3	3
3	Nesložení certifikačních zkoušek (u výrobců, u Cechu kamnářů)	Snížení konkurenceschopnosti	3	5	15	Pravidelná účast na školeních, příprava na zkoušky	2	5	10
4	Vstup nového silného konkurenta na trh	Změna cen na trhu	2	3	6	Sledovat okolí společnosti	2	3	6
5	Změna legislativy	Úprava současných podmínek podnikání	3	3	9	Sledování politického prostředí, rychlé přizpůsobení se požadavkům	3	3	9

Zdroj: Práce autora

Tabulka 11: Analýza rizik lidských zdrojů

Číslo	Riziko	Důsledek	P	D	P*D	Opatření	P	D	P*D
1	Nesprávná manipulace s těžkými předměty	Úraz zaměstnance	3	4	12	Školení zaměstnanců BOZP, používání pracovních oděvů a ochranných pomůcek	2	4	8
2	Neopatrnost při manipulaci s ohněm	Úraz zaměstnance	2	4	8	Školení zaměstnanců BOZP, používání pracovních oděvů a ochranných pomůcek	1	4	4
3	Nesprávné zacházení s pracovními nástroji	Úraz zaměstnance	3	4	12	Školení zaměstnanců BOZP, používání pracovních oděvů a ochranných pomůcek	1	4	4
4	Neopatrnost při práci ve výškách	Úraz zaměstnance	4	5	20	Školení zaměstnanců BOZP, používání pracovních oděvů a ochranných pomůcek	2	5	10

Zdroj: Práce autora

6.2.3 Technologická rizika

Nevhodná skladba podstavné plochy – celková váha již postaveného krbu se pohybuje v stovkách kilogramů. Pokud se krb staví v patře, může poškodit statiku domu. Jako jeden z prvních úkonů je proto třeba zjistit skladbu podstavné plochy a určit předběžnou váhu krbu.

Užití nekvalitní krbové vložky nebo komínového systému – zákazníci si někdy koupí tyto komponenty sami, např. v Polsku a u společnosti si pak objednájí pouze montáž. Společnost za stavbu jako celek ručí. Proto musí před zahájením stavby ověřit, zda jsou komponenty certifikované a odpovídají normám. V případě, že tomu tak není, stavbu nezrealizují, protože by hrozilo nejen poničení stavby krbu, ale i mnohem závažnější vznik požáru.

Užití poškozené krbové vložky nebo komínového systému – společnost má stále a prověřené dodavatele. To ale neznamená, že vždy dodají perfektní zboží. Proto je vždy nutné, aby zaměstnanec, který tuto objednávku přebírá, ji zkontroloval, zda není viditelně poškozena. I zde hrozí poničení stavby krbu, případně vznik požáru.

Použití nevhodné izolace – ne každá izolace je vhodná pro každý typ stavby. To je třeba zohlednit a vybrat takovou izolaci, kterou předepisují normy. Jinak hrozí vznik požáru.

Nedostatečné zatvrdnutí lepidla – stavba krbu trvá v průměru 3 dny. Při užití lepidla je třeba několika hodin, aby zatvrdlo. Z toho důvodu je nutné dodržovat časový harmonogram práce, protože by hrozilo znehodnocení postaveného krbu.

Nezkontrolování stávajícího komínu – i když společnost stavbu komínu nerealizovala, po napojení kouřovodu do komínu se předpokládá, že vše bude fungovat bezvadně. Je tedy potřeba dodržet stanovený pracovní postup a provést kontrolu, zda je komín zrevidovaný. V případě opomenutí tohoto úkonu hrozí únik spalin.

Špatné napojení kouřovodu na komín – v tomto případě také hrozí únik spalin. Zaměstnanci musí provést odborné napojení a zajistit přívod vzduchu.

Nepřesné zaměření a zakreslení stavby při vytváření vizualizace – i zde je třeba přesnost. Pro stavbu krbu je třeba, aby bylo dostatek místa, jednotlivé komponenty na sebe musí pasovat, a to i obkladový materiál, který se objednává na míru. Vhodné je před následnou objednávkou všechny rozměry překontrolovat.

Tabulka 12: Analýza technologických rizik

Číslo	Riziko	Důsledek	P	D	P*D	Opatření	P	D	P*D
1	Nevhodná skladba plochy pro stavbu krbu (v příp., že se krb staví v patře)	Poškození statiky domu	3	5	15	Zjistit skladbu podstavné plochy v patře, určit předběžnou váhu krbu	1	5	5
2	Nedostatečně připravený povrch podlahy	Poničení podlahy okolo krbu při užívání	2	3	6	Dodržovat stanovené pracovní postupy	1	3	3
3	Užití nekvalitní krbové vložky nebo komínového systému	Degradace stavby, vznik požáru	3	5	15	Kontrola, zda tyto komponenty mají platné certifikáty a odpovídají normám	1	5	5
4	Užití poškozené krbové vložky nebo komínového systému	Degradace stavby, vznik požáru	4	5	20	Kontrola zaměstnance při přebírání zakázky od dodavatele	2	5	10
5	Použití nevhodné izolace	Vznik požáru	2	5	10	Kontrola a výběr izolace dle předepsaných norem	1	5	5
6	Použití nekvalitního zdícího materiálu	Degradace stavby, popraskání	2	4	8	Kontrola a výběr zdícího materiálu dle předepsaných norem	1	4	4
7	Použití nekvalitního obkladového materiálu (kachle, mramor)	Degradace stavby	2	3	6	Kontrola jakosti	1	3	3
8	Nedostatečné zatvrdnutí lepidla	Degradace stavby	2	5	10	Dodržovat časový harmonogram	1	5	5
9	Nezkontrolování stávajícího komínu, zda je zrevidovaný	Únik spalin	3	5	15	Dodržovat stanovené pracovní postupy	1	5	5
10	Špatné napojení kouřovodu na komín	Únik spalin	2	5	10	Dodržovat stanovený technologický postup, zajistit dostatečný přívod vzduchu	1	5	5
11	Nepřesné zaměření a zakreslení stavby při vytváření vizualizace	Jednotlivé komponenty k sobě nesedí	3	5	15	Překontrolování zadaných parametrů	1	5	5

Zdroj: Práce autora

6.2.4 Majetková rizika

Užití pracovního nástroje na místě, které pro tuto činnost není vhodné – aby nedošlo k poškození majetku zákazníka (např. odlétávající úlomky při užití brusky), je potřeba dodržovat zásady bezpečnosti práce.

Nedostatečná kontrola doby použitelnosti u uskladněného materiálu – některý materiál má zpracovatelnost do půl roku (např. žárová lepidla, omítkoviny, cement). Je třeba tuto dobu hlídat a evidovat. V případě jejího překročení bude materiál znehodnocený a pro stavbu nepoužitelný.

Nedodržení technologických postupů a nařízení zaměstnavatele – i přes všechna nařízení mohou zaměstnanci tyto pokyny úmyslně neuposlechnout, čímž mohou způsobit majetkovou škodu zákazníkovi i firmě samotné. Proto je na místě, aby měla společnost pojištění zodpovědnosti za škodu a pojištění za škody způsobené zaměstnavateli.

Tabulka 13: Analýza majetkových rizik

Číslo	Riziko	Důsledek	P	D	P*D	Opatření	P	D	P*D
1	Nesprávná manipulace s krbovou vložkou a ostatním materiálem	Poškození těchto komponent	3	3	9	Školení zaměstnanců BOZP	2	3	6
2	Nesprávná manipulace s těžkými předměty uvnitř objektu zákazníka	Poškození majetku zákazníka	3	3	9	Školení zaměstnanců BOZP, finanční sankce pro zaměstnance	2	3	6
3	Užití nástroje (např. brusky) na místě, které pro tuto činnost není vhodné	Poškození majetku zákazníka	4	3	12	Školení zaměstnanců BOZP, finanční sankce pro zaměstnance	2	3	6
4	Nesprávné zacházení s pracovními nástroji	Poškození těchto nástrojů společnosti	1	3	3	Školení zaměstnanců BOZP, finanční sankce pro zaměstnance	1	3	3
5	Nedostatečná údržba pracovních nástrojů	Porucha/zničení nástrojů	2	2	4	Kontrola funkčnosti, pravidelná údržba a bezpečné ukládání nástrojů	1	2	2
6	Nedostatečná kontrola doby použitelnosti u uskladněného materiálu	Znehodnocený a nepoužitelný materiál	3	4	12	Pravidelné sledování a evidence materiálu na skladě	1	4	4
7	Nedodržení technologických postupů a nařízení zaměstnavatele	Způsobení škody zákazníkovi nebo zaměstnavateli	3	5	15	Pojištění zodpovědnosti za škody, pojištění za škody způsob. zaměstnavateli	2	5	10

Zdroj: Práce autora

6.2.5 Rizika finanční a ekonomická

Přijetí velkého počtu zakázek – společnost má celkem k dispozici 3 montážní čety. Měla by proto evidovat počet přijatých zakázek a jejich časovou náročnost, aby se nestalo, že bude přijímat další, na jejichž realizaci nebude mít dostatek pracovníků.

Neúplná evidence účetních dokladů – vedla by k nesprávným údajům v účetnictví, za což v případě zjištění FÚ hrozí sankce. Zaměstnanec na pozici účetního musí znát příslušné zákony a principy účetnictví. Možností je také nechat si účetnictví vést externí firmou.

Nezaplacení zakázky zákazníkem – částečným zmírněním tohoto rizika je přijetí zálohy od zákazníka. Záleží také na tom, jak velká záloha bude.

Krátkodobá platební neschopnost společnosti – tato situace může nastat z několika důvodů, např. vícero zákazníků nedoplatí zálohy, společnost bude mít méně zakázek, bude mít neočekávané jednorázové výdaje atd. Proto by bylo vhodné mít určitou finanční rezervu pro vykrytí této mimořádné situace.

Nedodání objednané zakázky dodavatelem včas – krby, kamna, komíny společnost nemá na skladě, ale vždy je objednává až dle domluvy se zákazníkem. Ve smlouvách s dodavateli by měla mít ustanoveno případné snížení ceny či jiné zvýhodnění, pokud dodavatel nesplní svůj závazek a zboží nedodá včas. V tom případě totiž společnost nemůže realizovat danou stavbu ve stanoveném termínu.

Po uplatnění daných opatření se již žádné riziko nenachází v kategorii „riziko nežádoucí“, v kategorii „riziko mírné“ zůstalo pouze sedm rizik, což je pro společnost akceptovatelné.

Tabulka 14: Analýza finančních a ekonomických rizik

Číslo	Riziko	Důsledek	P	D	P*D	Opatření	P	D	P*D
1	Nezahrnutí všech položek na fakturu, příp. ocenění nesprávnými cenami	Špatná kalkulace zakázky	2	3	6	Kontrola dle objednávkového listu, překontrolování cen dle ceníku	1	3	3
2	Přijetí velkého počtu zakázek, na jejichž splnění není dostatek pracovní síly	Nesplnění všech zakázek	3	4	12	Přehled o zakázkách a jejich časové náročnosti	2	4	8
3	Nesprávné rozplánování jednotlivých etap stavby	Neefektivita využití času a pracovní síly	3	3	9	Plánování harmonogramu prací, včetně časové rezervy	1	3	3
4	Špatně zapsaná adresa zákazníka, kde se má stavba realizovat	Neefektivita využití času a pracovní síly	1	2	2	Komunikace se zákazníkem, kontrola adresy	1	2	2
5	Neúplná evidence účetních dokladů	Nesprávné údaje v účetnictví	2	5	10	Školení zaměstnance, vedení účetnictví externí firmou	1	5	5
6	Nezaplacení zakázky zákazníkem	Vymáhání dlužné částky	3	5	15	Požadování záloh	2	5	10
7	Krátkodobá platební neschopnost	Vznik závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům a jiným organizacím	3	5	15	Finanční rezerva	2	5	10
8	Nedodání objednané zakázky dodavatelem včas	Nelze realizovat stavbu ve stanoveném termínu	3	4	12	Ošetření v obchodní smlouvě s dodavatelem (snížení ceny)	1	4	4

Zdroj: Práce autora

7 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Po provedení PESTE analýzy vyšlo najevo, že v oblasti legislativy nemá stavebnictví snadné postavení. Neexistence centrálního orgánu, který by byl za tento sektor národního hospodářství odpovědný, vede k nepřehledné situaci v oblasti zákonů, vyhlášek a dalších předpisů, které musí podniky dodržovat.

Stav ekonomiky se pro stavebnictví nevyvíjí pozitivně, spíše naopak. Zdá se, že toto odvětví se bude z dopadů krize vzpamatovávat déle, než se předpokládalo. Objem stavební produkce každým rokem klesá, stejně jako počet podniků. Určitým pozitivem by snad mohla být podpora programu *Zelená úsporám*, který by mohl zvýšit zájem domácností o stavební práce související s energetickými úsporami.

Analýza sociálního prostředí ukázala, že v současné době se oblast kamnářství potýká s nedostatkem absolventů tohoto učňovského oboru. I přes určitou podporu tohoto oboru se zájem mladých lidí o vyučení nijak zásadně nezvyšuje, proto i do budoucna hrozí pokračování tohoto trendu.

Používání nových a moderních technologií je předpokladem pro udržení si konkurenceschopnosti. S tím souvisí i pravidelné sledování a přizpůsobení se trendům v oblasti ekologie. Tomuto aspektu se přidává stále větší váha.

Výše zmíněné faktory nemůže společnost STAVBA krbů s.r.o. nijak ovlivnit. Důležité je, aby se jim co nejlépe přizpůsobila a mohla z nich vytěžit více, než konkurence. V oblasti technologické i ekologické se jí to daří poměrně dobře. Zákazníkům nabízí krbové vložky, které jsou vhodné do nízkoenergetických a pasivních domů, další zaručují systém dlouhého hoření, vysokou účinnost, kvalitní spalování. V nabídce má i produkty od výrobce, který je registrovaný v programu *Zelená úsporám*. Co se týče poklesu objemu zakázek, tedy i tržeb, musela společnost přistoupit ke snižování nákladů. Nejzásadněji se to dotklo finančních odměn zaměstnanců, které nejsou vypláceny tak často a v takové výši.

Porterova analýza ukázala, že na trhu vládne konkurenční boj, kdy se někteří konkurenti snaží zachránit svoji existenci snižováním nákladů, někdy i na úkor kvality nabízeného zboží a služeb. Společnost STAVBA krbů s.r.o. toto riziko nehodlá podstupovat. Za svoji konkurenční výhodu považuje právě kvalitu poskytovaných služeb. Může se odvolat na četné reference spokojených zákazníků, dále na spolupráci s architekty a projektanty

a členství v Cechu kamnářů. Své zákazníky také každoročně oslovuje na Stavebním veletrhu Brno.

Odběratelé – zákazníci si jsou vědomi silné konkurence mezi kamnáři a mají proto poměrně silné postavení ve vyjednávání podmínek. V případě uzavření smlouvy se zákazníkem, společnost STAVBA krbů s.r.o. vždy požaduje uhrazení zálohy a tím alespoň částečně kryje riziko nezaplacení.

Společnost má stálé dodavatele, s kterými má uzavřené dlouhodobé smlouvy. Tím má zaručenu stálou cenu s několikaprocentní slevou a pravidelné dodávky. Netýká se jí tak riziko spojené s vyjednáváním o výši ceny u každé objednávky a riziko nedostatku dílčích komponentů.

Z hlediska současných podmínek na trhu se společnost nemusí obávat žádného dramatického nárůstu nových konkurentů. Podobná situace se týká i substitutů. S ohledem na zdražování cen energií se nejeví jako moc pravděpodobné riziko nahrazení krbů a krbových kamen na dřevo jiným druhem topidel.

Analýza „7S“ faktorů přinesla zjištění, že se vedení společnosti snaží utvářet pohodlí a dobrou atmosféru mezi zaměstnanci na pracovišti. Přispívá k tomu jednoduchá organizační struktura, přímá komunikace uvnitř firmy, možnost zaměstnanců sdělit své názory, utužování vztahů prostřednictvím firemních akcí.

Určité riziko může nastat v tom, že všichni zaměstnanci mají dva přímé nadřízené. Ti nemají mezi sebou rozděleny kompetence a v případě neshody mohou vydat protichůdné pokyny zaměstnancům.

Analýza rizik umožnila identifikovat rizika, která ohrožují fungování společnosti STAVBA krbů s.r.o. Ať už to jsou rizika vyplývající ze špatného postupu při stavbě nebo užití nevhodných stavebních součástí, rizika úrazu zaměstnance, poničení majetku nebo rizika týkající se finanční a ekonomické stránky podniku. Následující rizika byla označena jako nežádoucí:

- Užití poškozené krbové vložky nebo komínového systému,
- Neopatrnost zaměstnance při práci ve výškách,

- Neprofesionální chování zaměstnanců (zejména montérů).

Po aplikaci opatření se tato rizika snížila, a to na kategorii „riziko mírné“, které je již pro společnost akceptovatelné.

Společnost se tedy musí intenzivně zaměřovat na školení zaměstnanců BOZP, na školení u jednotlivých autorizovaných výrobců a prodejců a následně dbát na to, aby se získané znalosti dodržovaly při výkonu práce.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a analyzovat rizika, která mohou více či méně ohrožovat podnikání společnosti STAVBA krbů s.r.o. Dále na základě provedených analýz navrhnout opatření, která by snížila dopad těchto rizik.

Stavebnictví obecně je rizikový obor. Stavby musí být dobře zaměřeny, postaveny z kvalitního materiálu, je třeba pečlivě propočítat statiku a dodržovat technologický postup. Nejinak je tomu i v oblasti montování krbů a komínů, kde je dalším důležitým faktorem návrh spalinové cesty. Každé nedodržení předepsaných norem může mít závažný dopad. Vyhodnocení důsledku rizika je většinou velmi vysoké. Ale jaká bude pravděpodobnost vzniku rizika, už záleží na konkrétním subjektu, v tomto případě na společnosti STAVBA krbů s.r.o.

Po získání informací, pohovorech se zaměstnanci a provedených analýzách mohu zkonstatovat, že společnost se snaží rizikům předcházet a daří se jí to dobře. Pravidelným vzděláváním zaměstnanců v oblasti BOZP, proškolením u autorizovaných výrobců a striktním dodržováním stanovených norem, dosahuje toho, že za dobu své existence nemusela řešit závažný problém, kdy by realizovaná stavba způsobila požár nebo ohrozila lidský život.

Se stávající situací na stavebním trhu zatím společnost bojuje obstojně. Vlivem snížení počtu zákazníků na tomto trhu a vysoké konkurenci se jí sice tržby snížily, dokázala si ale udržet jistou stabilitu a momentálně se nenachází v situaci, kdy by jí bezprostředně hrozil krach. Tohoto stavu společnost docílila dobrou prezentací své práce, která je zaměřena na kvalitu, ale také snížením nákladů.

Závěrem lze uvést doporučení, aby společnost nadále podporovala stabilitu pracovního kolektivu, profesionální chování všech zaměstnanců a umožňovala jim průběžné vzdělávání. To přispěje ke zvyšování jejich kvalifikace, k seznámení se s novými technologiemi a k lepšímu upevnění společnosti na trhu. Zároveň to napomůže i dalšímu snížení rizika vzniku majetkové škody či újmy na zdraví, způsobené neznalostí a neodborností zaměstnanců.

9 LITERATURA

Literární zdroje

- [1] ČUNDERLÍK, D. *Podnikatelské riziko*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2000. 223 s. ISBN 80-225-1196-X.
- [2] HNILICA, J., FOTR J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [3] JANATKA, F. *Rizika v komerční praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- [4] JANÍČEK, P., MAREK J. a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [5] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [6] KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [7] MERNA, T., AL-THANI, F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007. xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [8] PALEČEK, M. *Identifikace a hodnocení rizik*. 2. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. 44 s. ISBN 80-239-0745-X.
- [9] PALEČEK, M. *Prevence rizik*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 257 s. ISBN 80-245-1117-7.
- [10] PROCHÁZKOVÁ, D. *Analýza a řízení rizik*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2011. 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.
- [11] SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [12] ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [13] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [14] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

- [15] AZKRBY.CZ. [online]. c2012 [cit. 2013-05-05]. Dostupné na: <<http://www.azkrby.cz/>>.
- [16] BUDOUCNOST PROFESÍ. Stavebnictví [online]. c2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html>>.
- [17] BUSINESSINFO.CZ. Recese ve stavebnictví se letos prohloubí, řada firem rok 2013 nepřežije [online]. 9.1.2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/recese-ve-stavebnictvi-se-letos-prohloubi-rada-firem-rok-2013-neprezije-27802.html>>.
- [18] CECH KAMNÁŘŮ ČR. Cíle cechu kamnářů ČR [online]. c2009 [cit. 2013-04-30]. Dostupné na: <http://www.cechkamnaru.cz/o_cechu/>.
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika od roku 1989 v číslech [online]. c2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>.
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2012 [online]. c2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_jihomoravskem_kraji_v_roce_2012>.
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky 2011 [online]. 23.11.2011 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-2300>>.
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky 2012 [online]. 22.11.2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/0001-12>>.
- [23] ETREND.CZ. Ako sa v stavebníctve uplatňuje zádržné [online]. 6.5.2011 [cit. 2013-05-03]. Dostupné na: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-financie/ako-sa-v-stavebnictve-uplatnuje-zadrzne.html>>.
- [24] EUROCONSTRUCT.CZ. Evropské stavebnictví – rychlé oživení v nedohlednu [online]. c2008 [cit. 2013-04-30]. Dostupné na: <<http://www.euroconstruct.cz/?p=459>>.
- [25] INFOABSOLVENT.CZ. Kamnář [online]. c2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <<http://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/3667H02/Kamnar/1?zkracene=False>>.
- [26] KRBY-METAX.CZ. [online]. c2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné na: <<http://www.krby-metax.cz/>>.

- [27] KRBYMORAVA.CZ. [online]. c2001-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné na: <<http://krbymorava.cz/>>.
- [28] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008 – 2070 [online]. duben 2010 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Prognозa_2010.pdf>.
- [29] PERFEKTKRBY.CZ. [online]. c2009-2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné na: <<http://www.perfekt-krby.cz/>>.
- [30] PILKINGTON.COM. Značení CE [online]. c2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné na: <<http://www.pilkington.com/applications/ce+marking/czech+republic/default.htm>>.
- [31] STAVBA KRBŮ. [online]. c2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné na: <<http://www.stavbakrbu.com/krb-kamna-komin/>>.
- [32] STAVEBNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Organizační struktura stavebnictví [online]. 2.3.2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné na: <<http://www.mpostav.cz/orgstr.htm>>.
- [33] SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ V ČR. Co se musí stát, aby mělo stavebnictví v ČR budoucnost? [online]. 5.3.2013 [2013-05-01]. Dostupné na: <http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2013/FORUM-2013-hlavni-projev.pdf>.
- [34] SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ V ČR. Strategie – Vize českého stavebnictví do roku 2015 [online]. 2007 [2013-05-01]. Dostupné na: <http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/strategie.pdf>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Popisná stupnice pravděpodobnosti a závažnosti.....	22
Tabulka 2: Stupnice pro vyhodnocení pravděpodobnosti P	35
Tabulka 3: Stupnice pro vyhodnocení důsledku D.....	36
Tabulka 4: Hodnocení rizika	36
Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a v Jihomoravském kraji.....	40
Tabulka 6: Zaměstnanost v ČR a v sektoru stavebnictví	41
Tabulka 7: Počty žáků stavebních oborů.....	42
Tabulka 8: Analýza příležitostí a hrozeb.....	43
Tabulka 9: Analýza silných a slabých stránek.....	50
Tabulka 10: Analýza strategických rizik.....	52
Tabulka 11: Analýza rizik lidských zdrojů.....	52
Tabulka 12: Analýza technologických rizik.....	54
Tabulka 13: Analýza majetkových rizik.....	56
Tabulka 14: Analýza finančních a ekonomických rizik	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafická podoba značky CE	32
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....	48

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet stavebních podniků v letech 2008 až 2011.....	40
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výpis z živnostenského rejstříku

Příloha B: Certifikát člena Cechu

Příloha C: Stanovy Cechu kamnářů ČR

Příloha A: Výpis z živnostenského rejstříku



Městský úřad Blansko
odbor obecní živnostenský úřad
678 01 Blansko, nám. Republiky 1

Č. j.: 370101/234/2012/Ma/4
Sp. značka: 370101/234/2012/Ma



Výpis z živnostenského rejstříku

Obchodní firma: STAVBA krbů s.r.o.
Sídlo: Hlinky 56/94, 603 00, Brno - Poárky
Identifikační číslo: 28518871

Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obraty činnosti: Výroba plastových a pryžových výrobků
Připravování a dokončování stavební práce, specializované stavební činnosti
Zprostředkování obchodu a služeb
Věloobchod a maloobchod
Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a poradků
Vznik oprávnění: 06.03.2009
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 2

Předmět podnikání: Zednictví
Vznik oprávnění: 14.07.2010
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 3

Předmět podnikání: Kamenářství
Vznik oprávnění: 14.07.2010
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 4

Předmět podnikání: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Vznik oprávnění: 29.11.2010
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 5

Předmět podnikání: Vodoinstalatérství, topnářství

Vznik oprávnění: 13.12.2010
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 6

Předmět podnikání: Komunikace
Vznik oprávnění: 16.01.2012
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

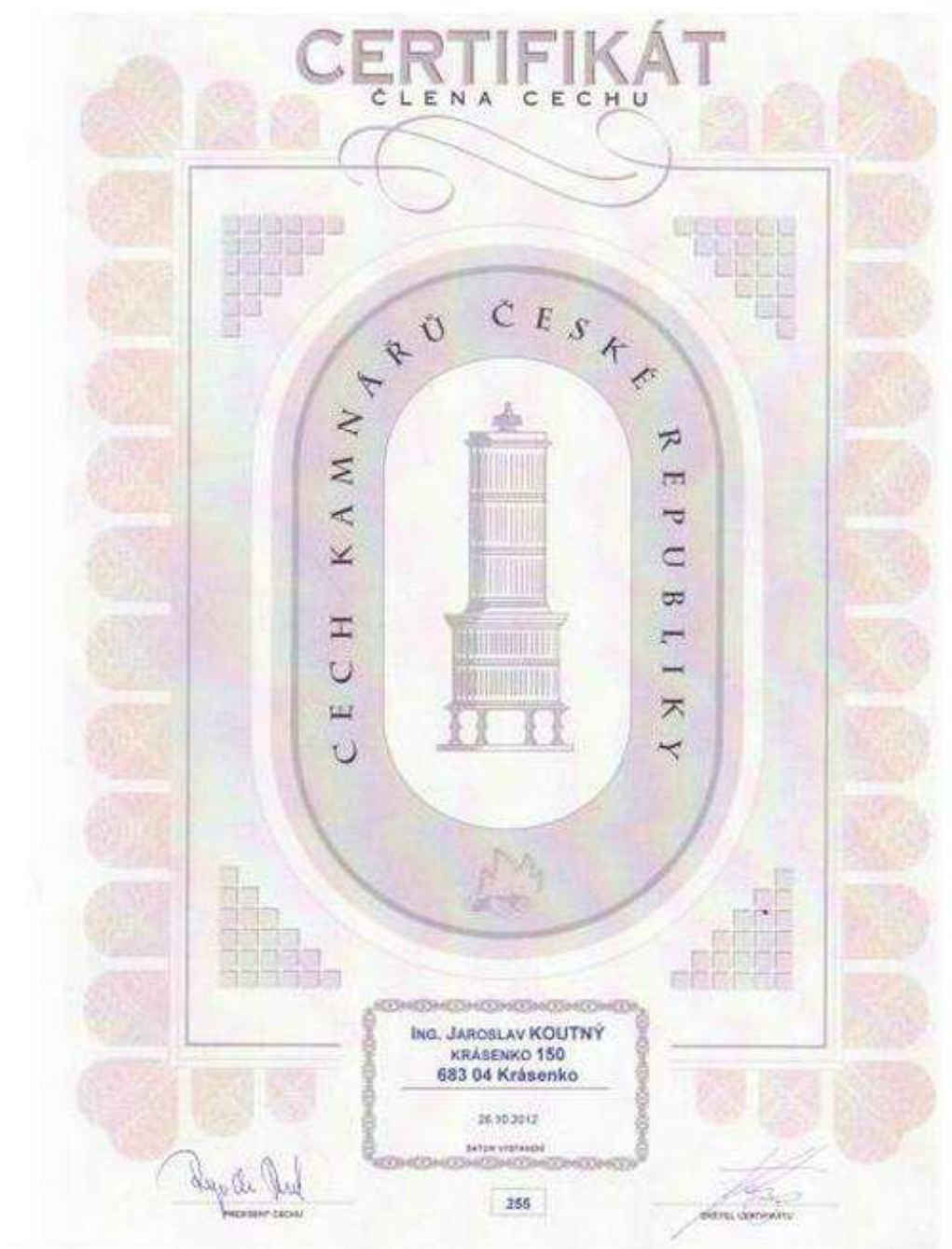
Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 živnostenského zákona: Magistrát města Brna

V Brně dne 18.01.2012



Ing. Jaroslav Barta
vedoucí odboru obecního živnostenského úřadu

Příloha B: Certifikát člena Cechu



Příloha C: Stanovy Cechu kamnářů ČR

STANOVY CECHE KAMNÁŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, o.s.

Článek 1

Statut Cechu

Cech kamnářů České republiky , o.s. (dále jen Cech) je samostatná, nezávislá, dobrovolná a demokratická organizace spolkového a cechovního charakteru, sdružující za podmínek daných těmito Stanovami, fyzické osoby podnikající nebo jinak činné v oboru kamnářství nebo v oborech s kamnářstvím spojených. Cech se po registraci Stanov Ministerstvem vnitra ČR stává dle § 2 odst. 3 zák. č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, ve znění předpisů pozdějších právníků osobou se způsobilostí nabývat svými právními úkony práva a povinnosti. Cech nevykonává podnikatelskou činnost. Práva a povinnosti členů, orgánů a funkcionářů Cechu upravují tyto stanovy /dále jen Stanovy/

Článek 2

Název Cechu

Název Cechu zní: Cech kamnářů České republiky, o.s.

Článek 3

Sídlo Cechu

Sídlo Cechu je na adrese: Strojírenská 259, 155 21 Praha 5

Článek 4

Cíle činnosti Cechu

1. Oblast organizační

- a) sdružovat členy Cechu ke společnému vzájemnému působení, vzdělávání, výchově a pomoci,
- b) hájit členy Cechu v zájmu kamnářského řemesla,
- c) propagovat činnost Cechu na veřejnosti,
- d) aktivně spolupracovat s profesně příbuznými cechy, sdruženími a společenstvy v České republice i v zahraničí,
- e) prosazovat zájmy Cechu ve vztahu ke státním orgánům, správám měst a obcí, jakož i k dalším třetím osobám,
- f) podporovat a dbát v rámci svých kompetencí na zajištění správnosti výkonu profese, dodržování technologií a bezpečnosti práce, včetně odpovídající úrovně jednání se zákazníky.

2. . Oblast vzdělávání a technicko provozní

- a) spolupracovat při výuce, výchově a praktické přípravě učňů a studentů v oboru kamnářství,
- b) podporovat zavádění nové techniky a moderních technologií v oboru, podílet se na vývoji a výzkumu v oboru,
- c) spolupracovat s příslušnými orgány v legislativní a normotvorné činnosti, podávat těmto orgánům podněty a odborná vyjádření,
- d) zpracovávat oborové technické normy jako základ odborného a technického rozvoje oboru kamnářství a podklady pro provádění kontrol státními kontrolními orgány,
- e) zprostředkovávat oborové informace pro potřeby členů Cechu,
- f) spolupodílet se při vydávání a zajišťování periodické i jednorázové publikace se záměrem informovat o současné úrovni řemesla a činnosti Cechu.

3. Oblast kulturní a tradic

- a) pečovat o rozvíjení a šíření tradic kamnářského řemesla,
- b) organizovat společné akce k uspokojování kulturních potřeb a k posílení členské vzájemnosti a jednoty členů Cechu.

Článek 5

Práva a povinnosti člena Cechu

1. Člen Cechu má právo:

- a) účastnit se jednání Valné hromady Cechu, volit, svobodně a aktivně zde vystupovat a řešit záležitosti ve společném profesním zájmu,
- b) volit a být volen do orgánů Cechu,
- c) předkládat podněty, připomínky a stížnosti a požadovat jejich vyřešení,
- d) být přítomen na jednání všech orgánů Cechu, kde se projednává jeho záležitost; k takovému jednání musí být vždy prokazatelně pozván,
- e) požívat všech výhod a požitků vyplývajících z členství v Cechu,
- f) obracet se na orgány Cechu při řešení závažných odborných a profesních záležitostí.

2. Člen Cechu má povinnosti:

- a) dodržovat a plnit Stanovy Cechu i závazná usnesení Valné hromady, Rady Cechu a respektovat stanoviska jeho odborných komisí,
- b) řádně vykonávat funkce, do kterých byl Cechem zvolen a dobrovolně je přijal,
- c) vždy zachovávat dobré obchodní mravy,
- d) spoluvytvářet a obhajovat dobré jméno a odbornost Cechu na veřejnosti,
- e) řádně platit určené členské příspěvky ve lhůtě jejich splatnosti,
- f) svědomitě a včas plnit úkoly, kterými byl orgány Cechu pověřen,
- g) řádně a svědomitě vykonávat své kamnářské řemeslo,
- h) aktivně se zúčastňovat práce Cechu.

Článek 6

Vznik a zánik členství

1. Vznik členství

Členství v Cechu vznikne podáním přihlášky, schválením Valnou hromadou a to nadpoloviční většinou přítomných členů a složením slibu, zaplacením členského příspěvku a zápisného.

Členství navrhuje Rada Cechu. Členem může být fyzická osoba starší 18 let, která je občanem ČR nebo má na jejím území trvalý pobyt a zabývá se kamnářskou profesí nebo činností s ní související.

Nový, schválený člen složí do rukou Prezidenta Cechu tento slib:

„Slibuji, že budu poctivě a dle svého nejlepšího vědomí a svědomí provádět své kamnářské řemeslo, slibuji, že budu soustavně doplňovat a zvyšovat úroveň svých technických a teoretických znalostí, slibuji, že budu jak na veřejnosti, tak v soukromí dodržovat pravidla slušnosti, dobrých obchodních mravů a řemeslné cti, slibuji, že budu dbát na zachování dobrého jména kamnářského řemesla a cti Cechu, slibuji, že se budu řídit rozhodnutími orgánů Cechu a slibuji, že budu, v rámci svých schopností a možností, radou i skutkem, pomáhat ostatním členům Cechu“.

2. Vznik čestného členství

Čestným členem se může stát fyzická osoba (občan ČR i cizinec), která se mimořádným způsobem zasloužila o rozvoj a propagaci v oboru kamnářství, popř. osoba, jejíž odborné kvality či morální autorita bude pro Cech přínosem. Čestné členství navrhuje Radě Cechu kterýkoliv řádný člen Cechu a ta po přezkoumání sdělí své doporučení Valné hromadě. Čestné členství vzniká rozhodnutím Valné hromady a to nadpoloviční většinou přítomných členů.

Čestní členové jsou osvobozeni od povinnosti platit příspěvky, mohou však Cechu přispívat dobrovolně. Účastní se práce v orgánech Cechu, zejména v odborných komisích. Čestný člen má toliko poradní hlas.

Čestným členem s titulem Čestný prezident Cechu kamnářů ČR se stává každý odstupující prezident Cechu. Titul „Čestný president Cechu kamnářů ČR“ je doživotní.

3. Zánik členství

Členství v Cechu zaniká:

- a) na vlastní žádost člena, přičemž žádost musí být předána Radě Cechu písemnou formou,
- b) úmrtím člena,
- c) zánikem Cechu dle zákona, nedojde-li ke sloučení s jiným občanským sdružením,
- d) neplněním některé z povinností dle Čl. 5 odst. 2 těchto Stanov. Návrh na zánik členství navrhuje Radě Cechu kterýkoliv řádný člen Cechu a ta po přezkoumání sdělí své

doporučení Valné hromadě. Členství vyloučeného člena zaniká rozhodnutím Valné hromady.

Při zániku členství člen nemá právo na vrácení členských příspěvků či jiných plateb provedených ve prospěch Cechu.

Článek 7

Orgány Cechu

Orgány Cechu jsou:

A. Valná hromada

Je shromážděním členů Cechu a nejvyšším orgánem Cechu.

1. Valná hromada má tyto kompetence:

- a) schvaluje změny a doplňky Stanov Cechu,
- b) schvaluje výroční zprávu o činnosti Cechu a jejich orgánů,
- c) schvaluje finanční hospodaření a rozpočet Cechu,
- d) schvaluje Příspěvkový řád,
- e) schvaluje strategické cíle Cechu na další období,
- f) volí a odvolává jedenáct členů Rady. Volba Rady se provádí tajným hlasováním,
- g) rozhoduje o zániku Cechu, příp. o ustanovení jejího likvidátora,
- h) rozhoduje o přijetí členů Cechu a o vyloučení členů Cechu na základě stanoviska Rady Cechu.

2. Pravidla svolávání a rozhodování Valné hromady Cechu:

- a) Valná hromada se koná nejméně jedenkrát ročně. Svolává ji Rada Cechu písemnou pozvánkou,
- b) Rada Cechu je povinna svolat Valnou hromadu vždy nejpozději do čtyřiceti dnů, když o to požádá písemnou formou nadpoloviční většina řádných členů. Rada Cechu může Valnou hromadu svolat i z vlastního podnětu,
- c) každý řádný člen má jeden hlasovací hlas,

- d) Valná hromada je schopna usnášení, pokud je přítomna alespoň jedna třetina členů. V případě, že Valná hromada nebude schopna usnášení v době uvedeném na pozvánce, posouvá se doba jejího zahájení o 30 minut. Tato náhradní Valná hromada s nezměněným programem není schopna usnášení, může přijímat rozhodnutí pouze ve formě návrhů.
- e) usnesení Valné hromady jsou přijímána nadpoloviční většinou přítomných členů Cechu,
- f) hlasování se provádí aklamací,
- g) z jednání Valné hromady se pořizuje zápis, který podepisují dva ověřovatelé zápisu a prezident. Zápis musí být zveřejněn na webových stránkách Cechu kamnářů do třiceti dnů od konání Valné hromady,
- h) usnesení Valné hromady jsou závazná pro všechny členy Cechy a jeho orgány.

B. Rada Cechu

Rada Cechu (dále také jen Rada) je nejvyšším orgánem Cechu mezi volebními zasedáními Valné hromady na období 4 let. Rada je výkonným orgánem Cechu, ze své činnosti Rada odpovídá Valné hromadě. Rada sestává z jedenácti tajným hlasováním Valné hromady řádně zvolených členů. Rada je funkční při minimálním počtu 9 řádných členů. Rada je schopná usnášení, je-li přítomno alespoň 6 členů Rady. Radu svolává Prezident dle potřeby Cechu, nejméně čtyřikrát ročně.

Rada rozhoduje o všech věcech Cechu, pokud nejsou vyhrazeny Valné hromadě. Usnesení je přijato, pokud pro něj hlasuje alespoň nadpoloviční většina přítomných členů Rady. Každý člen má jeden hlas. V případně rovnosti hlasů rozhoduje hlas Prezidenta. Ze schůzí Rady se pořizuje zápis, který podepisuje Prezident nebo jím pověřený zástupce a další člen Rady. Zápis musí být doručen všem členům Rady do patnácti dnů od konání schůze.

Rada zejména:

- a) svolává Valnou hromadu Cechu,
- b) připravuje a předkládá Valné hromadě výroční zprávu, účetní uzávěrku a návrh rozpočtu,
- c) navrhuje ke schválení Valné hromadě Příspěvkový řád, jímž se členům Cechu stanoví členské příspěvky,
- d) ustavuje odborné komise a řídí jejich činnost,
- e) organizuje a řídí činnost Cechu v rozsahu nezbytném k zabezpečení úkolů,
- f) zajišťuje výběr a evidenci příspěvků a zápisného a spravuje majetek Cechu,
- g) jmenuje Výkonného tajemníka Cechu, určuje rozsah jeho oprávnění a odměn,
- h) volí a odvolává Prezidenta a čtyři Viceprezidenty Cechu,

- i) podává návrhy a doporučení k přijetí nových členů Valné hromadě,
- j) podává návrhy na vyloučení členů Cechu Valné hromadě,
- k) řeší rozpory mezi členy Cechu,
- l) zmocňuje a určuje rozsah činnosti Výkonného tajemníka dle směrnice Rady Cechu.

C. Prezident a Viceprezidenti Cechu

Z členů Rady je volen Prezident a čtyři Viceprezidenti tajným hlasováním členů Rady na období čtyř let.

Činnosti a zodpovědnosti Prezidenta:

jedná jako statutární orgán jménem Cechu na veřejnosti a ve vztahu ke třetím osobám. Prezident řídí a koordinuje činnost Rady Cechu, podepisuje jeho veškerou dokumentaci, popř. pověřuje písemně některého z členů Rady.

Při své činnosti plní úkoly uložené Valnou hromadou a Radou a vykonává kompetence dle Stanov. V nepřítomnosti jej zastupuje jím pověřený Viceprezident. V případě, že v průběhu volebního období zanikne mandát prezidenta, vykonává jeho funkci První Viceprezident do doby konání Valné hromady.

Činnosti a zodpovědnost Prvního Víceprezidenta:

je volen Radou Cechu. Organizuje vnitřní činnost Rady Cechu v oblasti legislativy a tvorby norem a zajišťuje styky orgánů Cechu s třetími osobami. Je prvním statutárním zástupcem Prezidenta Cechu.

Činnosti a zodpovědnost Druhého Víceprezidenta:

je volen Radou Cechu. Je druhým statutárním zástupcem Prezidenta Cechu a zajišťuje běžnou agendu a legislativní oblast spolu s Prvním Víceprezidentem Cechu.

Činnosti a zodpovědnost Třetího Víceprezidenta:

je volen Radou Cechu a zastupuje Cech v otázkách mezinárodní spolupráce.

Činnosti a zodpovědnost Čtvrtého Víceprezidenta:

Je volen Radou Cechu. Organizuje oblast školství a vzdělávání.

D. Revizní komise Cechu

Jejím hlavním posláním je kontrola hospodaření. Je tříčlenná, ve složení předseda a dva členové. Za svou činnost se odpovídá Valné hromadě. Revizní komise může být Valnou hromadou pověřena provedením kontroly plnění některých rozhodnutí Valné hromady nebo prošetřením podnětů a stížností členů. Revizní komise se volí stejným způsobem jako Rada, na stejnou délku funkčního období. Jednotlivá jednání či úkony musí provádět nejméně dva členové komise. Revizní komise se schází dle potřeby, nejméně jednou ročně. Výkon funkce současně v Radě a v Revizní komisi je neslučitelný.

E. Odborné komise

Rada Cechu ustanovuje komise dle potřeb a činnosti Cechu.

Článek 8

Zásady hospodaření

Cech je právnickou osobou. Řídí se schváleným rozpočtem. Cech nevykonává podnikatelskou činnost.

1. Rozpočet

Cech hospodaří dle schváleného rozpočtu. Rozpočet se zpracovává na běžný kalendářní rok. Je předkládán Valné hromadě k posouzení a schválení na prvním zasedání od počátku roku. Rozpočet zpracovává výkonný tajemník a předkládá jej Radě. Rada po projednání a schválení předkládá rozpočet Valné hromadě. Pro schválení rozpočtu je nutný souhlas nadpoloviční většiny přítomných členů na Valné hromadě. Rozpočet Cechu nesmí být vypracován ztrátový.

2. Roční uzávěrka hospodaření

Roční účetní uzávěrka dle příslušných právních předpisů zpracovává Výkonný tajemník a předkládá Radě ke schválení.

3. Příjmy Cechu

Příjmy Cechu jsou tvořeny zápisnými a pravidelnými ročními příspěvky jednotlivých členů Cechu, jejichž výši schvaluje Valná hromada na návrh Rady ve formě Příspěvkového řádu.

Dalšími příjmy mohou být sponzorské dary právnických a fyzických osob, členů i nečlenů Cechu, příjmy z pořádaných vzdělávacích akcí, za technickou pomoc a informace.

4. Výdaje Cechu

Výdaje Cechu jsou pravidelné i nepravidelné. Pokud nepravidelné výdaje nejsou předpokládány v rozpočtu, musí o jejich vzniku a likvidaci informovat Rada na nejbližším zasedání Valné hromady. Cech je oprávněn jako výdaje vykazovat a platit též výdaje svých členů a dalších osob v přímé souvislosti s cíli činnosti dle Čl. 4 Stanov a to i tehdy, pokud tyto výdaje nebudou předpokládány v rozpočtu. Veškeré výdaje Cechu musí být v souladu s cíli dle Čl. 4 Stanov.

5. Vedení hospodaření

Hospodaření je vedeno v souladu s příslušnými daňovými a účetními předpisy. Peněžní prostředky v hotovosti jsou vedeny v pokladně. Ostatní peněžní prostředky jsou vedeny na běžném účtu u peněžního ústavu. Vedením hospodaření je pověřen výkonný tajemník, který za tímto účelem může přizvat ke spolupráci a konsultacím daňové poradce, případně účetní. Při dlouhodobé nepřítomnosti výkonného tajemníka určí prezident jeho zástupce, který však musí být členem Rady Cechu. Výkonný tajemník a člen Rady pověřený zastupováním, hmotně odpovídají za svěřené finanční prostředky, jakož i za hmotný majetek Cechu.

V případě předání vedení hospodaření zastupujícímu, je nutno tak učinit protokolárně za účasti 2 členů Rady. Totéž platí i o zpětném předání agendy. V případě výběru prostředků z běžného účtu a při prováděných platbách je nutný podpis Prezidenta nebo Viceprezidenta. O peněžních vydáních Cechu rozhoduje na základě schváleného rozpočtu prezident nebo jím pověřený člen Rady. Všechny finanční prostředky jsou spravovány centrálně. Čerpání prostředků je možné jen na základě zúčtovatelných účetních dokladů v rámci schváleného rozpočtu na běžný kalendářní rok. O čerpání prostředků musí být vedena přesná evidence v souladu s účtovou osnovou pro občanská sdružení

6. Majetek Cechu

Majetek Cechu tvoří finanční prostředky, zařízení kanceláře a další movité a nemovité předměty, věci a práva. Majetek spravuje a s ním nakládá Rada. Zpráva o stavu majetku je předkládána Valné hromadě zpravidla při projednání roční uzávěrky hospodaření. Věci tvořící majetek Cechu musí svým charakterem odpovídat cílům Cechu dle Čl. 4. Stanov. Darovaný hmotný majetek se přebírá do evidence jako stoprocentně odepsaný

Článek 9

Vztah k jiným organizacím

Cech má právo po schválení Radou uzavírat součinnostní smlouvy s jiným subjekty. Je rovněž oprávněn v souladu s cíli své činnosti k tomuto účelu sdružovat finanční prostředky a majetek.

Článek 10

Zánik Cechu

1. Cech zaniká v těchto případech:
 - a) rozhodnutím Valné hromady o rozpuštění Cechu,
 - b) rozhodnutím Valné hromady o sloučení s jiným sdružením,
 - c) pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra ČR.
2. Při zániku Cechu se ukončí činnost Cechu. O majetku Cechu bude po vyrovnání závazků pořízeno takto:
 - a) zbývající majetek bude prodán a výnos bude rozdělen mezi členy rovným dílem, zanikne-li Cech rozpuštěním,
 - b) s majetkem bude naloženo dle příslušných ustanovení smlouvy o sloučení, zanikne-li Cech sloučením.

Článek 11

Ustanovení přechodná a závěrečná

1. Právní a organizační poměry členů, funkcionářů a orgánů, jak tyto vznikly za účinnosti předchozího znění Stanov, zůstávají nedotčeny.

2. Veškerá doplnění a změny Stanov podléhají oznamovací povinnosti § 11 zák. č. 83 / 1990 Sb. O sdružování občanů, ve znění předpisů pozdějších. Změny a doplnění Stanov Cechu po schválení na Valné hromadě předkládá do 15 dnů Rada Cechu příslušnému ministerstvu.

Tyto Stanovy byly schváleny Valnou hromadou dne

V Brně dne 3. 6. 2011