



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH STRATEGIE VSTUPU PROJEKČNÍ
SPOLEČNOSTI NA SLOVENSKÝ TRH**

THE PROPOSAL OF THE PROJECT COMPANY'S ENTRY STRATEGY INTO A SLOVAKIA
MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Viktor Střihavka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Viktor Střihavka**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie vstupu projekční společnosti na slovenský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh strategie expanze společnosti zabývající se projekční činností ve výstavbě na slovenský trh.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návrh strategie expanze vybrané projekční společnosti na slovenský. Společnost má sídlo v Brně a zabývá se projekční činností ve výstavbě. Práce je rozdělena na čtyři části. Úvodní část obsahuje vymezení problematiky, stanovení hlavních a dílčích cílů a popsána metodika. Teoretická část definuje základní pojmy spojené s vymezenou problematikou. Na ni navazuje analytická část, která zkoumá současný stav společnosti. Závěrečná část obsahuje vlastní návrhy řešení.

Abstract

The subject of the diploma thesis is the design for an expansion strategy of a selected company into Slovak market. The company is based in Brno and is does business in design activities in construction. The work is divided into four parts. The introductory part contains the definition of the issue, determines the main and partial goals and the described methodology. The theoretical part defines the basic concepts associated with the defined issues. This part is followed by an analytical part, which examines the current state of the company. The final part contains proposals for solutions.

Klíčová slova

strategie vstupu, zahraniční obchod, marketingový mix, SWOT, Slovenská republika

Key words

entry strategy, foreign trade, marketing mix, SWOT, Slovak Republic

Bibliografická citace

STŘIHAVKA, Viktor. Návrh strategie vstupu projekční společnosti na slovenský trh. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135062>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne: 9.5.2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce.....	14
1.3 Postup a metody řešení.....	15
1.3.1 Postupy řešení	15
1.3.2 Metody řešení.....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	20
2.1 Strategie.....	20
2.1.1 Strategická analýza	21
2.1.2 Strategie v malém podniku	21
2.2 Charakteristika služeb	21
2.3 Podněty vstupu podniků na zahraniční trhy	23
2.4 Rizika vstupu na zahraniční trh	24
2.4.1 Rizika tržní	24
2.4.2 Rizika komerční	24
2.4.3 Rizika přepravní	24
2.4.4 Rizika teritoriální	25
2.4.5 Rizika měnová.....	25
2.4.6 Riziko odpovědnosti za výrobek.....	25
2.5 Formy vstupu na zahraniční trhy	25
2.5.1 Vývozní a dovozní metody (mezinárodní obchodní metody).....	26
2.5.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	26
2.5.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy.....	28

2.6	Analýza vnějšího prostředí.....	29
2.6.1	SLEPTE analýza	29
2.6.2	Analýza trhu.....	32
2.6.3	Porterova analýza	35
2.7	Analýza vnitřního prostředí.....	36
2.7.1	Analýza 7S	36
2.7.2	Marketingový mix.....	37
2.7.3	Analýza obchodních aktivit	40
2.7.4	Analýza zdrojů	40
2.7.5	Analýza vybraných finančních ukazatelů	41
2.8	Analýza SWOT	42
2.9	Shrnutí teoretické části	44
3	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	45
3.1	Uvedení vybrané společnosti a základní informace	45
3.2	SLEPTE analýza	45
3.2.1	Sociální prostředí	45
3.2.2	Legislativní prostředí	47
3.2.3	Ekonomické prostředí	49
3.2.4	Politické prostředí	53
3.2.5	Technologické prostředí.....	53
3.2.6	Ekologické prostředí	54
3.3	Analýza trhu	55
3.3.1	Velikost trhu.....	55
3.3.2	Segmentace trhu.....	56
3.3.3	Marketingový průzkum.....	57

3.4	Porterův model 5 sil	73
3.4.1	Vyjednávací síla zákazníků	73
3.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů	74
3.4.3	Hrozba nových konkurentů	75
3.4.4	Konkurenční boj mezi stávajícími podniky	75
3.4.5	Hrozba substitutů	77
3.5	Analýza 7S	78
3.5.1	Strategie	78
3.5.2	Struktura.....	79
3.5.3	Systémy	79
3.5.4	Styl.....	80
3.5.5	Spolupracovníci	80
3.5.6	Schopnosti.....	80
3.5.7	Sdílené hodnoty.....	81
3.6	Analýza marketingového mixu	81
3.6.1	Produkt.....	81
3.6.2	Cena	82
3.6.3	Distribuce	83
3.6.4	Propagace	83
3.6.5	Lidé.....	84
3.6.6	Procesy	84
3.6.7	Materiální prostředí.....	85
3.7	Analýza obchodních aktivit.....	85
3.7.1	Vývoj objemu začatých zakázek projektů v letech	85
3.7.2	Vývoj objemu začatých zakázek projektů podle zdroje kontaktu.....	86

3.7.3	Statistika úspěšnosti obchodních schůzek	86
3.8	Analýza zdrojů	87
3.8.1	Fyzické zdroje	87
3.8.2	Lidské zdroje.....	87
3.8.3	Nehmotné zdroje.....	88
3.8.4	Finanční zdroje.....	88
3.9	Analýza vybraných finančních ukazatelů	88
3.9.1	Rentabilita	89
3.9.2	Likvidita.....	90
3.9.3	Zadluženost	90
3.9.4	Aktivita.....	91
3.10	Shrnutí do SWOT	92
3.10.1	Silné stránky.....	93
3.10.2	Slabé stránky	95
3.10.3	Příležitosti	96
3.10.4	Hrozby.....	97
3.10.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	98
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	99
4.1	Výběr formy vstupu na trh.....	99
4.2	Postup založení s.r.o.	99
4.3	Marketingový mix	101
4.3.1	Produkt.....	102
4.3.2	Cena	103
4.3.3	Distribuce	105
4.3.4	Propagace	106

4.3.5	Lidé	107
4.3.6	Procesy	107
4.3.7	Materiální prostředí.....	107
4.4	Odhadované náklady.....	107
4.4.1	Náklady na založení společnosti, vybavení a provoz kanceláře	107
4.4.2	Mzdové náklady.....	108
4.4.3	Náklady na propagaci.....	109
4.4.4	Odhad celkové roční náklady.....	109
4.5	Harmonogram činností	110
ZÁVĚR		111
SEZNAM KNIŽNÍCH ZDROJŮ		112
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		114
SEZNAM SCHÉMAT A OBRÁZKŮ.....		119
SEZNAM TABULEK		120
SEZNAM GRAFŮ.....		122
PŘÍLOHA Č.1.....		126
PŘÍLOHA Č.2.....		131

ÚVOD

Expanze na zahraniční trhy již není výsadou jen velkých nadnárodních podniků. Rok 2004 otevřel domácím podnikům snadnější přístup na zahraniční trhy, jelikož Česká republika vstoupila do Evropské unie. Společný trh EU umožňuje volný pohyb osob, služeb a zboží po členských státech. Podniky ve členských státech tak začali expandovat na mezinárodní trhy. Expanze na zahraniční trhy nepřináší jen příležitosti, ale i rizika plynoucí z kulturních odlišností a zvyklostí, včetně odlišné legislativy, proto je před každou expanzí nezbytná příprava managementu na plánovanou expanzi.

Pro každou společnost představuje vstup na zahraniční trh výzvu, aby předešla neúspěchu musí dokonale pochopit tržní prostředí a jeho účastníky. Na základě závěru z provedených analýz musí zvolit vhodnou strategii, jak na tento trh úspěšně proniknout.

Diplomová práce se zabývá návrhem strategie vstupu projekční kanceláře na slovenský trh, který je kulturně i geograficky velice blízký, s téměř nulovou jazykovou bariérou a podobnou stavební legislativou.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

V této části je vymezen problém vybrané společnosti, stanovení metod a postupů sloužících k dosažení stanovených cílů.

1.1 Vymezení problému

Obsahem této kapitoly je vymezení zkoumaného problému, dále je stanoven hlavní cíl práce, ze kterého budou vycházet jednotlivé dílčí cíle. Ke splnění cíle práce bude užito níže uvedených metod a postupů řešení.

Vybraná společnost ABC, s. r. o., zabývající se projektovou činností ve výstavbě je relativně nová projekční kancelář působící na trhu od roku 2017, avšak management má v tomto oboru desetileté zkušenosti. Společnost je zaměřená na komplexní představební přípravu zahrnující celkovou projektovou agendu a inženýring. Projekční kancelář se zaměřuje pouze na individuální projekty rodinných domů. V rámci České republiky je největší část klientely z Jihomoravského kraje, Středočeského kraje a Prahy.

Hlavní myšlenkou projekční kanceláře je nabízet nadstandardní služby spojené s projektovou činností, které jsou na západě běžné. Ze získaných zkušeností z minulých let společnost zjistila, že zákazník, pokud má na výběr mezi standardní verzí a nadstandardní verzí studie (součást projektové dokumentace), vybere si nadstandardní verzi, která zahrnuje, 3D vizualizace, která zahrnuje interaktivní 3D model a prohlídku domu ve VR se simulací prosvětlení v závislosti na reálném pohybu slunce.

Toto zjištění vedlo k otázce, zda by o tyto nadstandardní služby byl zájem i na Slovensku. Slovensko je zeměpisně i kulturně České republice blízké, navíc existuje velice nízká jazyková bariéra. V porovnání s ostatními zeměmi je expanze na Slovensko jednodušší. S tím souvisí i velice podobný stavební zákon, který vychází z dříve společného zákona, a proto bylo vybráno jako nejvhodnější potenciální trh.

Společnost si je vědoma stavu nemovitostního trhu i nepříznivých vyhlídek budoucího vývoje ekonomiky ovlivněného pandemií. Společnost v současné situaci však nezaznamenala výrazný pokles zájmu klientů.

Od expanze společnost očekává zajištění stability v případě poklesu poptávky na domácím trhu. Pro společnost je důležité zjistit preference potenciálních zákazníků v oblasti služeb projekční kanceláře a faktory, které ovlivňují potenciální zákazníky při výběru projekční kanceláře.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh strategie expanze společnosti ABC, s. r. o., na slovenský trh. Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci dílčích cílů práce.

Dílčí cíle

- analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
- SWOT analýza,
- určit formu vstupu společnosti,
- určit nástroje nového marketingového mixu na základě předchozích analýz,
- vypracování harmonogramu činností,
- sestavení odhadu nákladů pro první rok působení na slovenském trhu.

Pro vstup na zahraniční trh je třeba nejprve zanalyzovat sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které mají vliv na expandující společnost v dané zemi. Součástí analýzy vnějšího prostředí je analýza trhu. Cílem je zjistit na základě marketingového průzkumu preference zákazníků a následně navrhnout nový marketingový mix. Dále je třeba analyzovat konkurenční prostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil. K rozboru prostředí společnosti, je třeba zanalyzovat i faktory z vnitřního okolí firmy, pro tento účel je využita McKinseyho analýza 7S a analýza vybraných finančních ukazatelů pro posouzení finančního zdraví.

Druhý dílčí cíl práce je shrnutí zjištěných poznatků z analýz vnitřního a vnějšího okolí ve SWOT analýze. Cílem této analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek vycházejících z vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb, které byly získány z analýzy vnějšího prostředí. Tyto údaje budou zpracovány do SWOT matice a na jejich základě navržena strategie vstupu.

1.3 Postup a metody řešení

1.3.1 Postupy řešení

Diplomová práce obsahuje čtyři na sebe navazující části, jejich vypracování je nutné k dosažení stanoveného cíle.

První část diplomové práce obsahuje vymezení problému, vytyčení cíle práce a použité postupy a metody řešení.

V druhé části budou uvedeny pojmy v kontextu expanze na zahraniční trhy. Tyto teoretické poznatky získané literární rešerší z odborné literatury jsou výchozím bodem k vypracování ostatních kapitol.

V analytické části bude představena analyzovaná společnost a zároveň bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou nezbytné pro vypracování strategické analýzy, toho bude dosaženo syntézou v matici SWOT, která bude tvořit podklad pro stanovení nejvhodnější strategie vstupu na slovenský trh.

Návrhová část bude obsahovat návrh strategie vstupu vybrané společnosti na slovenský trh včetně harmonogramu činností a ekonomického zhodnocení.

1.3.2 Metody řešení

Níže uvedené metody představují soubor analýz nezbytných k výběru strategie pro vstup na slovenský trh.

Analýza SLEPTE

K rozhodnutí o volbě strategie vstupu na slovenský trh je zásadní získání informací o zahraničním prostředí, které ovlivňuje podnikání v zemi plánované expanze. Zahraniční prostředí budou zkoumáno analýzou SLEPTE.

Metoda analýzy SLEPTE je využívána k analýze vnějšího prostředí podniku. Rozebírá vzájemně související vnější faktory z makroprostředí, které jsou zároveň společností neovlivnitelné. Model této analýzy se může označovat zkráceně PEST nebo PESTLE, rozšířenou o ekologický a legislativní pohled. Podstatou všech variant je identifikace nejvýznamnějších faktorů, které by mohly mít na podnik vliv.

Nezbytné faktory, které analýza obsahuje:

- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické,
- ekologické (Štědroň, 2018, s.16).

Analýza trhu

Pro expandující společnost je důležité zjistit velikost zahraničního trhu. Pomocí analýzy trhu, **marketingového průzkumu** a **segmentací** získá společnost informace o trhu, které využije ke stanovení marketingových cílů a odhadu výše prodeje.

Analýza trhu podává informace o tom, zda se protíná nabídka s poptávkou, tedy jestli je o daný produkt zájem. Analýzou trhu lze zjistit celkové informace o subjektech působících na trhu. Pomocí kvalitativního nebo kvantitativního výzkumu můžeme získat informace o subjektech trhu (odběratelé, dodavatelé, konkurenti, stát), zákazníky lze rozčlenit do cílových skupin podle pohlaví, věku, příjmů, polohy bydlení atd. (Kotler, 2013)

Porterova analýza 5 sil

Společnost potřebuje zjistit informace o konkurenci a oborovém okolí na zahraničním trhu, k tomuto bude využita Porterova analýza pěti sil.

Porterova analýza 5 sil se využívá jako nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí, která umožňuje odhad vlivu okolních trendů na každou z oněch definovaných pěti sil. Koncept této analýzy je založen na pojetí podnikatelského prostředí podniku jakožto uskupení všech ostatních podniků, které navzájem soutěží o tržní podíl s podobnými službami a výrobky. Pochopení konkurenčního prostředí a jeho trendům umožňuje podniku čelit možným hrozbám nebo využít případné příležitosti. Jednotlivé konkurenční síly jsou definovány následovně:

- rivalita mezi existujícími firmami,
- hrozba vstupu dalších konkurenčních firem,
- potenciální síla kupujících,
- potenciální síla dodavatelů,

- hrozba substitutů (Němec, 2008, s.10).

McKinseyho model 7S

Pro analýzu strategie společnosti k dosahování stanovených cílů bude využita McKinseyho model 7S.

Analýza 7S se využívá k určení rozhodujících faktorů, které mají přímý vliv na úspěch strategie. Model klade důraz na faktory jako jsou strategické řízení, firemní kultura, zaměstnanci atd., všechny tyto faktory je třeba vnímat jako celek se vzájemnými vztahy a vlivy. (Štědroň, 2018, s. 20)

Zde jsou popsány jednotlivé části modelu 7S:

- strategie – strategie definuje cíle společnosti a jakými způsoby cílů dosáhne,
- struktura – označuje organizační uspořádání společnosti a její způsob řízení,
- systémy – procesy, metody, postupy sloužící k řízení,
- styl – způsob chování a jednání společnosti,
- spolupracovníci – řídicí a řadoví pracovníci,
- schopnosti – kvalifikace zaměstnanců,
- sdílené hodnoty – představují vize, poslání společnosti a firemní kulturu (Štědroň, 2018, s. 21).

Marketingový mix

K posouzení účinnosti marketingové strategie bude využito analýzy marketingového mixu ve službách.

Marketingový mix ve službách obsahuje oproti klasickému marketingovému mixu 4P další tři nástroje navíc. Marketingový mix ve službách obsahuje:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace,
- materiální prostředí,
- lidé,
- procesy (Vašítková, 2009, s. 21).

Analýza zdrojů

Pro posouzení strategické způsobilosti bude proveden audit zdrojů projekční kanceláře. Zdroje mohou být rozděleny do čtyř skupin:

- fyzické zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje (Johnson, Scholes, 2000, s. 132-133).

Analýza obchodních aktivit

Součástí vnitřního prostředí podniku jsou obchodní aktivity, které podnik provádí k dosažení zisku, tyto činnosti bude třeba analyzovat k posouzení jejich efektivity.

Analýza poměrových ukazatelů

Pro posouzení finančního zdraví společnosti bude využito analýzy poměrových ukazatelů. Analyzované poměrové ukazatele:

- ukazatele rentability – vyhodnocuje úroveň ziskovosti podniku, pro podnik je žádoucí maximalizace ziskovosti,
- ukazatele likvidity – udávají informace o schopnosti podniku dostat svým závazkům,
- ukazatele aktivity – vyjadřují míru zapojení investovaného kapitálu do činnosti podniku,
- ukazatele zadluženosti – odrážejí míru zapojení cizích zdrojů do financování podnikových činností, indikují především rizikovost (Mulačová, 2013, s. 154-159).

Analýza SWOT

Syntézou předchozích analýz budou zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na jejichž základě bude rozhodnuto o výběru nejvhodnější strategie.

SWOT analýza patří k nejznámějším a nejpoužívanějším analýzám prostředí podniku. Skládá se z analýz silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Doporučuje se začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího okolí podniku. Z vnějšího okolí podniku se analyzují faktory z makroprostředí (politické, legislativní, ekonomické,

sociální, technologické, ekologické). Další faktory pochází z mikroprostředí podniku (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza silných a slabých stránek, která vychází z vnitřního prostředí podniku: systémy, podnikové zdroje, cíle, firemní kultura vztahy, organizační struktura atd. (Jakubíková, 2013, s. 129).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících kapitolách této diplomové práce jsou shrnuty teoretická východiska nezbytná pro navazující analytickou a návrhovou část.

2.1 Strategie

„Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit organizace určitému prostředí, ve kterém operuje“ (Johnson, Scholes, 2000, s. 5)

Takto definovanou strategii je možno chápat jako hledání strategického přizpůsobení. Definice strategie existuje různá řada, avšak pojem strategie lze rozčlenit podle termínu v jehož souvislosti je strategie chápána.

Tabulka č. 1: Definice strategie

(Zdroj: Úprava dle: Johnson, Scholes, s. 12)

Termín	Definice
Úkol	Prvotní úkol podle pořadí hodnot nebo očekávání investorů
Představa	Požadovaný budoucí stav podniku
Cíl	Vyjádření úmyslu nebo záměru v obecné rovině
Plán	Kvantifikace nebo preciznější vyjádření cíle
Klíčové kvalifikace	Zdroje, postupy nebo dovednosti, ze kterých vychází konkurenční výhoda
Strategie	Dlouhodobé vyjádření záměru
Strategická architektura	Kombinace zdrojů, postupů a kvalifikace, které uvádí strategii do funkční podoby

Kontrola	Monitorování kroků nezbytných k dosažení efektivity strategie a procesů nebo modifikace strategie podle potřeby
----------	---

2.1.1 Strategická analýza

Nezbytná analýza pro formulaci strategie podniku sloužící k nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Z výsledků strategické analýzy vyplývají východiska pro formulaci strategie. Obsahuje různorodé analytické techniky pro využití identifikace vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí podniku, odvětví, konkurenci, trh a zdroje podniku.

Cílem této metody je identifikace, analýza a hodnocení všech významných faktorů, které budou mít vliv na konečnou strategii podniku. Naprosto nezbytné je analyzovat existující trendy a informace ovlivňující budoucí vývoj, přitom je důležité vymezit jevy krátkodobé povahy od dlouhodobých. Vzhledem k cílům strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy, a to analýzu zaměřenou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10)

2.1.2 Strategie v malém podniku

Pro malé podniky je charakteristická působnost v jedné oblasti trhu nebo omezeném počtu oblastí, s tím souvisí omezené množství nabízených produktů a služeb. Na rozdíl od nadnárodních společností nemají malé podniky oddělení, které by se zabývalo komplexní analýzou a výzkumem trhu. Přímý kontakt s trhem tedy zastupují zkušení manažeři, kteří mohou být zároveň zakladateli firmy. Pokud se firma nespecializuje na určitou část trhu a nepodaří se jí objevit v této části mezeru, bude vystavena velkému konkurenčnímu tlaku. Volba konkurenční strategie jsou tedy pro malé firmy obzvlášť důležitá. (Johnson, Scholes, 2000, s. 25.)

2.2 Charakteristika služeb

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“ (Vašítková, 2014, s. 14)

Mezi nejběžnější vlastnosti služeb, které je odlišují od zboží patří jejich:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- absence vlastnictví. (Vašítková, 2014, s. 14)

Nehmotnost

Službu si nelze před koupí prohlédnout nebo vyzkoušet, nelze ji tedy hodnotit žádným fyzickým smyslem. Kvalitu služby představují prvky, jako je spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, si může zákazník ověřit až při její spotřebě. Tím vzniká u zákazníků míra nejistoty, proto má zákazník ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli služeb. Posílením marketingového mixu o materiální prostředí se snaží poskytovatele tuto nejistotu překonat. (Vašítková, 2014, s. 16)

Neoddělitelnost

Zákazník se účastní procesu poskytování služby, je tedy součástí produkce. Aby mohla být uskutečněna výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, musí se zákazník a poskytovatel setkat v místě a čase. Neoddělitelnost služeb je zapříčiňuje, že se zákazník stává spoluproducentem služby. (Vašítková, 2014, s. 17)

Proměnlivost

Proměnlivost služeb souvisí se standardem kvality služeb. Procesu poskytování se účastní zákazníci a poskytovatelé služby. Lidské chování nelze přesně předvídat, proto je obtížné stanovit normy chování zákazníků. Kontrola výstupní kvality je tak nemožná, jako u zboží. Proto se způsoby poskytování stejných služeb u různých poskytovatelů liší. (Vašítková, 2014, s. 18)

Pomíjivost

Služby nelze skladovat, vracet nebo znovu prodávat, tyto vlastnosti pramení z jejich nehmotnosti. Pokud nejsou prodány ve stejném čase, ve kterém jsou nabízeny, tak v ten okamžik jsou zničené. (Vašítková, 2014, s. 19)

Absence vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu vychází z její nehmotnosti a pomíjivosti. Absence vlastnictví má vliv na výběr distribučních kanálů, které jsou často přímé a velmi krátké. (Vašítková, 2014, s. 20)

2.3 Podněty vstupu podniků na zahraniční trhy

„Podle profesora Kulhavého lze rozdělit motivy vedoucí k rozhodnutí pro zapojení se do mezinárodního obchodu na aktivní a pasivní.“ (Vašítková, 2009, s. 19)

Mezi aktivní motivy vstupu patří:

- jedinečné výrobky,
- výhodnější ekonomické podmínky,
- rozšíření podílu na trhu,
- vznik nové poptávky po zboží,
- úspory z rozsahu,
- získání image mezinárodní firmy (Vašítková, 2009, s. 19).

Pokud podnik využije jeden z aktivních motivů k rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh, tak hledá nový zásadní přístup ve své obchodní politice.

Pasivní motivy vstupu jsou:

- vstup konkurenčních firem na domácí trh,
- zhoršení obchodně-politického klimatu na domácím trhu,
- vytížení výrobních kapacit,
- nadprodukce,
- nasycení domácího trhu,
- restriktivní opatření,
- blízkost zákazníků,
- minimalizace rizika (Vašítková, 2009, s. 19).

Ve většině případů až vlivem tlaku okolností volí podnik v případech pasivních motivů expanzi na zahraniční trhy (Vašítková, 2009, s. 19).

2.4 Rizika vstupu na zahraniční trh

Podnikání na zahraničních trzích přináší celou řadu rizik. Některá rizika ovlivňují výsledek negativně, jedná se o tzv. čistá rizika, např. rizika spojená s přepravou, rizika technická. Opakem jsou rizika spekulativní, které mohou výsledek ovlivnit příznivěji než, jaká byla očekávání např. riziko pohybu cen (Machková, 2014, s. 180).

Obecné dělení rizik a jejich názvosloví není v této oblasti ustáleno, proto se využívá různých kritérií, např. vliv na výsledek, měřitelnost, příčiny vzniku apod. Hlavní typy rizik, se kterými se podniky setkávají v mezinárodním obchodě jsou uvedeny níže (Machková, 2014, s. 180)

2.4.1 Rizika tržní

Změny v tržních podmínkách způsobí nedosažení podnikem vytyčených výsledků, nebo rovnou utrpení ztráty, změny se mohou samozřejmě vyvíjet i pozitivně. Tržní riziko nesou všechny podnikatelské subjekty nejenom ty působící na zahraničních trzích, avšak v zahraničním obchodě působí modifikovaně. Změny tržních podmínek jsou způsobeny řadou příčin např. změnou nabídky a poptávky po určeném produktu, postavení hlavních dodavatelů a odběratelů, technologický pokrok apod. (Machková, 2014, s. 183)

2.4.2 Rizika komerční

Komerční rizika vychází ze vztahů mezi exportérem a importérem, ale i poskytovateli průvodních služeb např. dopravci, zasílatelé, pojišťovny apod. Komerční rizika se vyskytují i na vnitřním trhu, avšak na zahraničních trzích vystupují v ostřejší podobě, zejména kvůli odlišným aspektům trhu např. obchodní zvyklosti, sociálně-kulturní zvláštnosti apod. Závažnost komerčního rizika určují dva faktory, výběr obchodního partnera, kdy je před jeho volbou vhodné zjistit vlastnickou strukturu, finanční situaci, obchodní zdatnost apod. (Machková, 2014, s. 185)

2.4.3 Rizika přepravní

Týkají se mezinárodních operací s hmotným zbožím. Ztrátu nebo újmu v podobě poškození zboží utrpí ten, kdo v daném okamžiku nese riziko. Nositel rizika bývá prodávající nebo kupující, Sjednáním podmínek parity kupní síly si vymezí přechod rizika ztráty či poškození výslovně v kontraktu. V kupní smlouvě si kupující a prodávající

vymezí povinnosti při zajišťování přepravy zboží za použití např. INCOTERMS, což slouží jako prevence rizika (Machková, 2014, s. 187).

2.4.4 Rizika teritoriální

Vliv na toto riziko má politický a makroekonomický vývoj, přírodní katastrofy, bojkoty zboží a embarga. Nejkritičtější jsou politická rizika, která mohou vést až k odnětí možnosti vlastnit majetek. Jako prevence slouží získávání informací o jednotlivých zemích z dostupných statistických podkladů, zpráv mezinárodních organizací, informací z úřadů apod. (Machková, 2014, s. 187)

2.4.5 Rizika měnová

„Rizika měnová vyplývají z pohybů kurzů měn, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje, z možnosti omezení transferu úhrad do zahraničí, eventuálně z omezení směnitelnosti“ (Machková, 2014, s. 188)

Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje měnových kurzů, kdy podnik bude muset vynaložit větší částku, než původně předpokládal, nebo naopak nižší. Negativní vliv kurzového rizika lze omezit např. postoupením pohledávky, využitím měnové doložky, implementace rezervy na krytí cenového rizika do ceny (Machková, 2014).

2.4.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Souvisí s ochranou spotřebitele na trzích vyspělých zemí, zejména USA a EU. Škody na zdraví nebo majetku způsobené vadou výrobku, vždy v těchto zemích nese výrobce, proto je při exportu některých výrobků do vyspělých zemí bezpečnost základním požadavkem. Nejúčinnější ochranou proti tomuto vývoznímu riziku je pojištění (Machková, 2014, s. 192).

2.5 Formy vstupu na zahraniční trhy

„Před rozhodnutím o tom, zda firma začne podnikat na mezinárodních trzích, je třeba vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak faktory vnější.“ (Veber, 2012, s. 213)

Podnikání na mezinárodních trzích zahrnuje celou řadu specifik, zároveň je doprovázeno značnými nároky v oblasti obchodní, marketingové a finanční kapacity, výrobních

kapacit atd. Rovněž před vstupem na zahraniční trhy musí podnik adaptovat svůj sortiment, tak aby odpovídal podmínkám zahraničních trhů (Veber, 2012, s. 213).

Formy vstupu na zahraniční trhy se rozlišují podle míry zapojení do mezinárodních operací, místa působení, rozsahu zahraničních operací a náročnosti na kapitálové investice (Mulačová, 2013, s. 493).

Formy vstupu podniku na zahraniční trhy se dělí na tři velké skupiny uvedené níže.

2.5.1 Vývozní a dovozní metody (mezinárodní obchodní metody)

Nejjednodušší formou, jakou podnik může vstoupit na zahraniční trhy je všeobecně označován vývoz a dovoz zboží a služeb, přičemž vývoz chápáný jako forma vstupu na zahraniční trh nevyžaduje žádné investice. Avšak podmínek pro úspěch podniku na zahraničním trhu je několik, např: značné investice do mezinárodního marketingu, financování výzkumu zahraničního trhu, přizpůsobení své marketingové strategie na podmínky zahraničního trhu.

Obchodní metody se realizují na základě smluvních vztahu s obchodními partnery, např: prostředníky, obchodními zástupci, komisionáři atd. Pro malé podniky, které nově vstupují na zahraniční trh je důležitá volba prostředníka. Výhodou je využití znalostí a kontaktů prostředníka, naopak nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníky a získávání tržních informací (Mulačová, 2013, s. 493).

2.5.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

„Nejvyužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contract) a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace. (Mulačová, 2013, s. 494)

Licenční obchody

Spočívají v udělení práva k využití nehmotného statku tím, kdo má na něj absolutní právo. Licenci může udělovat například majitel patentu. Právo majitele patentu umožňuje zabránit ostatním ve využívání nehmotného statku se kterým je patent spjat (Mulačová, 2013, s. 494).

Franchising

„Představuje odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie.“ (Mulačová, 2013, s. 495)

Franchising spočívá v dlouhodobém smluvním vztahu franchisingového poskytovatele a franchisingového příjemce předmětem, předmětem tohoto vztahu je franšíza, což je licence, která dává právo franchisantovi provozovat obchodní činnosti v souladu s koncepcí franchisora (Mulačová, 2013, s. 495).

„Tento typ podnikání je dnes typický v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví, cestovního ruchu, maloobchodu, restaurátérství nebo provozování čerpacích stanic.“ (Mulačová, 2013, s. 495)

Smlouvy o řízení

Představují speciální smluvní ujednání, jehož předmětem je poskytnutí manažerských služeb od manažerů, kteří mají řídicí zkušenosti v určité oblasti podnikání. Může se jednat o poskytnutí know-how do zemí, kde je nižší manažerská kultura nebo se jedná o rozvíjející se ekonomiky, dále může jít o zavádění nových řídicích koncepcí, řešení specifických anebo krizových situací (Mulačová, 2013, s. 495).

Zušlechťovací operace

„Zušlechťovací operace jsou založeny na zpracování nebo přepracování surovin, výrobků nebo polotovarů do vyššího stupně rozpracovanosti či jejich dokončení v jiné zemi.“ (Mulačová, 2013, s. 496)

Důvodem bývají nižší náklady na operaci v zahraniční anebo legislativní. Operace se rozlišují na aktivní a pasivní. Z pohledu zhotovitele jde o aktivní operaci, když domácím podniku zahraniční podnik dodá suroviny, materiál nebo polotovar a podnik na domácím území provede zušlechťovací operaci. U pasivních operací se z domácí země vyveze materiál nebo polotovar, který je zpracován v zahraniční a následně dovezen zpět (Mulačová, 2013, s. 496)

Mezinárodní výrobní kooperace

„Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení“ (Mulačová 2013 s. 496)

Spolupráce probíhá na různých úrovních, současně může být kooperace zaměřena i do dalších oblastí než pouze výroba, např.: výzkum a vývoj. Obsah a forma smlouvy záleží pouze na společném ujednání mezi kooperanty, jde o tzv. nepojmenovanou smlouvu (Mulačová, 2013 s. 496).

2.5.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Nejvyšším stupněm internacionalizace podnikových aktivit jsou kapitálové vstupy na mezinárodní trhy. Pro tyto vstupy je charakteristická vysoká investiční náročnost, kterou si mohou dovolit zejména velké podniky. (Mulačová, 2013, s. 496)

Nejběžnější jsou dvě formy, a to přímé investice a portfoliové investice. Účelem přímé zahraniční investice je založení, získání nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem, který sídlí v jiné zemi. Přímé zahraniční investice jsou uskutečňovány ve formě kapitálových vkladů, formou vnitropodnikových půjček nebo reinvestovaného zisku (Mulačová, 2013, s. 496).

„Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.“ (Mulačová, 2013, s. 496)

Takeover

Představuje převzetí fungujícího podniku nebo jeho části s cílem posílení své pozice na trhu. Převzetí může probíhat za účelem využití synergického efektu, v tomto případě se jedná o přátelské převzetí, nebo za účelem likvidace konkurence (nepřátelské převzetí.) (Machková, 2021, s. 85)

Merger

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Při sloučení dochází k zániku slučované společnosti, kdy nedochází k likvidaci aktiv a pasiv, jelikož přechází na společnost, která se se zanikající společností slučuje. Při splynutí vzniká nová společnost, tedy nový právní subjekt, kdy dochází k zániku splývajících společností. Fúze se dělí na tři druhy podle jejího účelu: Při horizontální fúzi se slučují podniky ze stejného oboru podnikání. Vertikální fúze posiluje kontrolu nad dodavateli a odběrateli. Konglomerátní fúze spojuje společnosti z různých oborů, tím společnost diverzifikuje svoje aktivity a riziko. (Machková, 2021, s. 85)

Greenfield investment

Neboli investice na zelené louce. Jsou to nově založené a postavené společnosti, které přinášejí do země kapitál, nové technologie a zvyšují intenzitu konkurenčního prostředí, zároveň se podílí na tvorbě nových pracovních míst. (Machková, 2021, s. 86)

Joint venture

Společné podnikání charakterizuje spojení dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Spojení probíhá za účelem stejného záměru podnikání, vytváření zisku, podstupování rizik a krytí ztrát. Společné podnikání se dělí na dvě formy: smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. Smluvní společné podniky spolupracují na základě dohody přičemž jsou tyto podniky ekonomicky a právně nezávislé v určitých oblastech bez kapitálového vkladu. Výhodou společných podniků založených na kapitálových investicích je využití kontaktů partnera, znalostí trhu a možnost rychlého vstupu na zahraniční trh. Nevýhodou jsou problémy plynoucí z ze společného řízení. (Machková, 2021, s. 87)

Strategická aliance

Strategickou alianci tvoří velké kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Cílem vytvoření strategické aliance může být společný vývoj nebo výroba komponentů, které využijí při kompletaci finálních výrobků oba partneři. Záměrem strategické aliance, tedy není společná výroba produktů, ale dosáhnout úspor z rozsahu. (Machková, 2021, s. 87)

2.6 Analýza vnějšího prostředí

„Analýza vnějšího prostředí zahrnuje legislativní normy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují podnikání, velikost trhu a jeho potenciál, stávající konkurenci, ale i náročnost vstupu na trh a tedy příliv nových konkurentů.“ (Štědroň, 2018, s. 16)

2.6.1 SLEPTE analýza

Analýza využívaná k hodnocení vnějších nekontrolovatelných faktorů na podnik. Písmena v názvu metody odpovídají jednotlivým vlivům, které metoda analyzuje – Social, Legislative, Economic, Political, Technological, Ecological factors (Mallya, 2007)

Společenské faktory

Společenské faktory je vhodné analyzovat, protože výrazně ovlivňují nejenom poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (Mallya, 2007, s. 42).

Charakteristiky můžeme členit na např. demografické (trend růstu populace, věkové a geografické rozložení populace, etnickou různorodost společnosti atd.), charakteristiky pracovního trhu (mobilita pracovních sil, míra nezaměstnanosti, pracovní a odborná kvalifikace obyvatelstva apod.), sociálně-kulturní (postavení mužů a žen ve společnosti, množství volného času obyvatelstva, názory obyvatelstva na zahraniční výrobky a služby atd.), pracovní zvyklosti (ochota pracovat, diverzita pracovních sil apod.) (Grasseová, 2012, s. 179).

Legislativní faktory

Významnost role státu při analýze legislativních faktorů je rovněž důležitá, jelikož existuje řada zákonů, které ovlivňují podnikatelské prostředí a mají značný vliv na budoucnost podnikání firmy na zahraničních trzích (Mallya, 2007, s. 43).

Za legislativní faktory se považují např. zákonné normy ovlivňující podnikání (daňové zákony, obchodní právo, regulace a deregulace, právo upravující pracovní podmínky atd.), mezi další neméně důležité faktory v oblasti legislativy patří např. autorská práva, vymahatelnost práva, efektivita soudnictví apod.) (Grasseová, 2012, s. 180).

Ekonomické faktory

Vývoj makroekonomických trendů má do určité míry vliv na rozhodování podniku, jelikož ovlivňují příležitosti a hrozby od kterých se odvíjí úspěch podniku na trhu (Mallya, 2007, s. 44).

K ekonomickým faktorům patří např. základní makroekonomická situace (úroková míra, směnný kurz a jeho stabilita, hrubý domácí produkt atd.), dostupnost finančních zdrojů (bankovní systém, dostupnost úvěrů apod.), daňové zatížení (stabilita daňového systému, míra zdanění různých forem podnikání, cla atd.) (Grasseová, 2012, s. 179).

Politické faktory

Politické faktory je nezbytné analyzovat stejně jako legislativní, jelikož výrazně ovlivňují legislativu země a tím i podnikatelské prostředí (Mallya, 2007, s. 47).

Za politické faktory se považují např. politická stabilita (vládnoucí politická strana, moc klíčových orgánů a úřadů, forma a stabilita vlády atd.), politické postoje (pohled na privátní a zahraniční investice, postoj k privátnímu sektoru atd.), dále zahraniční politika, nestabilita na regionální úrovni, vliv nátlakových skupin atd.) (Grasseová, 2012, s. 179).

Technologické faktory

Rychlé a náhle změny v oblasti technologií mohou vážně ovlivnit situaci ve které se podnik nachází, proto je třeba předvídat směr vývoje technologií (Mallya, 2007, s. 48).

Za technologické faktory se považují např. vládní podpora výzkumu, výše vynaložených nákladů na výzkum, rychlost morálního opotřebení technologií, nové vynálezy a objevy, rychlost implementace nových technologií v průmyslu (Grasseová, 2012 s. 179-180).

Ekologické faktory

Priority ohledně životního prostředí jsou v každé zemi různé, proto by vedení podniku mělo analyzovat ekologické podmínky v prostředí ve kterém podniká nebo plánuje podnikat, tak aby se podnik vyhnul konfliktu s regulacemi (Mallya, 2007, s. 48).

K ekologickým faktorům se například patří: klimatické vlivy, globální hrozby enviromentálního charakteru, legislativa spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2012, s. 180).

2.6.2 Analýza trhu

Trh pro výrobek nebo službu tvoří lidé s potřebami a prostředky, kterými mohou potřeby uspokojit, nakonec musí mít i ochotu tyto potřeby uspokojit. Bezpochyby existují lidé, kteří potřebují produkt a jsou ochotni ho zakoupit, avšak nemají prostředky na zaplacení, proto nákup neuskuteční. Účinnost poptávky po zboží a službách se odvíjí od třech faktorů: potřebou, prostředky k uspokojení potřeby a ochotou uspokojení potřeby (Rogers, 1993, s. 15).

Typy trhu podle Blažkové:

- potenciální trh – část populace, pro které by produkt byl přínosný,
- přístupný trh – část populace, která vlastní dostatek peněz k zakoupení produktu,
- kompetentní přístupný trh – část populace, která si může produkt zakoupit z právního hlediska,
- cílový trh – segment na kompetentním přístupném trhu, na který se firma rozhodla vstoupit,
- obslužený trh – část populace, která si produkt zakoupila (Blažková, 2007, s. 74).

Segmentace trhu

Jelikož společnosti nemohou navázat vztah s úplně všemi zákazníky na trhu, mohou rozsáhlé trhy s různorodou poptávkou rozdělit na segmenty, které představují spotřebitele s odlišnými potřebami a teprve následně může společnost identifikovat segmenty, které dokáže efektivně obsloužit. K tomuto rozhodnutí je třeba porozumět spotřebnímu chování spotřebitelů a důkladné strategické rozhodování. Klíčem k připravení nejlepšího marketingového plánu je pochopit jedinečnost a odlišnost jednotlivých segmentů. Segmentace slouží k rozdělení trhu na jasné definované díly. Tržní segment tvoří zákazníci s podobnými potřebami a přáními. Jako hlavní Kotler uvádí 4 segmentační proměnné – geografické, demografické, psychografické a behaviorální (Kotler, 2013, s. 251).

Geografická segmentace rozděluje trh na zeměpisné celky např. země, státy, regiony atd. Společnost může působit i ve více oblastech, avšak musí věnovat pozornost místním odlišnostem, takto dokáže přizpůsobit marketingové programy v závislosti na potřebách a přáních zákazníků v různých oblastech (Kotler, 2013, s. 252).

Demografická segmentace člení trhy dle proměnných jako je věk, pohlaví, velikost, rodina, zaměstnání, pohlaví, náboženská příslušnost, etnikum, národnost, společenská a příjmová skupina. (Kotler, 2013, s. 254)

Psychografie využívá prvků psychologie a demografie pro lepší porozumění potenciálním zákazníkům. Při tomto druhu segmentace se kupující rozdělují do skupin v závislosti na psychologických a osobnostních znaků, stylu života a hodnot. Lidé patřící do stejné demografické skupiny se mohou vykazovat odlišnými psychografickými profily (Kotler, 2013, s. 264).

Behaviorální segmentace rozděluje zákazníky podle jejich znalostí o výrobku, postojům k výrobku, používání výrobku nebo reakcí na výrobek. (Kotler 2013, s. 265)

Marketingový průzkum

„Úkolem marketingu je uspokojit potřeby a přání cílových zákazníků lépe než konkurence. Marketéři proto musí dokonale porozumět tomu, jak spotřebitelé přemýšlejí, co cítí a jak jednají, a pak nabídnout každému cílovému zákazníkovi jasnou hodnotu.“ (Kotler, 2013, s.189)

Marketingový výzkum představuje systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se daného problému, který se dá charakterizovat svou jedinečností, vysokou vypovídající schopností a aktuálností získaných informací. Nevýhodou je finanční nákladnost, náročnost na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody (Kozel, 2006, s. 13).

Marketingový výzkum by měl probíhat podle určitých zásad, měl by tedy fungovat jako vědecká metoda, jejichž znaky jsou objektivita, systematickosti při ověřování navržených hypotéz dříve, než dojde k jejich přijetí (Kozel, 2006, s. 13).

Prvním krokem je definice problému, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu, zadání nesmí být určeno příliš široce, ani úzce. Druhým krokem marketingového výzkumu je rozvržení co nejúčinnějšího plánu pro sběr informací a odhad nákladů provedení (Kotler, 2013, s. 133).

Kvantitativní metody výzkumu

Provádí se na vzorku respondentů, který je pro zvolenou cílovou skupinu reprezentativní. Cílem je zjistit, jak velká část z cílové skupiny vykazuje určité znaky např. určitý názor, vlastnosti, zvyky a majetek. Provedení je možné formou:

- **Osobních rozhovorů** – vedou kvalifikovanými tazateli a mohou probíhat v domácnostech, veřejných místech nebo na pracovištích. Tento typ výzkumu je vhodný pro objasnění složitých marketingových problémů.
- **Telefonického dotazování** – je poměrně častou metodou výzkumu hlavně ve vyspělých zemích. Nevýhodou je neochota respondentů odpovídat neznámým osobám.
- **Dotazování na internetu** – nejrychleji rostoucí metoda výzkumu zejména na mezinárodních trzích. Dotazníky mohou být distribuovány e-mailem nebo umístěním na webových stránkách. Výhodou je vysoká rychlost zpracování informací a možnost oslovení obtížně dosažitelných cílových skupin.
- **In hall/local testů** – respondenti jsou hromadně pozváni na jedno místo, kde jsou zjišťovány názory na výrobky, dotazování v prodejnách, mystery shopping.
- **Anektární šetření** – představuje písemné dotazování, které je spojené s nízkou návratností (Machková, 2009 s. 47-79).

Pro sběr dat jsou je využíváno pět metod: pozorování, focus groups, dotazování, behaviorální metody, experimenty. Cílem dotazníkového šetření, jakožto nástroje výzkumu je zjistit znalosti, názory, preference, spokojenost a změřit rozsah potenciálních zákazníků v rámci populace. Dotazník prezentovaný respondentům patří k nejpoužívanějším nástrojům pro sběr primárních dat. Výběr respondentů hraje významnou roli pro validitu výstupů, proto je třeba zvolit vhodnou jednotku výzkumu, velikost vzorku a metodu výběru respondentů (Kotler, 2013, s. 135-136).

Postup a zásady při tvorbě dotazníku

Nejprve je třeba specifikovat okruh, který tazatele zajímá, a identifikovat a specifikovat cílovou skupinu. Dále je nutno zhodnotit, jak lze respondenty dotazovat a jakým způsobem bude probíhat zpracování dat. Dotazník může být strukturovaný, má tedy pevnou logickou strukturu, nebo polostrukturovaný, který je více individualizovaný, a tím i náročnější na vyhodnocení). Použité otázky v dotazníku se dělí dle odpovědí na

otevřené, uzavřené a polouzavřené. Dle vztahu k obsahu se dělí na přímé a nepřímé. Dle účelu se dělí na nástrojové, výsledkové a pomůcky (Mulačová 2013, s. 277-278).

Obecně je fáze shromažďování dat nejnákladnější část výzkumu, zároveň je tato fáze nejnáchylnější na chybu. V mezinárodním prostředí je největší překážka při sběru informací potřeba konzistence (Kotler, 2013, s. 145).

Poslední krok představuje prezentaci zjištěných skutečností, které jsou relevantní pro marketingové rozhodnutí managementu. Během prezentace je důležité prezentovat závěry výzkumu co nejsrozumitelněji a nejpřesvědčivěji (Kotler, 2013, s. 147).

2.6.3 Porterova analýza

Porterův model 5 sil slouží k analýze oborové prostředí podniku, který vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je ovlivňována působením pěti faktorů (vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba substitutů, konkurence podniků ve stejném odvětví) (Lhotský, 2010, s. 38). 978-80-251-3295-1

Rostoucí vyjednávací síla zákazníků značí nepřitažlivost trhu, jelikož zákazníci mají rostoucí moc při vyjednávání. Zákazníci tlačí na snižování cen, dožadují se lepší kvality a více služeb, tímto podporují konkurenční boj, a tím snižují zisky podniku. Čím více jsou zákazníci koncentrovaní a organizovaní, tím se jejich síla zvyšuje. Reakcí podniku by mělo být zaměření se na zákazníky s menší vyjednávací silou (Grasseová, 2010, s. 192).

Odvětví se stává neatraktivní, pokud dodavatelské firmy mohou ovlivňovat výši ceny, snižovat kvalitu a množství dodávek. Čím jsou koncentrovanější tím je vyšší jejich síla, dalším faktorem ovlivňující sílu dodavatelů je jedinečnost výrobku, který je klíčový pro odběratele. Nejlepší obranou podniku je vybudování dobrých vztahů s dodavatelem a zisk dalších dodavatelských zdrojů (Grasseová, 2010, s. 193).

Zásadní vliv na vstup nových konkurentů na trh mají vstupní bariéry odvětví, se kterými jsou spjaty tyto faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, reakce zavedených firem, legislativa, diferenciací výrobků. Trh s vysokými vstupními bariérami a nízkými výstupními je z hlediska ziskovosti nejatraktivnější, jelikož počet podniků, kterých může do odvětví vstoupit je málo a neúspěšné firmy mohou bez problémů trh opustit. Vysoké vstupní a výstupní bariéry jsou

spojené s vysokou ziskovostí, avšak i s vysokým rizikem. Nízké vstupní i výstupní bariéry umožňují firmám snadno vstoupit i vystoupit, avšak zisk odvětví bývá nízký (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba substitutů vychází z nahraditelnosti produktů odvětví produktem, který slouží k podobným nebo stejným účelům. Čím větší je reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti produktů, tím je odvětví méně atraktivní. Podnik by se měl zaměřit na sledování vývoje cen substitutů a na vývoj technologií, jelikož zlepšení nebo vznik technologií může vyústit k výrobě substitučních výrobků, tím klesnou ceny i zisk na trhu (Grasseová, 2010, s. 192).

Přitažlivost odvětví klesá v případě velkého množství silných konkurentů. Rivalita roste se stagnací nebo zmenšujícím se odvětvím, a podnik může získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor ostatních konkurentů. Rivalitu rovněž ovlivňují zvyšující se fixní náklady a zájem konkurentů zůstat na trhu (Grasseová, 2010, s. 192).

2.7 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole budou upřesněny prostředky pro vnitřní analýzu prostředí.

2.7.1 Analýza 7S

Zkoumá sedm faktorů, které jsou spolu navzájem provázány, tudíž pokud management nebude dávat pozor u jednoho z faktorů, pak může způsobit zhroucení ostatních. Tyto faktory by měly být brány v úvahu všechny najednou. První 3 S se v tomto modelu označují jako „tvrdá S“.

- strategie – způsob jakým organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti ve svém oboru podnikání,
- struktura – vztahy v organizačním uspořádání ve smyslu, nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, sdílení informací a kontrolních mechanismů,
- systémy – procedury formálního nebo neformálního charakteru, kterou slouží ke každodennímu řízení aktivit organizace, zahrnují například: kontrolní systémy, komunikační systémy, manažerské informační systémy atd.

Poslední čtyři faktory modelu nejsou tolik hmatatelné, mají spíše kulturní povahu a nazývají se „měkká S“, obsahují:

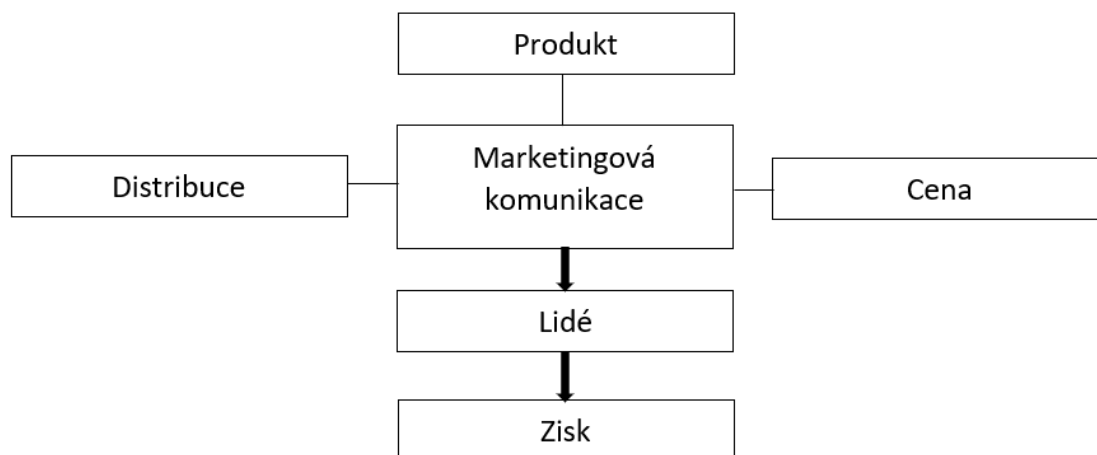
- spolupracovníky – se rozumí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, školení, motivace, funkce atd.,
- schopnosti – představují profesionální znalosti a kompetence, aby pracovníci získávali požadované znalosti a schopnosti, musí mít vytvořené vhodné učící prostředí,
- styl – vyjadřuje, jak vedení přistupuje k řízení a k řešení problémů, je nutno dbát ohled na formální a neformální stránku řízení,
- sdílené hodnoty – tvorba sdílených hodnot je klíčová k tvorbě ostatních aspektů, vize umožňuje skupinám vně, tak uvnitř organizace pochopit čeho chce organizace dosáhnout a proč. (Mallya, 2007, s.74)

2.7.2 Marketingový mix

„Operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje marketingový mix“ (Jakubíková, 2013, s. 190)

Představuje soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které využívá firma k přiblížení se potřebám a přáním cílového trhu. Marketingový mix se skládá z několika vzájemně propojených prvků, cílem je hledání jejich optimálních proporcí (Jakubíková, 2013, s. 190).

„Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytváří marketingovou strategii firmy“ (Jakubíková, 2013, s. 190)



Obrázek č. 1: Prvky marketingového mixu
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 190)

Definice marketingového mixu je různá a existuje na něj kolik pohledů. Poprvé byl tento pojem použit profesorem Neilem H. Bordenem, klasickou podobu marketingového mixu představují čtyři prvky (Jakubíková, 2013, s. 190).

Nástroje marketingového mixu 4P:

- product (produkt),
- price (cena),
- distribution (distribuce),
- promotion (Jakubíková, 2013, s. 190).

Produkt

Pojmem produkt se rozumí vyprodukované výstupy firmy, tedy služby, výrobky, i k nim navázané služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Produkt zahrnuje: značku, balení, kvalitu, sortiment, design, obal, záruky atd. (Kotler, 2004, s. 106).

Cena

Představuje sumu peněz, kterou musí zákazníci vynaložit na získání produktu. Cenová politika reaguje na celkovou situaci na trhu, tak aby konečná cena produktu odpovídala představě zákazníka. Cenová politika obsahuje: ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky atd. (Kotler, 2004, s. 106).

Distribuce

Zahrnuje veškeré firemní aktivity, které řeší, jakým způsobem dostat produkt ke koncovým zákazníkům. Distribuční politika se zabývá usnadněním přístupu zákazníkovi ke službě a využitím vhodného zprostředkovatele dodávky služby. (Kotler, 2004, s. 107).

Marketingová komunikace

Veškeré firemní aktivity, které směřují k seznámení konečného zákazníka s produktem s cílem přesvědčit ho k zakoupení produktu. Komunikační politika k tomu využívá reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, PR, atd. (Kotler, 2004, s. 107).

Původní čtyři P se ukázala pro firmy nabízející služby jako málo účinná, při vytváření marketingového plánu. Důvodem jsou specifické vlastnosti služeb, proto se k původnímu marketingovému mixu připojují další tři P. (Vašítková, 2014, s. 22)

Lidé

Lidé – zaměstnanci jsou klíčovým prvkem marketingového mixu ve službách, jelikož mají přímý vliv na jejich kvalitu. Na kvalitu má vliv zákazník, protože i on je součástí procesu poskytování služby. Společnost se musí zaměřit na výběr, motivování, vzdělávání a chování zaměstnanců, protože tyto faktory ovlivňují kvalitu poskytované služby. (Vašítková, 2014, s. 22)

Materiální prostředí

Pro služby je charakteristická nemateriální povaha, tudíž zákazník dokáže dostatečně posoudit službu v momentě její spotřeby. To s sebou nese riziko při nákupu služeb. Materiální prostředí svým způsobem dokazuje vlastnosti služeb. Zároveň může nabývat různých forem od vlastních prostor, ve kterých je služba poskytována, po brožury vysvětlující podstatné informace o službě. (Vašítková, 2014, s. 22)

Procesy

V oblasti služeb jsou procesy, postupy a činnosti zásadní, protože odrážejí kvalitu služeb. Správné nastavení procesů během interakce zákazníka a poskytovatele je předpokladem pro zvýšení kvality nabízených služeb a získání konkurenční výhody. (Vašítková, 2014, s. 23)

2.7.3 Analýza obchodních aktivit

Obchodní aktivity představují nejobsáhlejší pojetí činností, které podnik provádí k dosažení zisku. V obecném pojetí je obchod chápán jako činnost spočívající v nákupu a prodeji zboží. Obchodní činností se zabývají nejen organizace, jejichž jedinou činností je nákup a prodej zboží, ale i podniky poskytující služby. (Mulačová, 2013, s. 21)

Nákupní činnosti – zajišťují nákup vstupů potřebných k vykonávání své podnikatelské činnosti v požadované kvalitě, času dodání a vhodné ceně. (Veber, 2012, s. 201)

Prodejní činnosti – uplatnění produkce podnikatele na trhu, aby mohl svou činnost reprodukovat. (Veber, Srpová, 2012, s. 201)

Zprostředkovatelé – působí jako servisní složka zajišťující účinnost interakce nabídky a poptávky. Jde tedy o službu pro obchodní činnost. (Mulačová, 2013, s. 24)

2.7.4 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů slouží je jeden z výchozích bodů ke stanovení strategické způsobilosti podniku. Pokouší se určit jejich kvantitu a povahu a z toho určit jedinečnost a obtížnost napodobitelnosti konkurencí. Zdroje mohou být rozděleny do čtyř skupin:

- fyzické zdroje – se rozumí stáří, stav, způsobilost a umístění těchto zdrojů, kterými mohou být budovy, stroje, produkční kapacity a tak dále,
- lidské zdroje – určuje množství a kvalitu kvalifikací uvnitř společnosti včetně adaptability lidských zdrojů,
- finanční zdroje – zahrnují využití peněz, například pořizování kapitálů, správu hotovosti, kontrolu věřitelů a dlužníků a udržování vztahů s dodavateli finančních zdrojů,
- nehmotné zdroje – nehmotné zdroje mají rovněž svoji hodnotu, proto by bylo chybou vynechat jejich rozbor. Pro některá odvětví je pověst jedním z důležitých aktiv, například v profesionálních službách, zásobování a maloobchodu. (Johnson, Scholes, 2000. s. 132-133).

Audit by měl obsahovat veškeré zdroje, které podnik může zpřístupnit k podpoře svých strategií. Neměl by se úzce omezovat na zdroje, které vlastní z pohledu práva,

protože strategicky významné zdroje mohou být mimo vlastnictví organizace. Příkladem mohou být síť kontaktů nebo zákazníků. Důležitá je identifikace zdrojů, které mají rozhodující vliv na podnikovou strategii tedy na ty, které jsou zdrojem konkurenční výhody (Johnson, Scholes, 2000, s. 133).

2.7.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V této kapitole jsou uvedeny využitě finanční ukazatele sloužící k posouzení finančního zdraví společnosti.

Ukazatele rentability:

- **Rentabilita celkového vloženého kapitálu** – ukazuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na původ zdrojů, z jakých byly podnikatelské činnosti financovány. (Růčková, 2011)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \text{ (Růčková, 2011)}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu** – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku a akcionáři, kterým pomáhá zjistit intenzitu reprodukce vloženého kapitálu s ohledem na riziko investice. (Růčková, 2011)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (Růčková, 2011)}$$

- **Rentabilita tržeb** – udává poměr výsledku hospodaření v různých podobách a různých způsobem upravené tržby pro účel analýzy. (Růčková, 2011)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \text{ (Růčková, 2011)}$$

Ukazatele likvidity:

- **Běžná likvidita** – likvidita 3. stupně, udává kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty se udávají v rozmezí 1,5 až 2,5 (Růčková, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita** – pro likviditu druhého stupně platí, že čítec by měl odpovídat jmenovateli, doporučený poměr zní 1:1 až 1,5:1. (Růčková, 2011)

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** – likvidita 1. stupně zahrnuje nejužší vymezení likvidity, pohotové platební prostředky obsahují nejlikvidnější položky rozvahy. Pro okamžitou likviditu se doporučuje hodnota 0,9-1,1. (Růčková, 2011)

$$\text{Okamžitá lividita} = \frac{\text{pohotov\'e platebn\'i pr\'ostř\'edky}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

Ukazatele zadluženosti:

- **Celková zadluženost** – je základní ukazatel zadluženosti, doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 až 60 %, ovšem je třeba brát ohled na odvětví ve kterém společnost podniká. (Knápková, 2017)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (\text{Knápková, 2017})$$

Ukazatele aktivity:

- **Obrat celkových aktiv** – udává, jak jsou celková aktiva využívána k dosažení tržeb. Obecně platí, že čím větší hodnota, tím lépe, minimální doporučená hodnota pro tento ukazatel je 1. (Knápková, 2017)

$$\text{Celkový obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- **Doba obratu pohledávek** – ukazuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek. (Růčková, 2019, s. 70).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} \times 365$$

- **Doba obratu závazků** – udává za kolik dní jsou splaceny závazky společnosti. Z důvodu nenarušení finanční rovnováhy by měla být hodnota doby obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek (Růčková, 2019, s. 70-71).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}}{\text{tržby}} \times 365$$

2.8 Analýza SWOT

Analýza se skládá ze dvou analýz, a to z analýzy SW a analýzy OT, dohromady tvoří celek analyzující silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby. Jakubíková doporučuje ve

své knize začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami vycházejícími z vnějšího prostředí firmy, tak i z mikroprostředí. Následuje analýza SW, která se zabývá analýzou silných a slabých stránek z vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2008, s. 128).

Faktory působící z vnějšího okolí nemůže společnost sama ovlivnit, působí tedy nezávisle na společnosti a jejím působení. Z toho vyplývá, že jsou tyto faktory pro společnost hrozbou, nebo příležitostí (Grasseová, 2010, s. 298).

Ve vnitřním prostředí se identifikují a hodnotí silné a slabé stránky společnosti, které vymezují efektivnost ve významných oblastech (Grasseová, 2010, s. 297).

Využití SWOT matice podle Grasseové:

- podklad pro definování vize,
- podklad pro zformulování strategických cílů,
- k identifikaci kritických oblastí (Grasseová, 2010 s. 297).

Čtyři fáze provedení SWOT analýzy:

- stanovení cíle, účel, za jakým bude analýza prováděna,
- definice analyzovaných oblastí,
- vytvoření analytických týmů,
- sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů (Grasseová, 2010, s. 300-302).

2.9 Shrnutí teoretické části

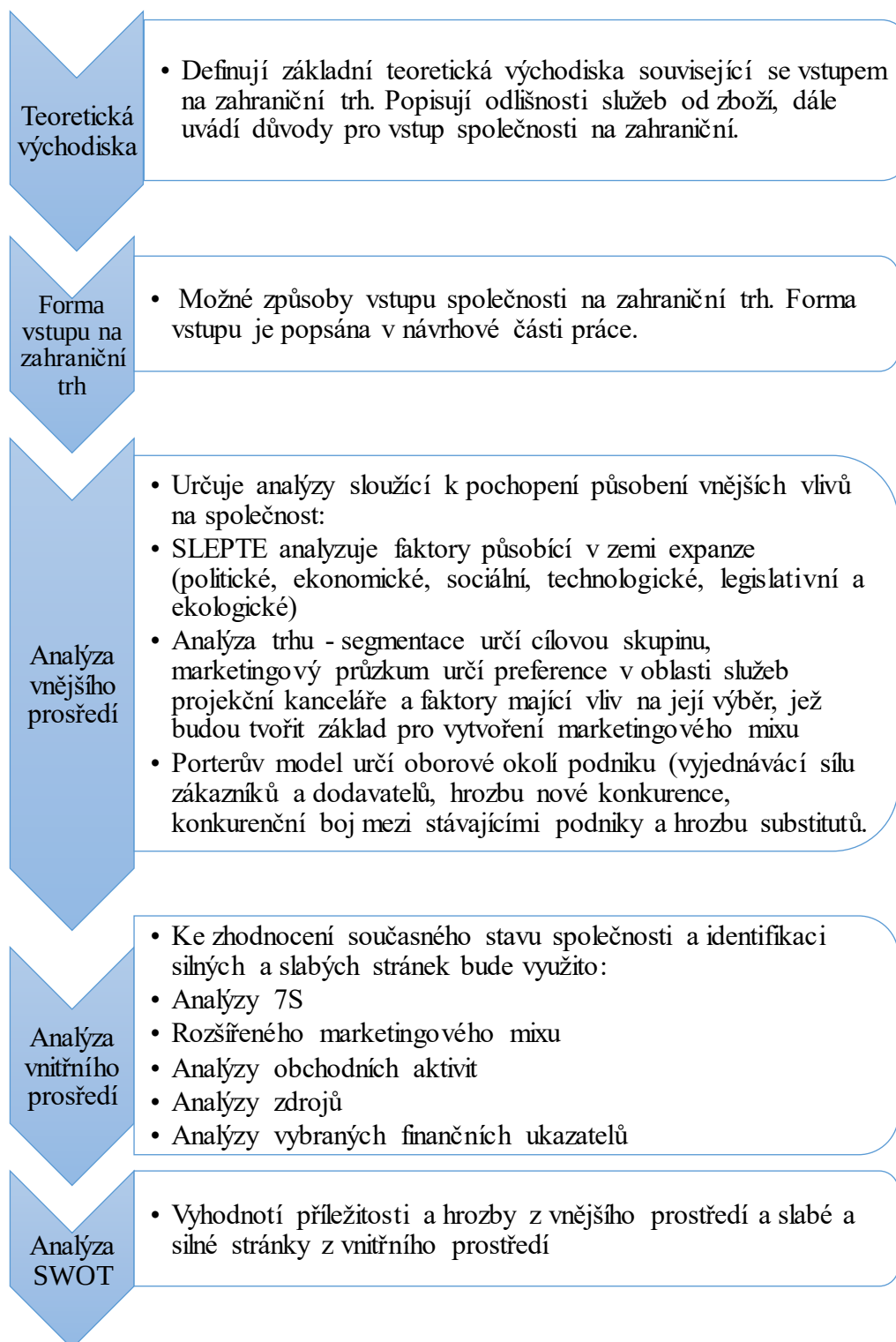


Schéma č. 1: Shrnutí teoretické části
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

V analytické části této diplomové práce bude nejprve představena vybraná společnost. První část se zabývá analýzou vnějšího prostředí zahrnující analýzu marketingového mixu, SLEPTE analýzu, analýzu trhu a Porterův model pěti sil. Druhá část obsahuje analýzu 7S, analýzu marketingových a obchodních aktivit, finanční analýzu vybraných ukazatelů, stanovení rizik a závěrečné shrnutí do SWOT matice.

3.1 Uvedení vybrané společnosti a základní informace

Společnost ABC, s. r. o., je společnost založená v roce 2017 jedním vlastníkem, který je zároveň ředitelem a jednatelem. Vybraná společnost sídlí v Brně, kde má své kancelářské prostory. Společnost poskytuje služby v oblasti komplexní představební přípravy skládající se z projektové agendy a inženýringu, dále realizuje připojení parcel k inženýrským sítím.

3.2 SLEPTE analýza

V této části diplomové práce bude specifikována analýza zahraničního prostředí Slovenské republiky. Jak bylo zmíněno v teoretické části SLEPTE analýza se zabývá analýzou faktorů, sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí.

3.2.1 Sociální prostředí

Počet obyvatel Slovenské republiky dosáhl 5 434 712 k datu 31. 12. 2021. V tomto roce dosáhl přirozený úbytek obyvatelstva na 16 896 osob. Přirozený úbytek obyvatel zapříčinil zvýšený počet úmrtí v hodnotě 73 461 osob. (Stav obyvatel'stva v SR k 31. 12. 2021, 2022).

Oproti roku 2020 jde o zvýšení v hodnotě 24,3 %. Tento nárůst byl zapříčiněn úmrtím na COVID-19, kdy roku 2021 zemřelo na tuto infekci 14 909 osob převážně ve věkové skupině 65+. (Zomretí podľa mesiaca úmrtia, veku, pohlavia a príčiny smrti - SR-oblasť-kraj (mesačne), 2022)

Zahraniční migrací získala Slovenská republika 2 338 osob. Celkový úbytek obyvatelstva byl 14 558 osob. V roce 2020 činil celkový přírůstek 1908 osob. V letech 2017 až 2019

se pohyboval přirozený přírůstek v hodnotách 7 až 8 tisíc osob. (Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva - SR-oblasť-kraj-okres, 2022)

Navzdory narůstající vlně omikron, na začátku roku 2022, se celkový počet zemřelých dostal na před pandemickou úroveň a můžeme tak očekávat návrat k rostoucímu trendu přírůstku počtu obyvatel. (Demografia - počet zomretých a príčiny úmrtí v SR v januári 2022, 2022)

Míra nezaměstnanosti na Slovensku měla klesající tendenci, ačkoliv v posledních dvou letech stoupla v souvislosti s pandemií, která ovlivnila především dlouhodobou nezaměstnanost. V roce 2021 zaznamenaly nejvyšší úbytek nezaměstnanosti západní kraje země. (Nezamestnanosť vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022)

Nezaměstnanost v těchto krajích (Bratislavský, Trnavský, Trenčiansky, Nitriansky) je pro projekční kancelář důležitá, protože se zde z celkového počtu začatých rodinných domů realizuje 57 % k roku 2021. (Byty - vybrané ukazovatele, 2022).

Rozdíl v míře evidované nezaměstnanosti mezi východem a západem Slovenska je 5,61 % v roce 2020. (Miera evidovanej nezamestnanosti, 2022)

Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti na Slovensku (v %)

(Zdroj: (Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (do roku 2020), 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Míra nezaměstnanosti	8,1	6,6	5,8	6,7	6,8

Slovenská **průměrná mzda** vzrostla v roce 2019 na rekordní úroveň. I přes pandemický rok 2020 a 2021 růst pokračoval, až na hodnotu 1 211 eur.

Tabulka č. 3: Vývoj průměrné mzdy na Slovensku v eurech.

(Zdroj: (Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná mzda	954	1 013	1 092	1 113	1 211

Pro Slovensko je typická **kultura vlastního bydlení**. V roce 2019 téměř 91 % lidí bydlelo ve vlastní nemovitosti. Podle dat Eurostatu, tak bydlelo v podnájmu jen 9 %. Vysoký podíl vlastního bydlení se vyskytuje ve všech postkomunistických zemích, jelikož po pádu režimu bylo poměrně výhodné tyto byty výhodně odkoupit. Na Slovensku vlastní více lidí rodinné domy (52 %), než byty (48 %). Většina Slováků bydlí v rodinných domech na vesnicích nebo v satelitních městech. (Sedem z desiatich Slovákov vlastní nehnuteľnosť bez hypotéky, 2020)

Shrnutí: + *nižší míra nezaměstnanosti s klesajícím trendem v západní části Slovenska,*
+ *očekávaný přírůstek populace,* + *růst průměrné mzdy,* + *kultura vlastního bydlení*

3.2.2 Legislativní prostředí

Podnikání se ve Slovenské republice se dotýkají především tyto zákony:

- Zákon č. 513/1991 Z.z. - Obchodný zákonník,
- Zákon č. 40/1964 Zb. - Občiansky zákonník,
- Zákon č. 455/1991 Zb. - o živnostenskom podnikaní – živnostenský zákon,
- Zákon č. 269/2015 Z. z. - o správe daní – daňový poriadok,
- Zákon č. 431/2002 Z.z. - o účtovníctve,
- Zákon č. 595/2003 Z.z. - o dani z príjmov,
- Zákon č. 222/2004 Z.z. - o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 580/2004 Z.z. - o zdravotnom poistení,
- Zákon č. 461/2003 Z. z. - o sociálnom poistení,
- Zákon č. 152/1994 Z. z. - o sociálnom fonde,
- Zákon č. 43/2004 Z.z. - o starobnom dôchodkovom poistení,
- Zákon č. 650/2004 Z.z. - o doplnkovom dôchodkovom sporení,
- Zákon č. 355/2007 Z. z. - o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia,
- Zákon č. 361/2014 Z. z. - o dani z motorových vozidiel
- Zákon č. 124/2006 Z. z. - o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- Zákon č. 311/2001 Z.z. - Zákonník práce,
- Zákon č. 5/2004 Z. z. - o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 283/2002 Z. z. - o cestovných náhradách,

- Zákon č. 394/2012 Z. z. - o obmedzení platieb v hotovosti,
- Zákon č. 663/2007 Z. z. - o minimálnej mzde,
- Zákon č. 82/2005 Z. z. - o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 289/2008 Z.z. - o používaní elektronickej registračnej pokladnice a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov. (Zákony pre ľudí, 2022)

Projekční kanceláře jsou součástí stavebního sektoru, proto je potřeba se orientovat v současné stavební legislativě a mít přehled o jejich budoucích změnách, které se plánují. Nejdůležitější předpisy mající vliv na stavebnictví a architekturu:

- Zákon č. 50/1976 Zb. - Zákon o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (stavebný zákon),
- Zákon č. 138/1992 Zb. - Zákon Slovenskej národnej rady o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch,
- Zákon č. 555/2005 Z. z. - Zákon o energetickej hospodárnosti budov,
- Nařízení č. 396/2006 Z. z. - Nariadenie o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na stavenisko.
- Vyhláška č. 311/2009 Z. z. - Vyhláška o výpočte energetickej hospodárnosti budov,
- Zákon č. 555/2005 Z. z. - Zákon o energetickej hospodárnosti budov. (Zákony pre ľudí, 2022a)

Povolovací procesy staveb se řídí ve Slovenské republice dle zákona č. 50/1976 Zb. - Zákon o územnom plánovaní a stavebnom poriadku. Chystá se změna tohoto zákona, která by měla zkrátit povolovací procesy a zlepšit fungování stavebních úřadů. Účinnost zákona se odhaduje na první čtvrtletí roku 2023. (Nový stavebný zákon by mohol byť klúčový pre ďalší rozvoj Slovenska. Naplní veľké očakávania?, 2022)

Od nového stavebního zákona se očekává zvýšení dostupnosti bydlení, které je na Slovensku velkým problémem. Zrychlení povolovacích procesů povede podle odborné veřejnosti ke zvýšení dostupnosti bydlení a snížení jeho ceny. Nový stavební zákon navrhuje tyto řešení:

- sjednocení metodiky pro územně-plánovací dokumentaci, zásady územního plánování, standardy pro vytváření a zpracování a publikování údajů o území a stavbách,
- zřízení ústředního orgánu státní správy jako garanta územního plánování a výstavby,
- užší propojení s elektronizací veřejné správy,
- precizní integrace a harmonizace procesů,
- integrované procesy a nové elektronické služby,
- kvalitní navzájem propojitelná otevřená data o území a stavbách. (Navrhované riešenia novej stavebnej legislatívy, 2022)

Slovenská komora stavebných inžinierov spolupracuje s Českou komorou autorizovaných inženýrů a techniků. Ke získání oprávnění vykonávat vybrané činnosti ve výstavbě je třeba získat potvrzení vlastní komory, následně podat žádost o uznání profesní kvalifikace a zařazení do registru příslušné komory. Tato spolupráce umožňuje projektantům kvalifikovaných v jedné z republik vykonávat projekční činnost nebo stavební dozor v druhé z republik. (Slovenská republika, 2022)

Shrnutí: + *nový stavební zákon, + spolupráce stavebních komor obou zemí, - dodržování mnoha právních předpisů regulujících podnikání*

3.2.3 Ekonomické prostředí

Rostoucí trend **hrubého domácího produktu** v minulých letech změnil rok 2020 ve kterém v souvislosti s pandemií nastal pokles o 4,4 %. V posledním sledovaném roce 2021 vzrostl hrubý domácí produkt na hodnotu 3 %, čímž se dostal na úroveň roku 2017. V roce 2021 ve srovnání s rokem 2020 zůstalo v poklese nejvíce stavebnictví (4,9 %), umění a zábava (5,6 %) a zemědělství (6,9 %). Naopak problémy způsobené pandemií se podařilo překonat pěti skupinám odvětví – veřejné správě, obraně, vzdělávání, zdravotnictví a sociální pomoci, odborné, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí. (Hrubý domácí produkt vo 4. čtvrtroku a za rok 2021, 2022)

Předpokládaný růst za celý rok 2022 se odhaduje na 3,5 %, kdy začátek roku postihne stagnace z důvodu inflace a velkého množství nepraceschopných. K dalšímu růstu bude

přispívat čerpání z Plánu obnovy EU. Pro další rok se očekává růst HDP o 5,3 %. (58. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy (február 2022), 2022)

Tabulka č. 4: Vývoj HDP Slovenské republiky ve stálých cenách (v %)

(Zdroj: (Hrubý domácí produkt vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022))

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HDP	3,0	3,8	2,6	-4,4	3,0

Vývoj výkonů ve stavebnictví v letech 2020 a 2021 byl specifický kvůli probíhající pandemii. V porovnání s rokem 2019 poklesla rozhodující složka – nová výstavba téměř o 20 %. Z nové výstavby zaznamenaly nejvyšší pokles hlavně inženýrské stavby. (Stavebná produkcia v decembri a za rok 2021, 2022)

Stavební produkce vykonaná ve výstavbě bytových budov v letech 2017 až 2019 zažívala růst. V prvním pandemickém roce 2020 činil pokles produkce 72,7 milionu eur. Následující rok 2021 ovlivněn pandemií rovněž zaznamenal pokles, který nebyl oproti předcházejícímu roku tak výrazný. Pokles činil 20,6 milionu eur. Omezením tohoto ukazatele je jeho struktura, která zahrnuje novou výstavbu, ale i rekonstrukci a modernizaci, proto nelze určit jaký podíl připadá na novou výstavbu. (Stavebná produkcia v tuzemsku podľa vecnej štruktúry a smerov výstavby (SK NACE Rev. 2), 2022)

Tabulka č. 5: Stavební produkce vykonaná vlastními zaměstnanci v tuzemsku – nová výstavba, rekonstrukce a modernizace – bytové budovy v mil. eur. Ve stálých cenách roku 2015 (mil eur).

(Zdroj: (Stavebná produkcia v tuzemsku podľa vecnej štruktúry a smerov výstavby (SK NACE Rev. 2), 2022))

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Stavební produkce – bytové budovy	730	796,4	860,7	788	767,4

Mezi lety 2017–2019 docházelo k postupnému růstu **inflace** až na hodnotu 2,7 %. V roce 2020 poklesla hodnota inflace na 1,9 %. V roce 2021 vzrostla inflace na 3,2 %, na její rostoucí trend naváže i rok 2022. (Inflácia meraná CPI (národná metodika), 2022) Rostoucí inflace má zásadní dopad na úspory potenciálních klientů, která je znehodnocuje. S rostoucí inflací se pojí i zdražení stavebních materiálů, které pramení i

z jeho nedostatku, a tak dochází k navyšování realizačních cen rodinných domů, na které už nemusí úspory potenciálních zákazníků stačit.

Tabulka č. 6: Vývoj průměrné inflace podle národní metodiky (v %)

(Zdroj: (Miera evidovanej nezamestnanosti, 2022))

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Inflace	1,3	2,5	2,7	1,9	3,2

Dalším faktorem ovlivňujícím dostupnost bydlení je **hypoteční sazba**. V České republice je průměrná hypoteční sazba v březnu 2022 na hodnotě 4,62 %. V meziročním srovnáním hypoteční sazba stoupla o více než 2,5 % v důsledku zvyšování úrokových sazeb ČNB. (Fincentrum Hypoindex – vývoj, 2022)

Průměrná roční hypoteční sazba byla na Slovensku v minulém roce 0,9 %. Důsledkem velkého rozdílu v sazbách obou zemí je peněžní cena na mezibankovním trhu. Evropská centrální banka drží úrokové sazby na minimální úrovni, zatímco Česká národní banka začala úrokové sazby zvedat v reakci na rostoucí inflaci. V rámci srovnání s eurozónou byly úrokové míry nižší jen ve Finsku (0,74 %) a v Portugalsku (0,8 %). (Úrokové sazby hypotéky v Evropě, 2022)

Na výši hypoteční sazby má vliv silná konkurence slovenských bank, která drží sazby rekordně nízko. Rovněž bez zásahu Národní banky Slovenska úrokové míry zásadně neporostou. Některé banky v březnu 2022 přešly ke zvyšování sazby, konkrétně VÚB zvedla hypoteční sazbu o 0,2 %. Sazby by neměly vyskočit prudce nahoru a přiblížit se úrovni v České republice. Spíše se očekává korekce namísto razantního zvýšení, uvedl pro Forbes ředitel retailového bankovníctví VÚB Martin Techman. (Zvyšovanie hypotekárnych sadzieb sa začalo. Cenníky menia už dve banky, 2022)

Vysoký konkurenční boj mezi bankami a očekávání pokračujících nízkých hypotečních sazeb je pro potenciální zákazníky i pro projekční společnost příznivý faktor. Nicméně se podmínky na trhu mohou rychle změnit a může tak dojít ke zvýšení hypotečních sazeb.

V minulém roce vstoupila v platnost **novela zákona o dani z příjmu**. Novela změnila podmínky pro uplatnění nižší sazby daně z příjmu právnických osob. Nová hranice pro uplatnění daně ve výši 15 % je nyní úhrn ročních příjmu nižší než 49 790 eur. Tímto došlo

k přímému propojení na zákon o dani z přidané hodnoty, který stejným limitem ročních příjmů ukládá povinnost podnikatelským subjektům se registrovat jako plátce DPH. Nesnížená sazba daně z příjmu právnických osob činí 21 %. (Novela zákona o dani z příjmů na Slovensku přináší řadu změn, 2021)

Odvody zaměstnanců a zaměstnavatelů upravují zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení a zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení. Odvody zaměstnavatele na sociálním pojištění činí 25,2 % z hrubé mzdy zaměstnance. Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance představuje 10 % z hrubé mzdy zaměstnance. Maximální vyměřovací výměr pro zdravotní pojištění není stanoven. (Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2022, 2021)

Daň z příjmu právnických osob je v porovnání s Českou republikou o 2 % (21 %) vyšší v případě překročení výše uvedeného limitu. Zároveň odvody na sociálním a zdravotním pojištění zaměstnavatele za zaměstnance jsou na Slovensku o 1,2 % vyšší.

S expanzí na slovenský trh je spojen vývoj měnového kurzu, jelikož Česká republika není členem Eurozóny musí sledovat vývoj kurzu EUR/CZK.

Graf EUR/CZK



Obrázek č. 2: Vývoj kurzu EUR/CZK
(Zdroj: Kurzycz, 2022)

Shrnutí: + *předpokládaný růst HDP*, - *rostoucí inflace*, - *nejistý vývoj hypoteční sazby*, - *výšší zdanění a odvody na pojištění*, - *vývoj měnového kurzu*

3.2.4 Politické prostředí

Slovenská republika je parlamentní demokracií s poměrným volebním systémem. Hlavu státu představuje prezident, volený v přímých volbách na dobu pěti let. Prezident může být zvolen maximálně dvakrát po sobě. Prezident jmenuje premiéra, který je v čele výkonné moci. Premiér vybírá ministry, které jmenuje prezident. Parlament vyjadřuje důvěru vládě, který je tvořen jednou komorou nazývanou Národní rada. Národní rada má 150 poslanců s mandátem na čtyři roky. Ústavní soudci jsou jmenováni prezidentem na deset let. Soudní moc zastává Ústavní soud o počtu deseti členů. V současné době je prezidentkou Zuzana Čaputová. (Evropská unie, 2022)

Slovenská republika je členem několika organizací. V roce 2007 se stalo Slovensko členem Schengenského prostoru a členem eurozóny od roku 2009. Dalšími mezinárodními organizacemi jsou OECD, OBSE, OSN, WTO, MMF, Evropská celní unie, Světová banka, Rada Evropy a Visegrádská čtyřka. Vzhledem k současnému vojenskému konfliktu na Ukrajině lze za nejvýznamnější považovat členství v NATO do kterého vstoupila v roce 2004. (Zahraničná politika, ©2009-2018)

Shrnutí: + *členství v mnoha mezinárodních organizacích*, +/- *politická situace*

3.2.5 Technologické prostředí

Dynamický rozvoj technologií je pro stavebnictví v posledních letech charakteristický. Nejzásadnější změny probíhají ve stavebním materiálu, využívaných technologiích a postupech. Všechny tyto změny mají vliv na průběh a náročnost vypracování projektové dokumentace. Rychlé přizpůsobení se těmto změnám a jejich aplikace do projektu poskytuje společnosti konkurenční výhodu.

Na společnost má rovněž vliv vývoj informačních a komunikačních technologií, které mají v propagaci a komunikaci se zákazníky významnou roli. Počet domácností využívající elektronická zařízení s přístupem k internetu je rostoucí. Růst byl nejvyšší v posledních dvou pandemických letech a dostal se na hodnotu 90 %.

Tabulka č. 7: Přístup obyvatel k internetu (v %)
(Zdroj: (Eurostat, 2022))

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
EU	86	88	90	91	92
ČR	83	86	87	88	89
SR	81	81	82	86	90

V níže uvedené tabulce je uveden pro porovnání vývoj výdajů na **výzkum a vývoj** Evropské unie, České republiky a Slovenské republiky. Z tabulky vyplývá téměř poloviční rozdíl ve výdajích Slovenské republiky v porovnání s Českou republikou, avšak výdaje Slovenska jsou v rostoucím trendu.

Tabulka č. 8: Výdaje na vědu a výzkum v % HDP
(Zdroj: (Eurostat: Research and development expenditure))

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EU	2.1	2.11	2.12	2.12	2.15	2.19	2.23	2.32
ČR	1.88	1.96	1.92	1.67	1.77	1.9	1.93	1.99
SR	0.82	0.88	1.16	0.79	0.89	0.84	0.83	0.91

Shrnutí: + *vysoký přístup domácností k internetu* + *rostoucí výdaje na vědu a výzkum,*
- *nížší výdaje na vědu a výzkum*

3.2.6 Ekologické prostředí

V současné době roste trend ekologického bydlení a jeho podpora prostřednictvím dotací, které mají stavebníky motivovat k výstavbě ekologických staveb. Nutno dodat, že na ekologickou výstavbu má vliv i tlak legislativy. V tomto kontextu se za ekologickou stavbu považuje budova postavená s větším podílem přírodních materiálů a s nízkými provozními náklady.

V roce 2021 vstoupily v platnost nové normy pro novostavby. Podle nových norem musí každá zkolaudovaná novostavba, která získala stavební povolení v roce 2021 plnit podmínky energetické třídy A0 – dům s téměř nulovou spotřebou energie. Tyto domy by neměly spotřebovat více než 20,4 kWh/m². K dosažení tohoto cíle se na Slovensku využívají tepelná čerpadla, fotovoltaické systémy, solární kolektory a kotle na biomasu. (Už iba budovy s takmer nulovou spotrebou energie, © 2000 - 2022) Slovensko spustilo program Zelená domácnostem II, který poskytuje na tyto zařízení dotace včetně dotace na projektovou dokumentaci. (Domacnosti, 2022)

Vzhledem k rostoucím cenám energií a dotačním titulům lze předpokládat zvýšený zájem o domy využívající tyto technologie. Společnost má zkušenosti z českého prostředí s projektováním nízkoenergetických domů využívající obnovitelné zdroje, které může využít na slovenském trhu.

Shrnutí: + *nízkoenergetické stavby*

3.3 Analýza trhu

Za pomoci analýzy trhu je určena velikost trhu z hlediska bytové výstavby. Následně je stanoven segment trhu, na který se společnost zaměří na slovenském trhu. Dále pomocí marketingového průzkumu jsou zjištěny preference zákazníků v projekčních službách rodinných domů a faktory, které ovlivňují její výběr.

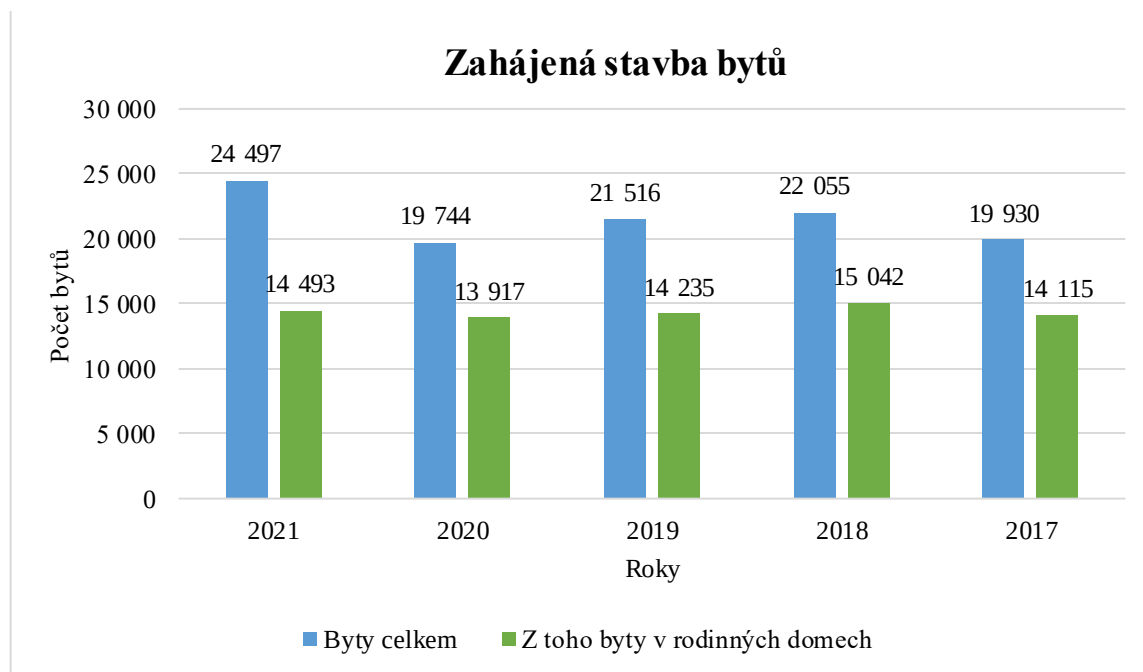
3.3.1 Velikost trhu

Pro zhodnocení situace na trhu jsou využita data shromážděná Statistickým úřadem Slovenské republiky. Počet zahájených bytů v rodinných domech se za posledních pět let pohyboval v počtu 14 až 15 tisíc bytů ročně. V pandemickém roce 2020 klesl tento počet mírně pod 14 tisíc, avšak v následujícím roce, který rovněž ovlivnila pandemie, počet zahájených bytů v rodinných domech stoupl o necelých 600 a překonal tak první pandemický rok. Porovnání let 2020 a 2021 má kvůli vládním opatřením a průběhům vln koronaviru omezenou výpovědní hodnotu. Pokud porovnáme poslední rok s rokem před pandemií (2019), tak se počet zahájených bytů v rodinných domech zvýšil o necelých 300.

Z celého bytového fondu tvoří rodinné domy polovinu, ze které by potřebovala komplexní rekonstrukci přibližně polovina, aby bylo dosaženo energetické efektivity.

Obnova starších domů je jednou z priorit slovenského Plánu obnovy a odolnosti. Pro rok 2022 se plánuje financování obnovy 30 tisíc rodinných domů za pomoci půl miliardy eur z Evropské unie. (Štát dá na obnovu rodinného domu 16-tisíc. Ako získať dotáciu?, 2021)

Projekční kancelář se může podílet na rekonstrukcích a opravách, jelikož tyto úpravy vyžadují projektovou dokumentaci.



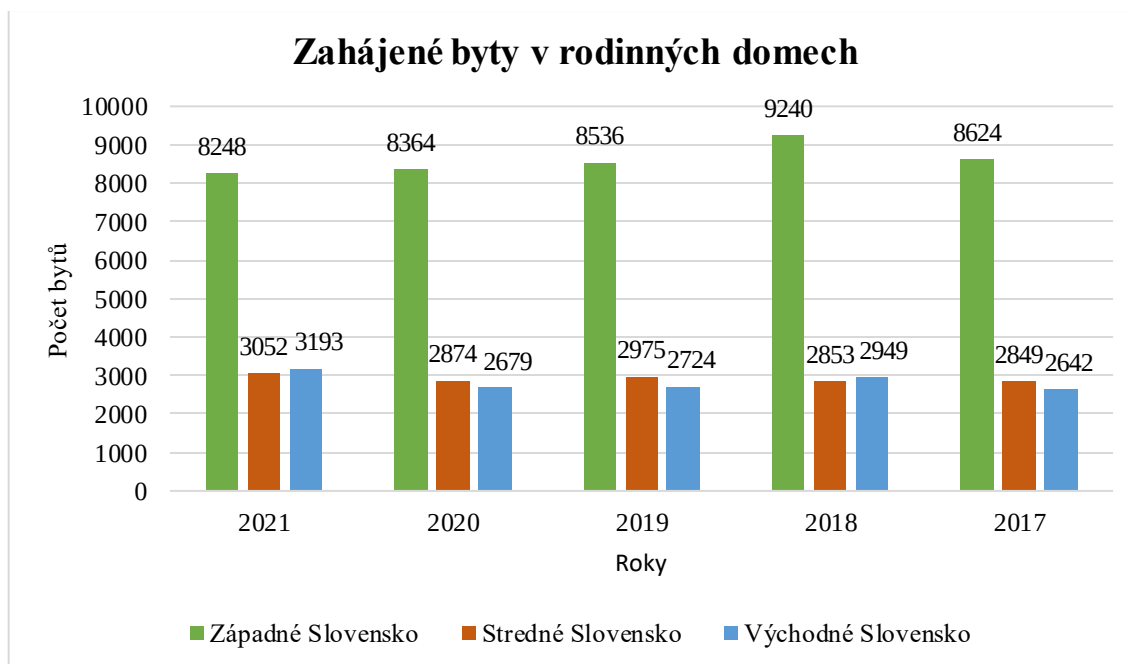
Graf č. 1: Zahájená stavba bytů
(Zdroj: (Výstavba a úbytok bytů, 2022))

Shrnutí: + *rostoucí bytová výstavba*, + *plán obnovy rodinných domů*

3.3.2 Segmentace trhu

Z geografického hlediska rozložení začaté výstavby bytů v rodinných domech, se nejvyšší počet výstavby realizuje na západě Slovenské republiky. Na tento segment trhu by se projekční kancelář měla zaměřit. Nejvíce v Trnavském kraji (2749) a v Bratislavském kraji (2342). V ostatních krajích západní části se začalo stavět 1364 bytů v Trenčianském kraji a 1793 bytů v Nitranském kraji. Ve střední části se začalo stavět téměř dvojnásobně, v Žilinském kraji (2133), Banskobystrickému kraji (919). Ve východní části se začalo stavět 2099 bytů, Prešovském kraji a 1094 v Košickém kraji. (Byty v RD - vybrané ukazovatele, 2022)

Z uvedeného rozložení vychází, že společnost by se měla zaměřit na západní část Slovenské republiky a na tuto část zacílit propagaci a umístit své sídlo.



Graf č. 2: Zahájené byty v rodinných domech podle oblasti

Zdroj: (Byty v RD - vybrané ukazovatele, 2022)

3.3.3 Marketingový průzkum

Výsledky marketingového průzkumu jsou nezbytným podkladem pro přizpůsobení marketingové strategie na zahraničním trhu. Marketingový průzkum byl zaměřen na projekční činnost v oblasti rodinných domů.

Cíle:

- určit preference zákazníka při výběru dodavatele projektu rodinného domu,
- zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují zákazníka při výběru projekční kanceláře,
- zjistit, zda zákazník preferuje typový, nebo individuální projekt,
- zjistit preference zákazníka v oblasti architektonické studie,
- zjistit optimální formu prezentace ceny projektové dokumentace,
- zjistit preferovanou výši zálohy za projekt,
- zjistit preferovanou formu komunikace,
- zjistit optimální počet schůzek/konzultací v průběhu vytváření projektu,
- zjistit očekávanou dobu zpracování projektu zákazníkem,
- určit nejvhodnější formu propagace,
- zjistit zdroje informací ze kterých potenciální zákazník čerpá.

Centrální výzkumná otázka: Jaké jsou preference zákazníků v projekčních službách rodinných domů?

Cílová skupina respondentů

Výstavba rodinného domu a s tím spojená nutnost projektové dokumentace se může týkat všech věkových skupin, proto byla za cílovou skupinu respondentů dotazníku určena obě pohlaví od 18 let se současným nebo bývalým bydlištěm ve Slovenské republice. Horní věková hranice zůstala neomezena.

Metoda sběru dat

Za metodu sběru dat byla zvolena metoda dotazování ve formě strukturovaného dotazníku v elektronické formě. Dotazník byl umístěn na sociální síť Facebook a šířen pomocí e-mailu s využitím kontaktních zdrojů jednatele projekční kanceláře.

Struktura dotazníku

Dotazník je rozdělen do pěti částí. Celkově bylo respondentům položeno 26 otázek v oblastech sociodemografických údajů (pohlaví, věk, vzdělání, povolání), produktu, ceny, distribuce a propagace. Otázky byly stanoveny na základě konzultace s vedením projekční kanceláře, následně proběhla korekce otázek a odpovědí po předložení dotazníků pěti osobám.

Průběh dotazníkového šetření

Sběr dat probíhal v období od 26. února 2022 do 8. dubna 2022. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 149 respondentů. První otázka zjišťovala, zda by dotazovaní stavěli rodinný dům na Slovensku. Z toho 11 dotazovaných odpovědělo záporně, a proto byl dotazník ukončen, jelikož respondenti nebyli cílovou skupinou. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno ze sociální sítě Facebook. Návratnost dotazníků činila 46,7 %. Průměrná doba vyplňování činila 9 minut a 34 vteřin.

Zhodnocení marketingového výzkumu

Naplnění cílů marketingového průzkumu poslouží, jako podklad pro vypracování nového marketingového mixu pro slovenský trh.

Pro projekční kancelář je pozitivní zjištění, že většina (58 %) zákazníků preferuje vypracování projektu rodinného domu přímo od projekční kanceláře. Přičemž by výhody

projekční kanceláře měla prezentovat na svých webových stránkách. Zákazník si projekční kancelář vybírá na základě kvality, ceny, dodací lhůty, doporučení známých a rodiny, přístupu a úrovně komunikace, referencích a prostředí kanceláře a její okolí. Vzdálenost lokality kanceláře má pro zákazníka střední význam. Za nejdůležitější faktor považují respondenti kvalitu, konkrétně 69,5 % z nich.

Z výsledku průzkumu rovněž vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na individuální projekty, které preferuje 74 % dotazovaných. Zákazníci si jsou ochotni připlatit za více variant dispozičního řešení (72 %) a 3D vizualizaci (65 %). Za fotorealistickou vizualizaci si je ochotno připlatit pouze 53 % dotázaných. 68 % dotázaných by uvítalo možnost projít si 3D model ve VR v prostorech projekční kanceláře.

60 % dotázaných preferuje prezentaci nabídky ceny projektové dokumentace na základě procent z celkových nákladů stavby. Zálohu ve výši 50 % ceny projektové dokumentace považuje za přijatelnou 68 % dotázaných. Ze zbylých 32 % by nejvíce preferovalo zálohu ve výši 30 %.

Za nejvhodnější formu komunikace považuje 89 % dotázaných osobní formu komunikace. V případě, že by museli využít neosobní formu komunikace, 45 % by vyhovovala videokonference přes software Zoom, Google Meet, Skype atd. 31 % respondentů by vyhovovala telefonická forma komunikace.

Podle nejčastějších odpovědí vychází ideální počet schůzek v průběhu zpracování projektu mezi 3 až 5. Zákazníci nejčastěji získávají informace z webových stránek, sociálních sítí, konzultací s prodejcem a od přátel rodiny a známých. Nejvíce by zákazníky oslovila propagace činnosti projekční kanceláře formou webových stránek, sociálních sítí a internetové reklamy.

Za limity výzkumu lze považovat krátká doba dotazníkového šetření a nízká návratnost. Dalším limitem je složitá terminologie a proces vzniku projektu, ve kterých se orientuje malá část potenciálních zákazníků. Tento problém se snažily omezit vysvětlující popisy u předkládaných otázek vycházející ze zkušeností jednatele projekční kanceláře s komunikací s předcházejícími klienty.

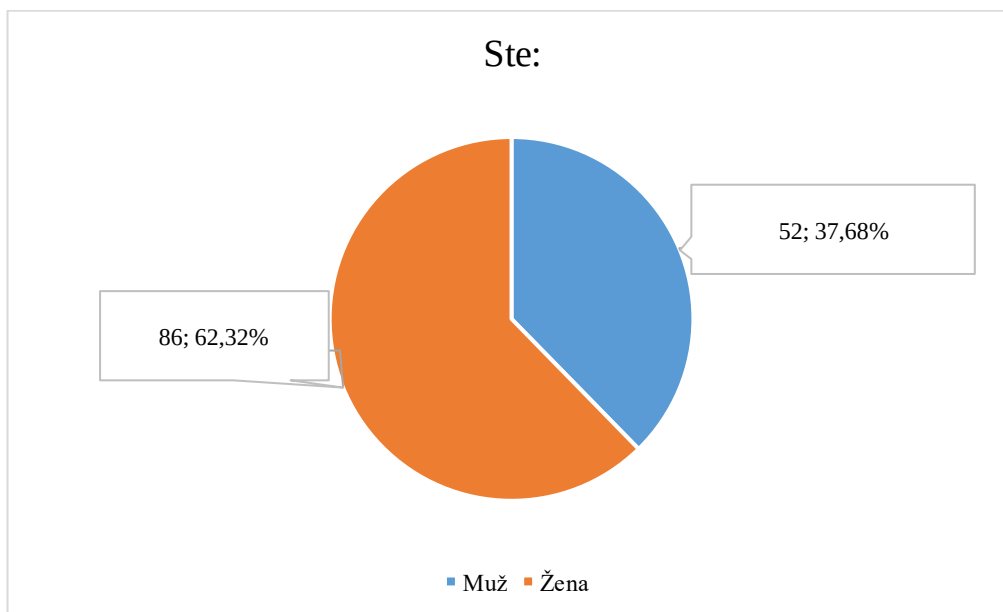
*Shrnutí: + zjištění preferencí zákazníků v oblasti projekčních službách rodinných domů,
+ zákazníci upřednostňují kvalitu před cenou a rychlostí dodání*

Výsledky oblasti sociodemografický údajů

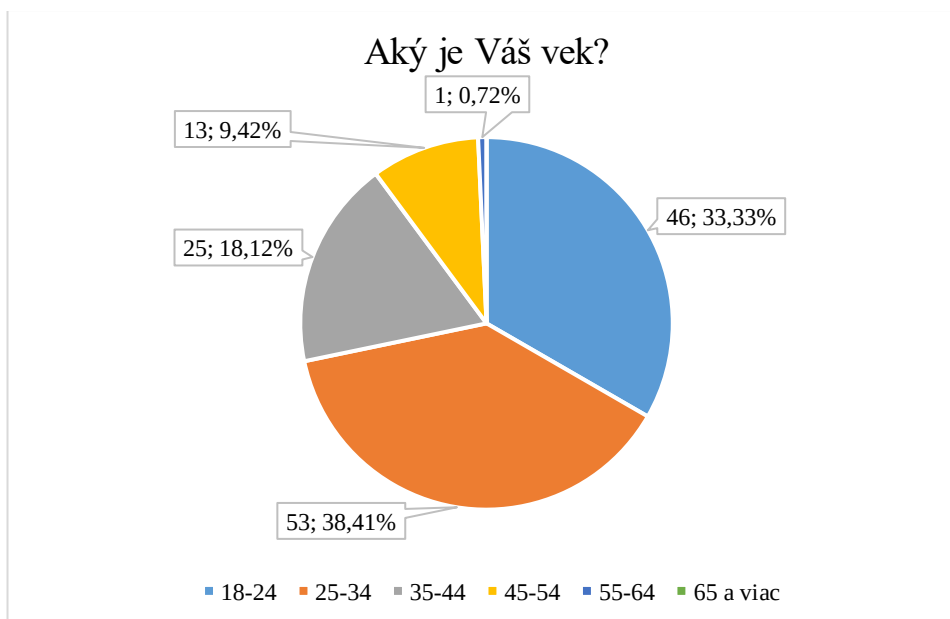
Dotazník vyplnilo 86 žen a 52 mužů, což představuje 62,32 % žen a 37,68 % mužů. Nejčastější věkové zastoupení představovaly skupiny 25 až 34 s počtem responzí 53 (38,41 %) a skupina ve věku 18 až 24 s počtem responzí 46 (33,33 %). Žádný z respondentů nereprezentoval skupinu 65 let a více.

Z nejvyššího dosaženého vzdělání převažovalo středoškolské vzdělání s maturitou s počtem responzí 51, druhou nejčastější odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání s počtem 40. Dále následovalo středoškolské vzdělání bez maturity, vyšší odborné vzdělání a základní vzdělání.

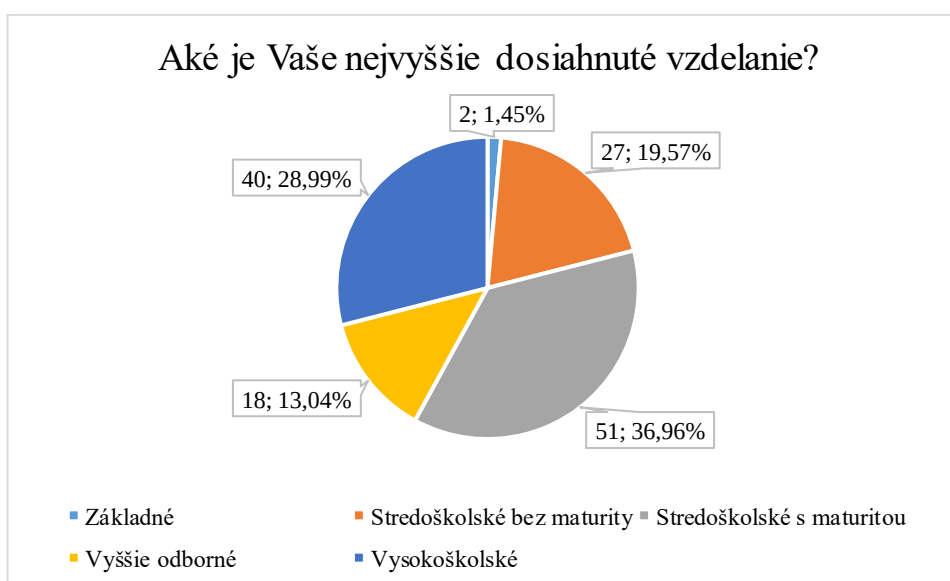
Nejvyšší podíl respondentů představovali zaměstnanci (37,68 %) a pracující studenti (19,57 %). Třetí nejčastější odpovědí bylo uvedeno podnikání. Možnost důchodce nevyplnil žádný z respondentů.



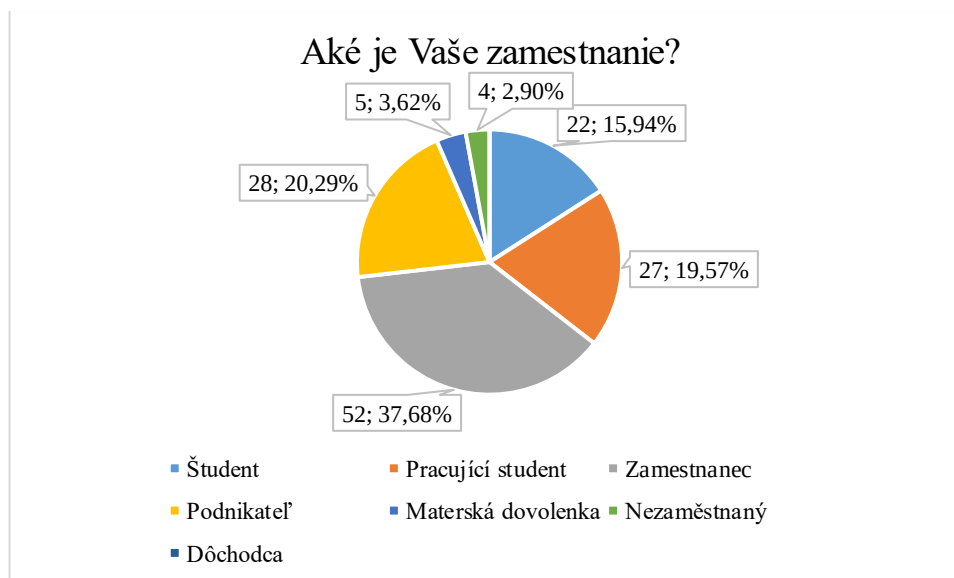
Graf č. 3: Pohlaví respondenta
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 4: Vekové rozdelení
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 5: Nejvyšší dosáhnuté vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 6: Zaměstnaní
(Zdroj: Vlastní zpracování)

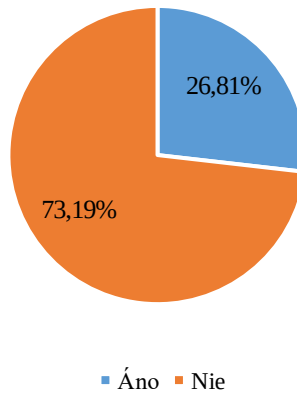
Výsledky v oblasti produktové politiky

Zkušenost s projektem pro výstavbu rodinného domu má 37 dotazovaných, 101 uvedlo, že zkušenost nemá. Na otázku zda upřednostňují vypracování projektu rodinného domu projekční kanceláří, nebo stavební firmou, uvedlo 57,97 %, že projekční kancelář. Nejčastější důvod byl vyšší snaha přizpůsobit projekt podle přání zákazníka. Za největší výhodu stavební společnosti považuje 58 dotazovaných, kteří preferují stavební společnost, komfortnější komunikaci jen s jedním subjektem (stavební firmu).

Za nejdůležitější faktory při výběru projekční kanceláře považují dotazovaní kvalitu služeb, doporučení rodiny, známých a přátel, přístup a úroveň komunikace, reference a dodací lhůtu a cenu. Naopak za nejméně důležité považují velikost projekční kanceláře a vzdálenost lokality kanceláře. Za nejdůležitější faktor považují dotazovaní kvalitu, tuto možnost označilo 101 dotazovaných.

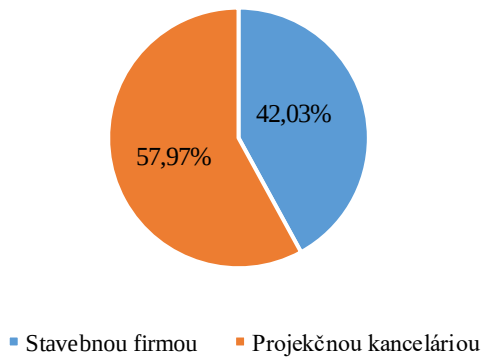
Při výběru mezi typovým, nebo individuálním projektem zvolilo individuální projekt 73,91 % respondentů individuální projekt, i přes jeho vyšší cenu. Za více variant dispozičního řešení by si bylo ochotno připlatit 71,74 % respondentů, za 3D vizualizaci 65,22 %. 68,84 % respondentů by uvítalo projít si 3D model domu ve VR. Za fotorealistickou vizualizaci by si bylo ochotno připlatit už jen 52,9 % dotazovaných. Za nepřijatelnou dobu dodání projektové dokumentace považuje 41,3 % dotázaných dobu tři měsíce. 24,64 % označilo 2 měsíce a 15 respondentů (10,87 %) měsíce čtyři.

Máte skúsenosť s projektom pre výstavbu
rodinného domu?



Graf č. 7: Zkušenosti s projektem rodinného domu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

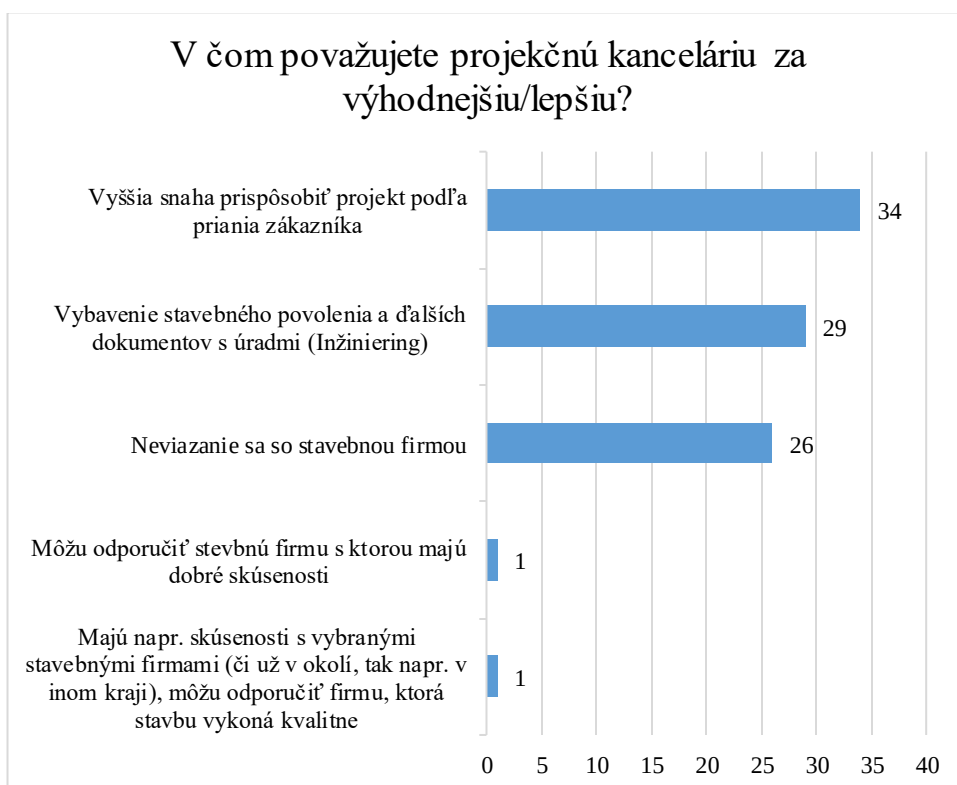
Uprednostňujete vypracovanie projektu rodinného
domu stavebnou firmou, alebo projekčnou
kanceláriou?



Graf č. 8: Preference dodavatele projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)



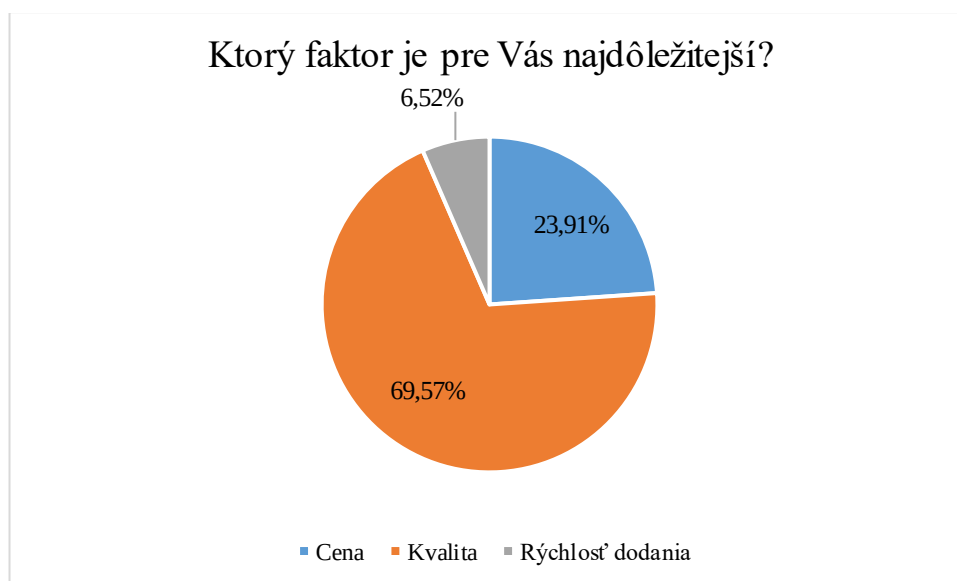
Graf č. 9: Výhody stavební společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 10: Výhody projekční kanceláře
(Zdroj: Vlastní zpracování)

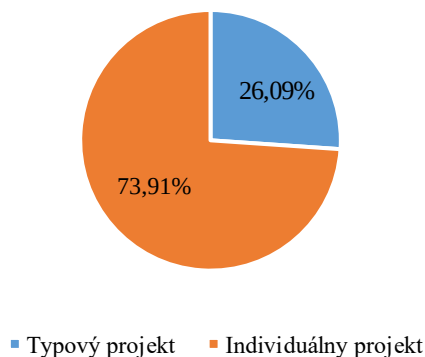
Tabulka č. 9: Důležitost faktorů při výběru projekční kanceláře
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ktoré faktory sú pre Vás na stupnici 1 až 5 najdôležitejšie pri výbere projekčnej kancelárie? (1 – najmenej dôležitý, 5 – najviac dôležitý)	
Faktory	Průměr
Cena	3,642
Kvalita služieb	4,704
Odporúčania rodiny, priateľov, známych	4,273
Vzdálenosť lokality kancelárie	2,889
Reprezentatívne prostredie kancelárie a jej okolia	3,444
Dodaci lehota	3,163
Prístup a úroveň komunikácie	4,63
Predchádzajúca skúsenosť	3,889
Referencie	4,231
Úroveň a forma propagácie	2,938
Veľkosť firmy	2,259
Doba pôsobenia na trhu	3,148
Rozsah poskytovaných služieb	3,37



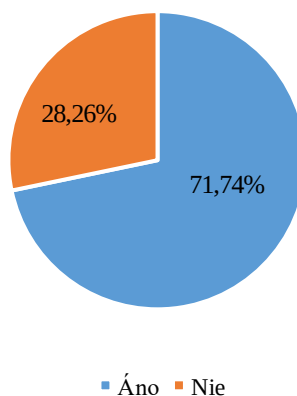
Graf č. 11: Nejdůležitější faktor při výběru projekční kanceláře
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Preferujete typový projekt domu (približne o tretinu lacnejšie), alebo projekt individuálny (riešenie na kľúč)?



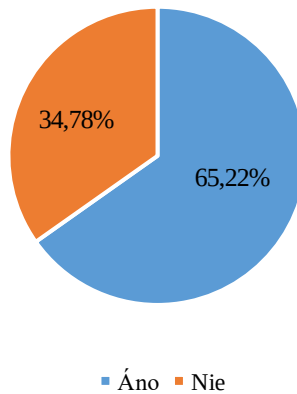
Graf č. 12: Preference druhu projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Boli by ste ochotní si priplatiť za viac možností dispozičného riešenia?



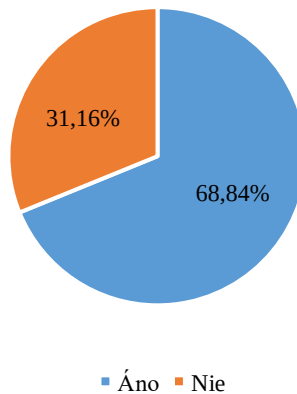
Graf č. 13: Dispoziční řešení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Boli by ste ochotní si priplatiť za 3D vizualizáciu?



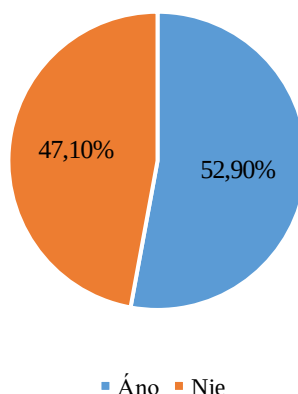
Graf č. 14: 3D vizualizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Uvítali by ste možnosť prejsť si 3D model domu vo VR v priestoroch projekčnej kancelárie?



Graf č. 15: 3D model domu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Boli by ste si ochotní priplatiť za fotorealistic kú vizualizáciu?

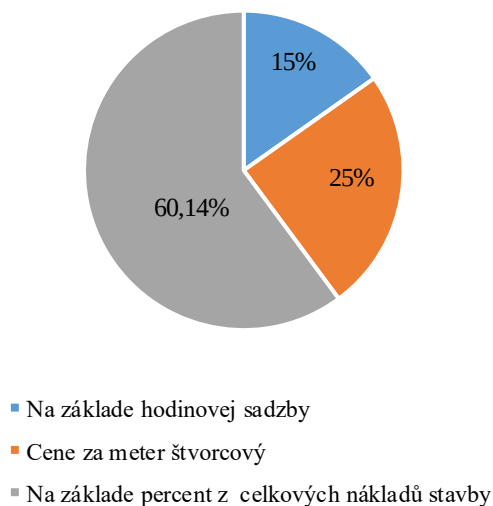


Graf č. 16: Fotorealistic ká vizualizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky v oblasti cenové politiky

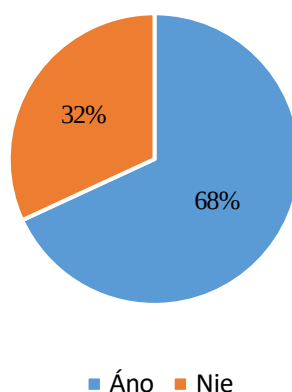
Většina respondentů (60,4 %) považuje za nejtransparentnější prezentaci nabídky ceny projektu formou procent z celkových nákladů stavby. Pro 68,12 % je záloha na projekt rodinného domu přijatelná. Zbýlých 31,88 % respondentů by volilo nejčastěji variantu 30% zálohy a zbylých 70 % doplatit po dokončení.

Ktorá z nasledujúcich možností prezentácie ponuky ceny projektu vám príde najtransparentnejšia?



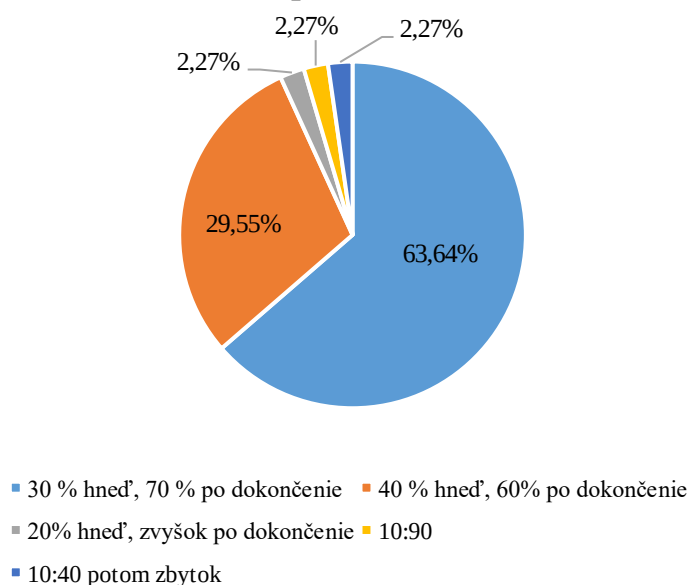
Graf č. 17: Prezentace nabídky ceny projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Považujete zálohu na projekt vo výške 50 % za prijateľnú?



Graf č. 18: Záloha na projekt rodinného domu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Akú výšku zálohy projektu považujete za optimálnu?

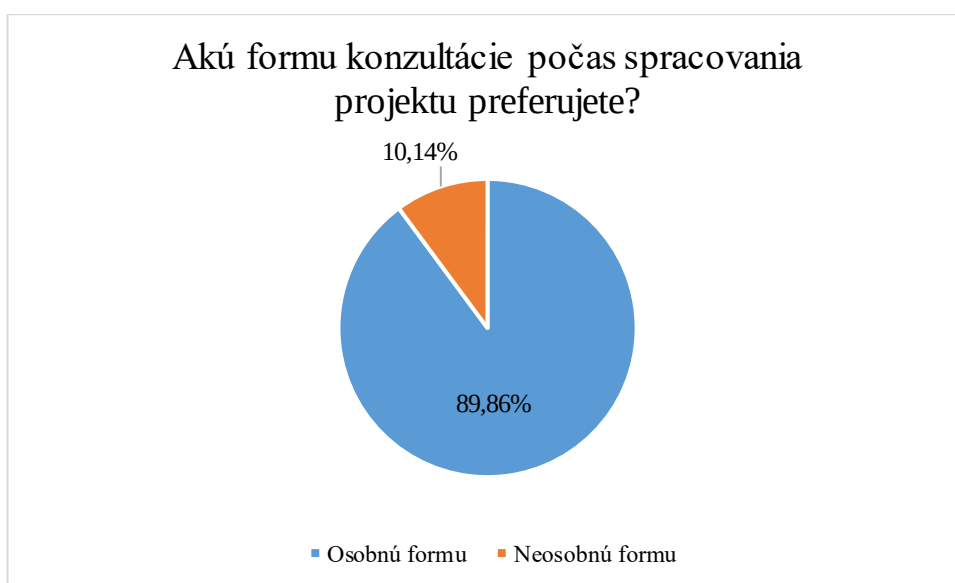


Graf č. 19: Optimální výše zálohy projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky v oblasti distribuce

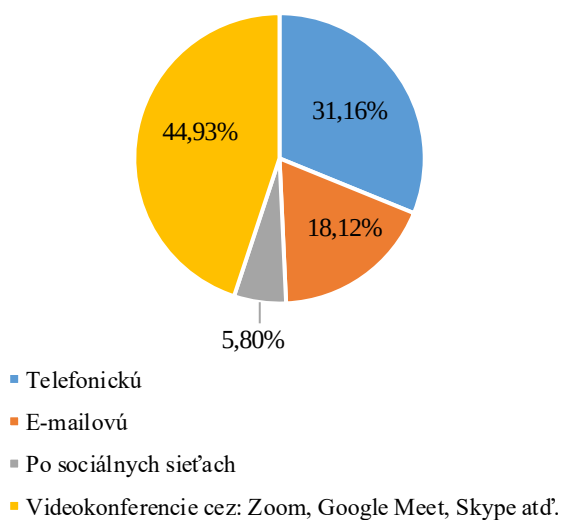
Formu komunikace v průběhu zpracování projektu by 124 (89, 86 %) dotazovaných preferovalo osobní formu komunikace. V případě nutnosti neosobní formy komunikace by 43,93 % dotazovaných preferovalo videokonferenci a 31,16 % telefonickou formu

komunikace. Z odpovědí na otázku optimálního počtu schůzek/konzultací vychází ideální počet mezi 3 až 5 konzultacemi v průběhu zpracování projektu. Za nepřijatelnou dobu dodání projektové dokumentace považuje 41,3 % dotázaných dobu tři měsíce. 24,64 % označilo 2 měsíce a 15 respondentů (10,87 %) měsíce čtyři. 40 % respondentů je ochotno cestovat na schůzku s projektantem do projekční kanceláře 1,5 hodiny, 31 % dotazovaných je ochotno strávit cestou maximálně hodinu.



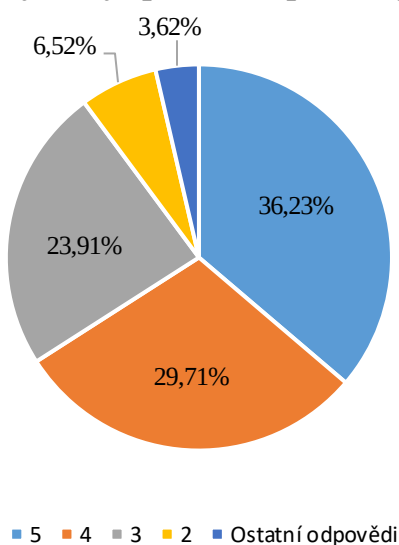
Graf č. 20: Forma konzultace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Keby ste museli využiť neosobnú formu konzultácie, akú by ste preferovali?



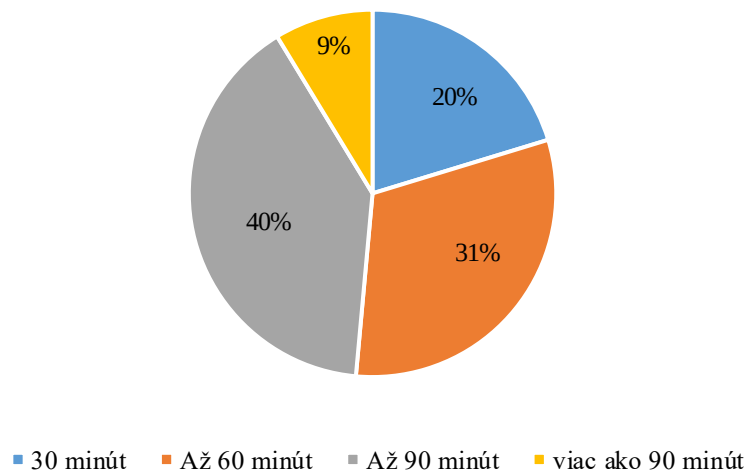
Graf č. 21 Preference formy neosobní komunikace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aký počet schôdzok/konzultácií počas vytvárania projektu je pre Vás optimálny?



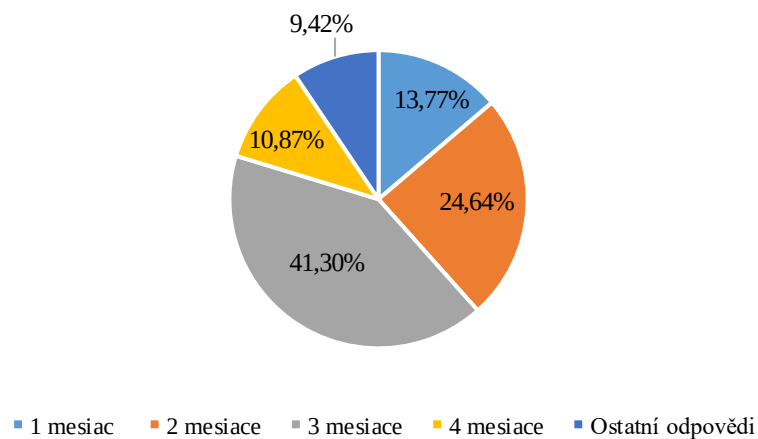
Graf č. 22: Optimální počet schůzek/konzultací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Akú dobu ste ochotní cestovať na schôdzku s projektantom do projekčnej kancelárie?



Graf č. 23: Maximální doba cesty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Akú dodaciu dobu projektové dokumentace považujete za neprijateľnú?



Graf č. 24 Dodací doba projektové dokumentace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky v oblasti propagace

Nejčastější zdroj získávání/vyhledávání informací byly zvolené webové stránky. Dále následovalo doporučení rodiny známých, poté respondenti zvolili skupiny na sociálních sítích a konzultace s prodejcem (obchodním zástupcem). Další měla za cíl zjistit, jaká

forma propagace projekční kanceláře by respondenty nejvíce oslovila. Z tabulky vyplývá, že by respondenty nejvíce oslovily webové stránky, sociální sítě a internetová reklama.

Tabulka č. 10: Zdroj získávaných informací

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na škále 1 až 5 vyberte, ako často vyhľadávate/získavate informácie u uvedených zdrojov informácií: (1 – najmenej využívaný, 5 – najviac využívaný)	
Zdroj	Průměr
Webové stránky	4,435
Socialne siete	3,26
Odborné časopisy	2,712
Výstavy a veľtrhy	2,435
Konzultácií s predajcom (obchodným zástupcom)	3,174
Odporúčania od rodiny a známych	3,935

Tabulka č. 11: Forma propagace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na škále 1 až 5 vyberte, aká forma propagácie projekčnej kancelárie by Vás najviac oslovila: (1 – najmenej oslovila, 5 – najviac oslovila)	
Forma	Průměr
Socialne siete	3,696
Internet (reklamné bannery)	3,435
Odborné časopisy	3,152
Vonkajšia reklama (billboardy, bannery, plagáty)	2,804
Webové stránky	4,087
Letáky	2,478
Veľtrhy a výstavy	3,065

3.4 Porterův model 5 sil

Porterova analýza konkurenčních sil zkoumá následující faktory: vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu nových konkurentů a stávajících konkurentů a hrozbu substitutů.

3.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

V posledním roce vybraná společnost zaznamenala zvýšený nárůst poptávky vypracování projektu rodinných domů, která i po navýšení ceny neopadla a zákazníci zvýšenou cenu za provedené služby akceptovali. Tlaku na snížení ceny zákazníci mohou dosáhnout prostřednictvím typového projektu, který je však třeba upravit podle požadavků stavební parcely a lokálních regulačních podmínek. Jelikož většina populace si pořizuje rodinný

dům jen jednou za život, uvědomuje si, že případné nedostatky vzniklé upřednostňováním ceny před kvalitou mohou v budoucnu být nevratné, případně náklady na jejich odstranění cenově a časově náročné. (Vybraná společnost, 2022)

Zákazníci, pro které je hlavním rozhodovacím kritériem cena, volí možnost zpracování projektové dokumentace u individuálního projektanta namísto projekční kanceláře. S rostoucím přístupem k internetu vzniká možnost oslovit několik projekčních kanceláří s žádostí o individuální projekt a porovnat předběžné cenové nabídky a šíři nabízených služeb. Ceny uvedené za typové projekty jsou napříč konkurencí velice podobné a v průběhu zpracování se mohou měnit v závislosti na typu stavebního pozemku a zákazníkem vyžadovaných úprav, avšak uváděná cena na webových stránkách těchto změn je orientační. Z tohoto hlediska je vyjednávací síla zákazníků **vysoká**. V průběhu zpracování projektové dokumentace zákazník příliš možností na dosažení snížení ceny nemá, musí se buď vzdát svých dodatečných požadavků, které cenu projektu oproti prvotní ceně prodražují, nebo přejít ke konkurenci, což s sebou přináší prodloužení doby zpracování projektové dokumentace. Dalším faktorem limitujícím kupujícího ve vyjednávání o ceně, je neochota projektantů pokračovat v rozpracované dokumentaci jiného projektanta (Vybraná společnost, 2022). Z tohoto hlediska lze považovat vyjednávací sílu zákazníků za **nízkou**.

Shrnutí: +/- *celková vyjednávací síla zákazníků je střední*

3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli vybrané společnosti jsou zejména statici, technici a inženýři v oblasti řešení požární bezpečnosti, specialisté na geodetické práce, hlukový specialista, hydrogeologové a specialisté v oblasti měření radonu. Pro tyto obory je typická nutnost velké kvantitativní provedení prací, kdy při velkoodběru poskytují dodavatelé výrazné slevy. Se svými dodavateli na území České republiky má projekční kancelář dlouhodobě dobré vztahy, které ovšem bude muset v případě expanze vybudovat i u slovenských dodavatelů. Náklady na změnu dodavatele jsou minimální. (Vybraná společnost, 2022) Lze tedy považovat vyjednávací sílu dodavatelů za **nízkou**.

Shrnutí: + *nízká vyjednávací síla dodavatelů*

3.4.3 Hrozba nových konkurentů

Počet nových konkurentů vstupujících na trh znamená pro působící firmy na trhu hrozbu. Vstup nových konkurentů ovlivňují bariéry vstupu a perspektiva stavebního odvětví. Z předchozích analýz vyplývá, že zejména stavebnictví v oblasti bytové výstavby nezaznamenalo přes dva pandemické roky významný pokles. V posledním roce ovlivněném protipandemickými opatřeními dokonce zaznamenalo mírný růst výstavby bytů v rodinných domech oproti předpandemickému roku 2019. Dalším faktorem je vysoká poptávka po vlastním bydlení, jejichž uspokojení by měla přispět novela stavebního zákona stále nízké hypoteční sazby a dotační program zaměřený na rekonstrukce rodinných domů. Výše zmíněné faktory by mohly být signálem pro vstup nových konkurentů.

Překážky, které by firmy mohly nové firmy odradit jsou zejména regulace vycházející z právních předpisů a norem a dynamicky měnící se technologie využívané v rodinných domech, které zvyšují náročnost na projektovou dokumentaci. Výhodou projekční kanceláře jsou několikaleté zkušenosti s aplikací těchto technologií do projekční dokumentace z českého prostředí.

Rovněž je třeba brát v potaz vysoké počáteční investice na zajištění kanceláře jejího hmotného a nehmotného vybavení.

Shrnutí: +/- *střední pravděpodobnost vstupu nových konkurentů*

3.4.4 Konkurenční boj mezi stávajícími podniky

Na trhu architektonicko – projekčních činností je intenzita konkurence velmi vysoká z důvodu velké koncentrace firem působících na tomto trhu. Nejvyšší koncentrace je v západní oblasti Slovenska, čemuž odpovídá i nejvyšší objem výstavby v této oblasti. V této oblasti působí desítky firem a v rámci celé republiky stovky. (Architektonické činnosti, 2022)

Společnost nenabízí typové projekty, pouze individuální, u kterých je cena různorodá a závisí na několika faktorech jako je velikost stavby, počet podlaží, terénu, náročnosti řešení a detailních požadavcích klienta. Z tohoto hlediska je srovnání cen problematické, jelikož vyžaduje schůzku s projektantem, kde se podle požadavků klienta vyhotoví cenová nabídka.

Společnosti se rovněž odlišují službami zaměřenými pouze na bytovou výstavbu, nebo i na komerční výstavbu. Specifickou skupinou jsou projekční kanceláře, které jsou svými službami zaměřené na vysoce individualizované projekty, pro které je specifická velmi detailní architektonická studie, která je časově oproti běžné studii velmi náročná. Bývá zpracovávána především architekty, případně architekty a projektanty v jedné osobě. Časová náročnost a velmi vysoká úroveň kvalifikace s sebou nese i výrazně vyšší cenu za poskytnuté služby. V tomto případě hovoříme spíše o architektonických ateliérech než o projekčních kancelářích. Pro architektonické ateliéry je vlastní nízký počet zakázek, avšak z důvodů jejich vysoké přidané hodnoty také vysoká cena služeb. Podíl těchto společností je na trhu architektonických – projekčních činností kvůli jejich zaměření na úzkou klientelu nízký.

Další skupinou jsou projektanti podnikající jako fyzické osoby. Pro tyto projektanty je typická nižší cena projektové dokumentace a užší nabídka doplňkových služeb. Nutno podotknout, že výše uvedené nebývá pravidlem, a v tomto případě je z důvodu časové náročnosti počet ročních zakázek nižší.

Vzhledem k cílovým zákazníkům, nabídce a podobnosti nabízených služeb na západě Slovenska považuje vybraná projekční kancelář za své největší konkurenty tyto společnosti:

- Lamikra, s.r.o.,
- Luxhouse, s.r.o.,
- DJS architecture s.r.o.,
- Ing. Martin Suchý – BOOM PROJEKT.

Kritéria pro srovnání konkurence byla určena na základě rozmanitosti služeb a zda jsou zahrnuty v ceně projektu, nebo jsou nabízeny jako doplňkové služby.

Z výše uvedených firem nenabízí **typové projekty** analyzovaná společnost a Lamikra, s.r.o., což lze považovat za konkurenční nevýhodu analyzované společnosti.

Všechny firmy kromě analyzované společnosti nabízejí **projektovou dokumentaci k rekonstrukci rodinných domů**. Z důvodu nízké poptávky po rekonstrukcích rodinných domů v České republice analyzovaná společnost tuhle službu nenabízí. Vzhledem k novému dotačnímu programu, který má za cíl podpořit rekonstrukce starších

domů na území Slovenské republiky, lze očekávat rozšíření této služby u konkurence. Více podrobností k tomuto programu je uvedeno v následující kapitole.

Inženýrskou činnost nabízí projekční kancelář DJS Architecture v ceně od 400 eur, Luxhouse s.r.o. od 500 eur a Ing. Martin Suchý – BOOMPROJEKT, avšak neuvádí cenu. Analyzovaná projekční kancelář nabízí inženýring v ceně projektu.

Stavební dozor nabízí všichni konkurenti, kromě Luxhouse, s.r.o. Cenu neuvádí Ing. Martin Suchý – BOOM PROJEKT a Lamikra, s.r.o. Cena stavebního dozoru se u společnosti DJS, Architecture pohybuje od 300 do 500 eur.

Největším konkurentem se jeví společnost DJS architecture, s.r.o. z hlediska rozsahu nabízených služeb. Konkurenční výhodou této společnosti jsou typové projekty rodinných domů a analýza cenových nabídek, které analyzovaná společnost nenabízí. DJS architecture, s.r.o. nabízí 3D vizualizace exteriéru a inženýrskou činnost, jako doplňkovou službu, zatímco analyzovaná společnost ji zahrnuje do ceny projektu. Konkurenční výhodou nad ostatními firmami má analyzovaná společnost v možnosti prohlídky 3D modelu interiéru a exteriéru ve VR. Společnost jako jediná z považovaných konkurentů udává orientační cenu za metr čtvereční, která se pohybuje včetně studie v ceně od 50 eur. Za předpokladu, že nejčasnější rozloha standardního jednopodlažního rodinného domu se pohybuje v rozmezí 130 až 150 m² se cena projektu pohybuje mezi 6500 až 7500 eur.

Ostatní konkurenti neuvádí orientační cenu na svých webových stránkách. Cenovou nabídku stanovují individuálně po první schůzce podle parametrů stavby a požadavků klienta.

Shrnutí: - *silná konkurence na slovenském trhu*

3.4.5 Hrozba substitutů

Vzhledem ke specifčnosti projekčních služeb neexistuje žádná přímá náhrada, kterou by zákazník mohl využít při stavbě rodinného domu. Jedinou alternativou pro individuální projekt je výběr typového projektu rodinného domu, který je často potřeba upravit podle přání zákazníka, ale možnost úprav je minimální. Dále je projekt třeba přizpůsobit stavebnímu pozemku, což s sebou nese dodatečné náklady.

Dalším substitutem pro zájemce o vlastní bydlení, je pořízení dříve postavených rodinných domů nebo bytů, kterých je ovšem nedostatek. **Lze, tedy konstatovat, že hrozba substitutů, je nízká.**

Shrnutí: + *nízká hrozba substitučních produktů*

3.5 Analýza 7S

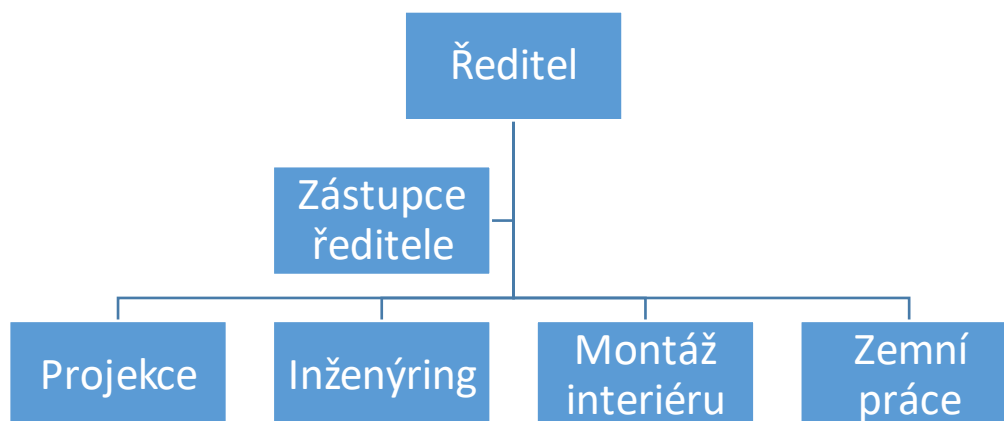
Součástí analýzy vnitřního prostředí podniku. Zabývající se strategií, strukturou, systémy, stylem, spolupracovníky, schopnostmi a sdílenými hodnotami.

3.5.1 Strategie

Strategií společnosti je organický růst s důrazem na zachování kvality. Cílem společnosti, tedy není obsloužit co nejvyšší počet zákazníků, ale udržet si kvalitu, s tím souvisí kvalifikovaní zaměstnanci a individuální přístup k zákazníkům, který se odráží na referencích, a tak má vliv na pověst společnosti. Služby společnosti jsou koncipovány, tak aby šetřily čas a peníze svých klientů, a tím co nejvíce usnadnily celý proces vedoucí k pořízení vlastního bydlení. Uvědomuje si jedinečnost každého zákazníka, jelikož věří, že výstavba rodinného domu není jen stavba budovy, ale je to především budování domova, který bývá pro převážnou část klientů největší celoživotní investicí, a proto každý jednotlivý projekt takto vnímá. Od svého založení se specializuje na projekty netypových domů. Z výše uvedených důvodů nevede společnost katalog typových projektů domů. Stejnou strategii plánuje společnost využít i v zahraničí. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.2 Struktura

Ředitel je jediným společníkem a zároveň jednatelem vybrané společnosti. Pracovníci jednotlivých úseků se zodpovídají řediteli s jeho zástupcem. Je uplatňována plochá organizační struktura s nízkým počtem stupňů řízení. (Vybraná společnost, 2022)



Obrázek č. 3: Organizační struktura vybrané společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s vedením společnosti)

V úseku projekce pracuje 7 projektantů, jejichž hlavní náplní práce je vytváření studií a projektové dokumentace. Úsek interieristů se zabývá vnitřními úpravami domů zpravidla montáží kuchyňského nábytku, pokládání podlahových krytin apod., v tomto úseku pracují 3 pracovníci. Inženýringu se věnují 3 zaměstnanci. Jejich náplní práce je rozpočetnictví a administrativa spojená s prováděním staveb zejména vyřízení stavebního povolení, ohlášení stavby a územního rozhodnutí. V úseku zemních prací jsou zaměstnáni 3 dělníci, jejichž úkolem je takzvané zasítování pozemku, tedy realizace elektrické a plynové přípojky a přípojky splaškové kanalizace. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.3 Systémy

Jelikož všechny zakázky společnosti neprobíhají paralelně, vzniká zde prostor pro chaos v pořadí jednotlivých úkolů. Společnost používá program navázaný na CRM systém, který pomocí automatických úkolů podle vzorové časové osy přiřazuje jednotlivé úkoly dílčím pracovníkům napříč úseky. Systém zaznamenává veškerou e-mailovou komunikaci, fakturace a objednávky, informace o provedených, prováděných a

dokončených úkolech. Implementací tohoto systému se společnosti podařilo optimalizovat proces zpracování projektu, a tím tento proces zefektivnit. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.4 Styl

Komunikace mezi pracovníky a nadřízenými probíhá hierarchicky, od ředitele a jeho zástupce až k jednotlivým zaměstnancům, buď formou přes CRM systém nebo osobně. Díky společnému kancelářskému prostoru je komunikace efektivní, což přispělo i k optimalizaci tohoto systému. Zaměstnanci díky demokratickému stylu řízení nadále přispívají ke zlepšení těchto procesů. Pokud si to situace vyžaduje vedení naplňuje firemní poradu, které se účastní všichni zaměstnanci, jichž se řešená problematika může i nepřímo týkat a mohou vznášet své připomínky a dotazy k aktuálním problémům. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.5 Spolupracovníci

Přijímací řízení probíhá na základě pohovoru s jednatelem. Rozhodující jsou zkušenosti, ochota pracovat, týmovost, spolehlivost, sociální inteligence a dobrá úroveň psané i ústní komunikace. Společnost na pozice projektantů přijímá i absolventy a poskytuje jim možnost zaučení, i přes zvýšené náklady s tím spojené. U manuálních prací rozhoduje především zručnost a ochota pracovat.

Zaměstnanci provádějící fyzickou práci mají čtyřdenní pracovní dobu. Zkrácení pracovní doby neovlivnilo výkonnost a vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Pracovní doba projektantů se odvíjí od plánovaných schůzek s klienty a plánovaných firemních porad. Doba, ve které budou zpracovávat projektovou dokumentaci záleží na jejich schopnostech rozvrhnout si svůj čas. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.6 Schopnosti

U projektantů a zaměstnanců inženýringu je dán mimo jiné největší důraz na komunikační dovednosti, jelikož nejvíce komunikují se zákazníky a jsou prostředníky mezi klienty a vedením. Po přijímacím řízení dochází ke školení zaměstnanců v komunikaci s klienty, vedeném jednatelem společnosti a jeho zástupcem. Zástupce ředitele se pravidelně účastní schůzek s klienty a sleduje proces komunikace projektanta s klientem, načež poskytuje projektantům zpětnou vazbu. (Vybraná společnost, 2022)

Jelikož vždy existuje riziko odchodu některého z klíčových zaměstnanců, což by společnosti přineslo kapacitní problémy, podporuje management spolupráci mezi zaměstnanci, cílem je předávání znalostí zkušenějších zaměstnanců svým kolegům. Výhodou společnosti je věkové složení zaměstnanců. Starší a zkušenější zaměstnanci předávají své zkušenosti mladším, což pomáhá k vyšší samostatnosti a jistotě v jednání mladších a nových zaměstnanců. Zároveň dochází k prohloubení odborných znalostí a znalostí v oblasti 3D modelování a vizualizací. (Vybraná společnost, 2022)

3.5.7 Sdílené hodnoty

Komunikace mezi zaměstnanci je neformální a vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské, což vytváří přátelskou a neformální atmosféru. Vedení společnosti podporuje dobré vztahy na pracovišti pořádáním pravidelných teambuildingových akcí, kde se setkávají jak zaměstnanci z kanceláří, tak zaměstnanci pracující mimo kanceláře. Dobré vztahy s dodavateli vychází z dlouhodobé známosti a spolupráce, kdy se zaměstnanci znají v osobním životě. Kromě kvalitně provedených služeb je pro společnost nejzásadnější férové jednání se zákazníky a dodavateli, které se nejvíce projevuje v dobré pověsti společnosti. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + individuální přístup k zákazníkovi + přehledný systém mapující stav a průběh zakázek + demokratický styl vedení, + komunikační schopnosti zaměstnanců

3.6 Analýza marketingového mixu

Pro analýzu stávajícího marketingového mixu bude vyžit model 7P. Vedlejší činnosti společnosti jsou zemní a výkopové práce pro realizaci přípojek a instalaci nábytku, pokládání podlahových krytin apod. Tyto činnosti poskytuje výhradně spolupracující stavební společnosti a veřejnosti je nenabízí. Z tohoto důvodu bude předmětem marketingového mixu hlavní nabídka projekční kanceláře.

3.6.1 Produkt

Stupně projektové dokumentace se dělí na projekt pro územní rozhodnutí, projekt na stavební povolení a pro realizaci stavby. V případě, že dům spadá do kategorie „jednoduché stavby“, lze projekt pro územní rozhodnutí sloučit s projektem pro stavební povolení a na jeho základě začít stavbu. Nicméně projekt pro stavební povolení nespecifikuje konkrétně materiál, neobsahuje položkový rozpočet a detailní konstrukční

řešení, tím se může konečná cena realizace domu výrazně lišit. (Vybraná společnost, 2022)

Projekt rodinného domu od vybrané společnosti obsahuje projektovou dokumentaci na stupni pro realizaci stavby. Součástí je architektonická studie, která obsahuje 2D pohledy, průchozí 3D model s ukázkou slunečního svitu, 3D vizualizace interiéru a exteriéru s možností prohlídky ve VR, inženýrská činnost a konzultace. Projektová dokumentace pro realizaci stavby analyzované společnosti obsahuje:

- položkový rozpočet,
- projekt osazení domu,
- projekt elektroinstalací,
- projekt vytápění,
- dokumentaci pro kolaudaci,
- technické zprávy,
- energetické hodnocení,
- architektonicko-stavební řešení,
- stavebně konstrukční řešení,
- požárně bezpečnostní řešení,
- zdravotně technické řešení. (Vybraná společnost, 2022)

Produkt – projekt je koncipován tak, aby sloužil, jako podkladový dokument pro stavební dozor, případně jako podklad dokumentace při výběru dodavatele stavby. Takto obsáhlá a detailnější projektová dokumentace nedává dodavateli stavby velkou možnost pro cenovou manipulaci kvůli konstrukčním detailům, podrobnějším technickým zprávám a položkovému rozpočtu. Zákazník tak předem ví, v jaké cenové relaci se stavba bude realizovat. Tímto dochází k eliminaci nečekaných nákladů při realizaci stavby ze strany stavební firmy. Inženýrská činnost vyřizuje za klienta veškerý kontakt s úřady nezbytnými pro příslušná povolení, čímž šetří jeho čas. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + *komplexní produkt šetřící čas a finance klienta*

3.6.2 Cena

Stanovení ceny je komplexním procesem. Každý projekt je unikátní, tudíž nelze stanovit přesnou cenu. Na cenu projektové dokumentace má vliv mnoho faktorů jako je sklon

terénu, počet podlaží, podsklepení, velikost stavby, nároky na detaily klienta. V zásadě platí, čím vyšší stupeň projektové dokumentace, tím vyšší procento z realizační ceny stavby projektová dokumentace představuje. (Vybraná společnost, 2022)

Cena projektu rodinného domu se pohybovala v rozmezí 3 až 4,5 % z orientační ceny stavby. Zvyšující se realizační cena rodinných domů a obrovská poptávka v posledních dvou letech, kterou společnost přes zvyšující se kapacitu nebyla schopna uspokojit, byla důvodem zvyšující se ceny, aktuálně se pohybuje cena projektu mezi 4 až 6 % z orientační ceny stavby. Z poskytnutých zpětných vazeb klientů v roce 2021, kteří odmítli cenovou nabídku po první schůzce byla nejčastějším důvodem uvedena vysoká cena projektu. Ze 41 neúspěšných obchodních schůzek poskytlo zpětnou vazbu pouze 22 klientů, z toho jich 19 uvedlo vysokou cenu, jako důvod odmítnutí cenové nabídky. (Vybraná společnost, 2022)

Hlavním úkolem projektantů projekční kanceláře je přesvědčit zákazníky o důležitosti projektové dokumentace pro realizaci stavby a schopností laicky a srozumitelně vysvětlit zákazníkům důvody vysoké ceny, a tím výši ceny obhájit.

Shrnutí: - *vyšší cena projektu*

3.6.3 Distribuce

Zákazníky společnost získává z přímé distribuce prostřednictvím telefonního hovoru a poptávkového formuláře na svých webových stránkách, nebo ze strany spolupracující stavební společnosti, která má své pobočky v Brně, Žďáře nad Sázavou a Praze. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + *využití přímé a nepřímé distribuce*

3.6.4 Propagace

Společnost využívá k propagaci svých služeb v současnosti pouze své internetové stránky. Z informací z firemního CRM systému se zákazníci rozhodli pro služby společnosti na základě doporučení od známých kontaktů a z dříve realizovaných projektů. Další faktor, který má vliv na minimální propagaci je přísun zakázek od spolupracující stavební společnosti. Z důvodu vytíženosti a nutnosti odmítat některé klienty, společnost omezila využívání optimalizace obsahu webu pro vyhledavače a PPC reklamu. Společnost neplánuje zvýšení kapacit z důvodu nutnosti pořízení dodatečných prostor a

předpokládanému poklesu kvality. Proto se rozhodla omezit náklady na propagaci, aby nemusela klienty odmítat. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: +/- nízká podpora propagace

3.6.5 Lidé

Jak bylo zmíněno v kapitole 3.5.6 zaměstnanci prochází vstupním školením v komunikaci s klienty. Projektanti ke svému povolání potřebují vysokoškolské vzdělání, s tím souvisí jistá inteligence a způsoby vyjadřování a chování ke klientům, přičemž je třeba se vyhnout odborným termínům, kterým klient nerozumí. (Vybraná společnost, 2022)

3.6.6 Procesy

Během procesu poskytování služby dochází především ve fázi přípravy projektové dokumentace k vysokému kontaktu se zákazníkem. V této fázi hraje klíčovou roli komunikace mezi projektantem a zákazníkem, zákazník se tak podílí na celkovém výsledku kvality služby.

Proces poskytnutí služby

Zákazník v rámci poptávkového formuláře uvedeného na webových stránkách společnosti nebo na základě telefonátu s obchodním zástupcem spolupracující stavební společnosti dodá potřebné podklady pro návrh stavby. Jedná se například o lokalitu a vlastnosti pozemku, základní požadavky na dům, jako je plánovaná rozloha, požadovaný počet poschodí, počet a velikost místností. Projektant získá představu o proveditelnosti návrhu, ještě před tím, než dojde ke schůzce, což šetří čas klienta i projektanta. V případě, že podklady pro návrh stavby jsou nedostatečné, informuje kancelář klienta o nutnosti dodatečných informací a nabídne klientovy schůzku, kde nabídne možná řešení vzhledem k požadavkům a možnostech stavebního pozemku. Po posouzení proveditelnosti se zákazník setkává s projektantem. Dále se pak při konzultacích probírají představy klienta a na jejich základech se zpracovává architektonická studie a ostatní fáze projektu. Po dokončení projektové dokumentace a vyřízení všech nutných povolení je projekt předán klientovi v elektronické a tištěné formě. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + proces šetřící čas klienta i projektanta

3.6.7 Materiální prostředí

Kancelářské prostory se nachází v centru bydlení, které je relativně nově postavené s dobrou dostupností a možnostmi parkování. Centrum má moderní design a udržované okolí, celkově působí velice reprezentativním dojmem. Vybavení kanceláře je rovněž nadstandardně vybavené. Místnost určená pro konzultace s klienty je oddělena od zbytku kancelářských prostor, tudíž nedochází k rušení během schůzek.

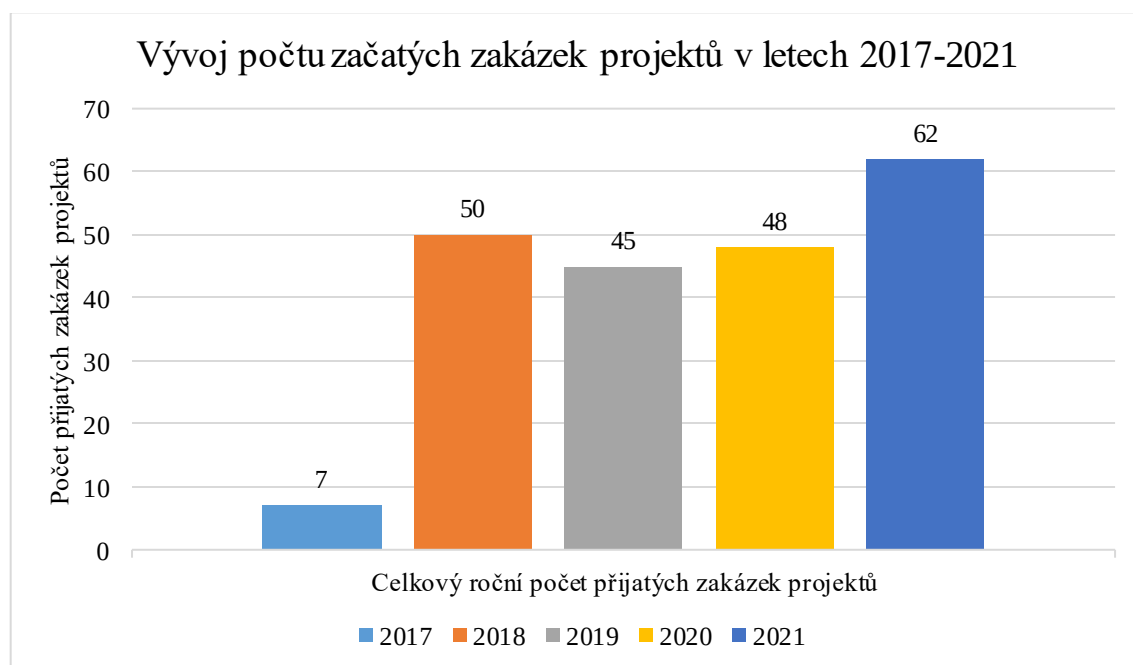
Shrnutí: + reprezentativní materiální prostředí

3.7 Analýza obchodních aktivit

Tato kapitola je zaměřená na analýzu obchodních aktivit z hlediska začatých zakázek, zdroje kontaktu a úspěšnosti obchodních schůzek vycházejících z dat CRM.

3.7.1 Vývoj objemu začatých zakázek projektů v letech

V polovině roku 2017 společnost zahájila svoji činnost, což je důvodem nízkého počtu objednávek v tomto roce. Pokles v letech 2019 a 2020 byl způsoben změnou legislativy, kdy se začal k projektové dokumentaci nově vyjadřovat úřad územního plánování. Lhůta na vyjádření úřadu činí 3 měsíce, tím se nečekaně prodloužila doba zpracování projektu, proto z kapacitních důvodů musela projekční kancelář některé klienty odmítnat.

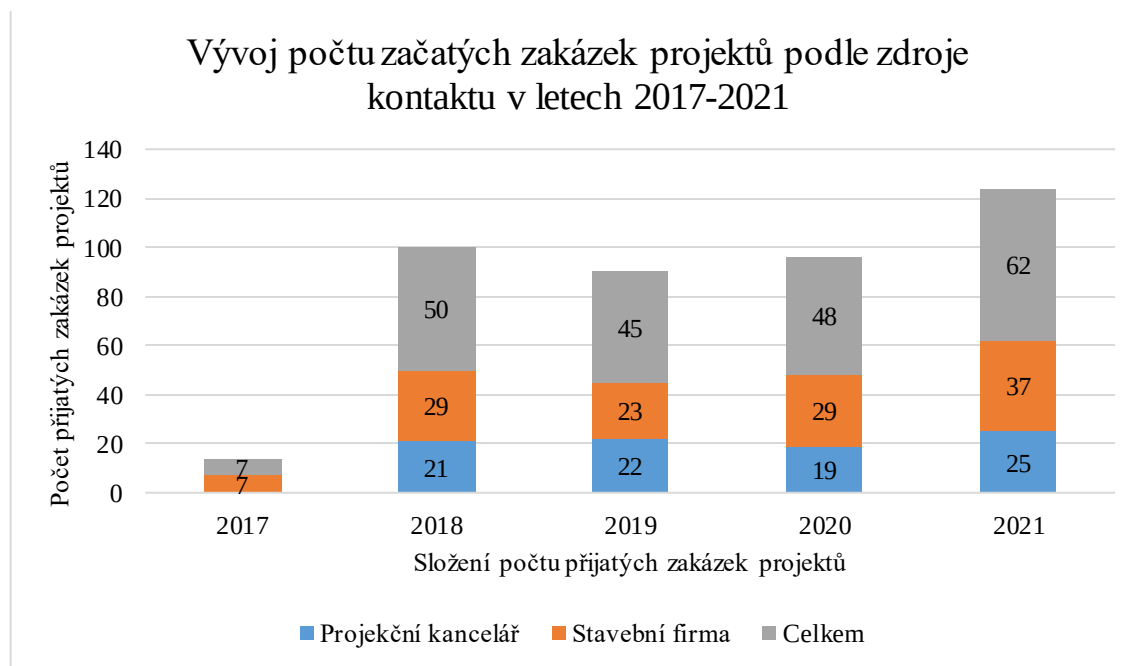


Graf č. 25 Vývoj počtu začatých zakázek v letech 2017–2019

Zdroj: (Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

3.7.2 Vývoj objemu začatých zakázek projektů podle zdroje kontaktu

Objem přijatých zakázek ve sledovaných letech ze strany spolupracující stavební společnosti se pohybuje okolo poloviny z celkového počtu, což je podstatný poměr, jelikož v případě omezení činnosti stavební společnosti, nebo narušení dobrých vztahů může projekční kancelář přijít o významný zdroj zakázek.



Graf č. 26 Vývoj počtu začatých zakázek projektů podle zdroje kontaktu v letech 2017-2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

3.7.3 Statistika úspěšnosti obchodních schůzek

V prvním roce byla úspěšnost schůzek ze všech let nejvyšší. Důvodem je relativně nízká cena projektu v tomto roce, kdy i ceny novostaveb byly nižší. Pozitivním zjištěním je, že společnosti se daří, držet úspěšnost obchodních schůzek nad 50 %. (Vybraná společnost, 2022)

Tabulka č. 12 Statistika úspěšnosti obchodních schůzek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací s vedením společnosti)

Rok	2018	2019	2020	2021
Počet obchodních úspěchů	54	45	48	65

Počet obchodních schůzek	64	77	76	106
Úspěšnost schůzek v %	84,4	58,4	63,2	61,32

Shrnutí: + rostoucí počet zakázek, + úspěšnost obchodních schůzek, - vysoký objem zakázek pocházející se strany stavební společnosti

3.8 Analýza zdrojů

3.8.1 Fyzické zdroje

Společnost nedisponuje vlastní budovou, ve které by měla svou kancelář. Kancelářské prostory si pronajímá, což má za následek vysoké náklady na jejich pronájem. Charakteristika místa distribuce je uvedena v kapitole 3.6.7. (Vybraná společnost, 2022)

Architektonický software vyžaduje výkonný hardware. S rychlým vývojem technologií vzrůstá i náročnost na výkon grafických karet, proto je z důvodu opotřebení a technického zastarání nutné měnit hardware přibližně každé čtyři roky. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: - vysoké náklady na pronájem prostor kanceláře, - nutnost měnit hardware z důvodu opotřebení a technického zastarání

3.8.2 Lidské zdroje

Počet zaměstnanců je uveden v kapitole 3.5.2. Počet zaměstnanců se v průběhu let zvyšoval souběžně s rostoucí poptávkou po nabízených službách. Aktuální počet zaměstnanců je na hranici kapacity pronajatých prostor. Společnost neplánuje další nábor zaměstnanců kvůli nutnosti pronájmu dalších prostor, která by vedla ke skokovému nárůstu fixních nákladů. Dalším důvodem je očekávaný pokles poptávky. (Vybraná společnost, 2022)

Vzdělání zaměstnanců je technického směru se zaměřením na stavebnictví. U projektantů je vyžadováno vysokoškolské vzdělání. U rozpočtářů a zaměstnanců vyřizujících stavební povolení je vyžadováno rovněž středoškolské vzdělání s maturitou se zaměřením na stavebnictví, jelikož obě pozice vyžadují spolupráci s projektantem. Předávání zkušeností

mezi zaměstnanci uvedené rovněž v kapitole 3.5.2. vede ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. (Vybraná společnost, 2022)

Vysoké nároky na kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců s sebou nese i vysoké náklady na jejich mzdy, což je pro tenhle sektor obvyklé. Mzdy projektantů se skládají z pevné a variabilní složky, která je motivuje k vyšším výkonům. Společnost si uvědomuje, že tlak na výkon bývá kontraproduktivní a velký počet zaměstnanců s potřebou neustálého kontaktu vede k napětí v kolektivu. Tomu se společnost snaží předejít prostřednictvím home office, prodlouženého víkendu nebo prostřednictvím teambuildingových akcí. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + kvalifikovaní zaměstnanci, + motivace zaměstnanců

3.8.3 Nehmotné zdroje

K nehmotným zdrojům společnosti patří know-how jednatele společnosti a zaměstnanců, které přispívají k dobré pověsti. Dalším nehmotným zdrojem je rozsáhlá síť kontaktů jednatele, pramenící z dobrých vztahů s ředitelem spolupracující stavební společnosti a osobních známostí se subjekty působících na stavebním trhu, což představuje konkurenční výhodu. (Vybraná společnost, 2022)

Shrnutí: + rozsáhlá síť kontaktů, + know-how

Za faktory představující konkurenční výhodu, jelikož jsou konkurencí těžko napodobitelné, jsou považovány rozsáhlá síť kontaktů a know-how. Tyto faktory budou uvedeny v silných stránkách analýzy SWOT. Za faktor představující konkurenční nevýhodu je považován pronájem kancelářských prostor, jelikož je pořízení vlastní budovy z důvodu vysokých nákladů těžko dosažitelné, proto bude uveden ve slabých stránkách SWOT analýzy. (Vybraná společnost, 2022)

3.8.4 Finanční zdroje

Finanční zdroje podrobněji rozvádí následující kapitola 3.9.

3.9 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Vybranými finančními ukazateli pro zhodnocení finanční situace společnosti jsou poměrové ukazatele – rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita. Společnost vznikla

v říjnu 2017, proto jsou uváděny ukazatele za rok 2018, 2019 a 2020. Data pro rok 2021 nebyla v době psaní práce zveřejněna.

3.9.1 Rentabilita

Ukazatel rentability celkových aktiv ve všech sledovaných letech dosahuje kladné hodnoty. V roce 2019 dosahuje nejnižší hodnoty, což je zapříčiněno nízkými výnosy, jelikož se protáhla doba vyřízení povolení z důvodu nové legislativy a tím i reakční doba dotčených úřadů. Část projektů tak byla kvůli delší době zpracování dokončena a vyfakturována až v dalším roce. Nejvyšší míry zhodnocení celkového kapitálu dosahuje společnost v posledním sledovaném roce 2020.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu v roce 2018 poměr hospodářského výsledku za toto období a vlastního kapitálu dosahoval hodnoty 95 %, protože hospodářský výsledek po zdanění ve výši 102 tis. se téměř rovnal vlastnímu kapitálu ve výši 107 tis. Jelikož společnost začala svou činnost až v roce 2018 tvořil vlastní kapitál pouze základní kapitál ve výši 5 tis. z roku založení. V roce 2020 dosahuje rentabilita vlastního kapitálu hodnoty 92 %, což je dáno vysokým výsledkem hospodaření v tomto roce.

Ukazatel rentability tržeb je ve všech sledovaných letech v kladných hodnotách. Nízká hodnota v roce 2018 je zapříčiněna nízkým výsledkem hospodaření po zdanění, který činil pouze 14 tis. Kč. V roce 2021 se předpokládá vyšší nárůst ROS oproti roku 2020 z důvodu vysokého nárůstu tržeb vyplívajících z vysokého počtu rozpracovaných projektů z roku 2020 a rekordního zájmu o projekt rodinného domu, který je uveden v kapitole 3.6.1.

Tabulka č. 13: Ukazatele rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé	2018	2019	2020
ROA	0,38	0,008	0,82
ROE	0,95	0,12	0,92
ROS	0,07	0,004	0,24

3.9.2 Likvidita

Schopnost přeměnit aktiva společnosti na peněžní prostředky vyjadřuje likvidita: běžná, pohotová a okamžitá. Jelikož společnost vzhledem k povaze svých služeb nemá žádné zásoby jsou uvedeny pouze likvidity třetího a prvního stupně.

Běžná likvidita se přibližuje roce v 2018 doporučeným hodnotám 1,5 až 2,5. V roce 2020 činí likvidita 1,3, což je blízko doporučeným hodnotám.

Okamžitá likvidita v roce 2018 dosahuje hodnoty v doporučených hodnotách. V roce 2019 dosahuje nízkých hodnot, což značí nízkou schopnost platit krátkodobé závazky. V roce 2020 je hodnota okamžité likvidity nad doporučenými hodnotami 0,9 až 1,1. Přebytkovou likviditu může společnost využít při financování expanze na zahraniční trh.

Tabulka č. 14: Ukazatelé likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,47	0,7	1,3
Okamžitá likvidita	0,95	0,53	1,96

3.9.3 Zadluženost

Vyjadřuje vztah cizích zdrojů a vlastním kapitálem, případně jejich složkami. Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu z dlouhodobého hlediska.

Celková zadluženost v letech 2018 a 2019 dosahuje vysokých hodnot, což je dáno vysokými krátkodobými závazky v cizích zdrojích a nízkých aktiv na konci roku. V roce 2020 došlo k rapidnímu snížení na hodnotu 28,34 %, jelikož u části projektů nedošlo k průtahu v administrativní části a nebyly, tak dokončeny až v dalším roce.

Z koeficientu samofinancování lze vyčíst v jaké míře jsou aktiva financována vlastním kapitálem. V roce 2018 byla společnost schopna finančně krýt své závazky z vlastních zdrojů z 31,94 %. V roce 2019 už jen z 12,4 %. V posledním sledovaném roce již byla společnost schopna financovat své závazky z vlastních aktiv ze 71,66 %.

Tabulka č. 15: Ukazatele zadluženosti (v %)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé	2018	2019	2020
Celková zadluženost	68,06	87,6	28,34
Koeficient samofinancování	31,94	12,4	71,66

3.9.4 Aktivita

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit efektivnost společnosti ve využívání svých investic. Vysoký podíl aktiv zapříčiní vysoké náklady a tím i vysoké náklady, které vedou k nízkému zisku. Pokud má nedostatek aktiv, přichází tím o příležitosti, které jsou zdrojem potenciálních výnosů.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje využití celkových aktiv za účetní období. V letech 2018 až 2019 se pohybuje nad doporučenými hodnotami 1,6 až 3. V posledním sledovaném roce došlo ke snížení objemu celkových aktiv a hodnota se tak pohybuje v doporučených hodnotách.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu mezi prodejem a obdržením platby od odběratele. Čím je hodnota vyšší, tím později odběratelé splácejí své závazky, což je pro společnost nepříznivé. Doba obratu pohledávek činila v posledním roce 33 dní.

Doba obratu závazků udává dobu mezi jejich vznikem a úhradou. Tato doba by měla být delší, než je hodnota doby obratu pohledávek. Jelikož by společnost měla rychleji inkasovat peněžní prostředky z pohledávek než rychleji hradit své závazky. Společnost v posledním roce hradila své závazky do 38 dnů.

Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	4,44	4,0	2,73
Doba obratu pohledávek	29,23	13,297	33,39

Doba obratu závazků	56	80,02	37,9
---------------------	----	-------	------

Shrnutí: + *vysoká okamžitá likvidita*, + *nízká zadluženost*, + *vyšší doba obratu závazků, než pohledávek*

3.10 Shrnutí do SWOT

Analýza SWOT sumarizuje informace z provedených analýz. Z analýzy vnitřního prostředí vycházejí silné stránky a slabé stránky, které může společnost ovlivnit. Příležitosti a hrozby vychází z analýz vnějšího prostředí a společností jsou neovlivnitelné.

Tabulka č. 17: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SÍLNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
VNITŘNÍ PROŠŘEDÍ	- Komplexní produkt šetřící čas a finance zákazníka - Úspěšnost obchodních schůzek - Individuální přístup k zákazníkovi - Komunikační schopnosti zaměstnanců - CRM systém - Finanční zajištění - Proces poskytnutí služby - Reprezentativní prostředí - Sít kontaktů	- Vyšší cena produktu - Závislost na stavební společnosti - Náklady pro vstup na zahraniční trh - Nezkušenost s expanzí na zahraniční trhy - Vysoké náklady na pronájem
	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	- Expanze na slovenský trh - Nový stavební zákon - Rostoucí bytová výstavba - Plán obnovy rodinných domů - Vývoj měnového kurzu - Nízká míra nezaměstnanosti v západních částí Slovenska - Růst počtu obyvatelstva	- Nepřijetí na slovenský trh - Vysoká konkurence - Vysoká inflace - Zhoršení dostupnosti hypoték - Špatný výběr zaměstnanců - Vývoj měnového kurzu

3.10.1 Silné stránky

Společnost se snaží, co nejvíce zákazníkovi zpříjemnit proces spojený s výstavbou rodinného domu. Jelikož jde o největší investici, kterou lidé většinou dělají jen jednou za

život a zároveň v ní tráví většinu svého času, přizpůsobila tomu svůj produkt, tak aby šetřil čas a finance klienta. Díky projektové dokumentaci zpracované na úrovni pro realizaci stavby, která je mnohem detailnější než dokumentace pro stavební povolení vyžadována stavebním úřadem, šetří ve výsledku finance klienta tím, že nedává příliš mnoho možností dodavateli stavby pro cenovou, materiálovou a postupovou manipulaci. Nedochází, tak k nečekanému prodražení a protažení doby stavby. Komunikace s úřady, díky složité legislativě a lokálním regulačním podmínkám, je pro laika zdoluhavá a stresující cesta k získání všech povolení. Proto společnost zastupuje veškerý kontakt s úřady za klienta, což zkracuje dobu dodání projektu a ušetří klientovi spoustu času. Využití 3D technologií během zpracování architektonické studie přináší zákazníkovi možnost vidět svůj dům ještě předtím, než je postaven. V této části je dán důraz na individuální požadavky klienta a snahu přiblížit finální podobu domu přesně podle jeho představ. Z těchto důvodů je individuální přístup k zákazníkovi a produkt nejsilnější stránkou projekční kanceláře.

Další silnou stránkou společnosti je úspěšnost obchodních schůzek, která i přes každoroční zvyšování ceny projektu dosahuje 60% úspěšnosti. Po dobu zpracování projektu hraje důležitou roli společností upravený CRM systém, který mapuje stav a průběh jednotlivých fází projektu u jednotlivých klientů. Zaměstnanci tak mají ucelený přehled o stavu zakázek, což společnosti pomáhá k efektivnímu plánování činností.

Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost má velmi nízkou zadluženost a likviditu přesahující doporučené hodnoty, což je v případě expanze na slovenský trh silnou stránkou, jelikož tento záměr bude vyžadovat investiční náklady. Silnou stránku představuje i know-how jednatele, které bude moct využít při založení nové pobočky.

Tabulka č. 18: Silné stránky – hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	Důležitost (1-10)	Váha	Σ
Komplexní produkt šetřící čas a finance zákazníka	8	0,1	0,8
Úspěšnost obchodních schůzek	7	0,15	0,7
Individuální přístup k zákazníkovi	9	0,3	1,8
Komunikační schopnosti zaměstnanců	7	0,1	0,7
CRM systém	7	0,1	0,7
Finanční zajištění	8	0,15	1,2
Proces poskytnutí služby	7	0,05	0,35
Reprezentativní prostředí	5	0,05	0,25
Síť kontaktů	5	0,05	0,25
Know-how	7	0,1	0,7
		1	7,45

3.10.2 Slabé stránky

Hlavní zdroj potenciálních klientů pochází ze strany spolupracující stavební společnosti, což by projekční kanceláři v případě omezení činnosti nebo rozvázání dobrých vztahů přineslo významnou ztrátu tržeb. Společnost by musela investovat do nových distribučních míst a propagační kampaně aby tento úbytek nahradila. Jelikož stavební trh prošel v posledních dvou letech značnou změnou není vyloučeno, že se jednotná strategie obou společností změní, proto je tato závislost považována za nejslabší stránku vybrané společnosti.

Druhou slabou stránkou je vysoká cena projektu, jelikož ji klienti uvedli jako nejčastější důvod odmítnutí cenové nabídky, avšak vzhledem k vysoké poptávce, rostoucích realizačních cenách rodinných domů byl tento krok logický.

Další slabou stránkou jsou náklady spojené s expanzí, které mohou přesáhnout očekávané náklad. Vzhledem ke konzervativnímu přístupu jednatele společnosti financovat expanzi z vlastních zdrojů, lze výše uvedené považovat za slabou stránku. Mezi slabé stránky patří i vysoké náklady, které společnost platí za pronájem kancelářských prostor.

Tabulka č. 19: Slabé stránky – hodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SLABÉ STRÁNKY (W)	Důležitost (1-10)	Váha	Σ
Vyšší cena produktu	-6	0,3	-1,8
Závislost na stavební společnosti	-8	0,4	-3,2
Vysoké náklady pro vstup na zahraniční trh	-5	0,1	-0,5
Vysoké náklady na pronájem	-7	0,2	-1,4
		1	-6,9

3.10.3 Příležitosti

V průběhu posuzování příležitostí vyšla, jako nejpříznivější možnost vstupu na slovenský trh. Především kvůli geografické blízkosti, velice nízké jazykové bariéře, spolupráci obou komor autorizovaných inženýrů a velice levným hypotékám, které jsou zdrojem financování bydlení. S tímto je spojen i nový stavební zákon, který má ulehčit povolovací procesy a zvýšit tak dostupnost vlastního bydlení. I přes nejistotu způsobenou pandemickou situací rostla bytová výstavba včetně výstavby rodinných domů. Vyčleněním prostředků z fondů Evropské unie plánuje Slovensko poskytovat dotace na rekonstrukce rodinných domů, k čemuž je vyžadována projektová dokumentace, proto by projekční kancelář měla využít této příležitosti. Nízká nezaměstnanost na západě Slovenska oproti ostatním částem značí vyšší schopnost dosáhnout a splácet případný

hypoteční úvěr nebo schopnost financovat pořízení nemovitosti, čemuž i odpovídá vysoký poměr nové výstavby v této části.

Tabulka č. 20: Příležitosti – hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI (O)	Důležitost (1-10)	Váha	Σ
Expanze na slovenský trh	8	0,25	2
Nový stavební zákon	8	0,2	1,6
Rostoucí bytová výstavba	8	0,2	1,6
Plán obnovy rodinných domů	8	0,2	1,6
Nízká míra nezaměstnanosti na západě Slovenska	6	0,05	0,3
Růst počtu obyvatelstva	3	0,05	0,2
Vývoj měnového kurzu	4	0,05	0,15
		1	7,45

3.10.4 Hrozby

Největší hrozbu pro společnost představuje nepřijetí na slovenský trh, jelikož by přišla o vložené prostředky, které by mohla využít na domácím trhu. Společnost může ohrozit četná konkurence, vysoká inflace snižující kupní sílu úspor klientů, výrazné dlouhodobé navýšení hypotečních sazeb, špatný výběr zaměstnanců, kteří jsou důležití v komunikaci s klienty a mají vliv na kvalitu zpracování projektu. Dále společnost ohrožuje dlouhodobé posílení domácí měny, kdy by mateřská společnost obdržela nižší podíl na zisku z dceřiné společnosti na Slovensku v případě, že by nebyl zisk reinvestován.

Tabulka č. 21: Hrozby – hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

HROZBY (T)	Důležitost (1-10)	Váha	Σ
Nepřijetí na slovenský trh	-8	0,25	-2
Vysoká konkurence	-7	0,2	-1,4
Vysoká inflace	-8	0,2	-1,6
Zhoršení dostupnosti hypoték	-8	0,2	-1,6
Špatný výběr zaměstnanců	-5	0,1	-0,5
Vývoj měnového kurzu	-4	0,05	-0,2
		1	-7,3

3.10.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy byly zjištěné silné a slabé stránky vycházející z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti, které ji nejvíce ovlivňují.

Vzhledem k hodnocení faktorů silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb je za nejsilnější strategii považována strategie kombinace maximalizování silných stránek a příležitostí (SO, maxi-maxi).

Za nejsilnější stránku společnosti je považován individuální přístup k zákazníkovi s čímž souvisí komunikační schopnosti zaměstnanců a úspěšnost obchodních schůzek. Další silnou stránkou společnosti je finanční zajištění, jelikož vstup na zahraniční trh bude vyžadovat vysoké náklady.

Příležitostí je expanze na slovenský trh, změna stavebního zákona, plán obnovy rodinných domů a rostoucí bytová výstavba.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Čtvrtá část diplomové práce je zaměřená na představení vlastních návrhů řešení. Návrhy vychází ze zjištěných výsledků předcházejících analýz. Bude navrhnutá vhodná forma vstupu a modifikovaný marketingový mix pro slovenský trh. Dále budou odhadnuty náklady analyzované společnosti během prvního roku působení na novém trhu. Pro určení realizace navrhovaných řešení bude vytvořený časový harmonogram. Začátek expanze je plánovaný na začátek roku 2023.

4.1 Výběr formy vstupu na trh

Za nejvhodnější formu vstupu považuje vybraná projekční kancelář variantu založení zahraniční dceřiné společnosti, půjde tedy o formu Greenfield investment. Jednatelům nově založené společnosti zůstane stejná osoba, tedy ředitel, který je jediným vlastníkem projekční kanceláře v České republice. Na Slovensku je možné založit společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, komanditní společnost nebo veřejnou obchodní společnost.

Společnost předpokládá umístění svého sídla Bratislavě, kde bude mít zároveň pronajaté kancelářské prostory. Důvodem je nejvyšší objem výstavby rodinných domů v tomto kraji a blízká dojezdová vzdálenost po západní části Slovenské republiky, kterou jsou potenciální zákazníci ochotni urazit.

4.2 Postup založení s.r.o.

Založit s. r. o. na Slovensku může založit minimálně jedna fyzická nebo právnická osoba. Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Prvně je nutno určit předmět podnikání, který bude společnost vykonávat. Tímto předmětem je: „vypracovanie dokumentácie a projektu jednoduchých stavieb, drobných stavieb a zmien týchto stavieb“. Jde o vázanou živnost, která vychází ze zákona č. 50/1976 Zb. O územnom plánovaní a stavebnom poriadku (stavebný zákon). Způsobilost prokazuje žadatel vysokoškolským vzděláním a praxí. Dalším předmětem je „vykonavanie odborných činností vo výstavbě podle § 4 zák. SNR č. 138/1992 Zb. o autorizovaných architektach a autorizovaných stavebných inžinieroch. Pro získání tohoto oprávnění je třeba složit zkoušku u slovenské komory stavebních inženýrů. Posledním předmětem je „inženiarska činnosť“, která není ustanovená žádným právním předpisem.

Sídlem společnosti bude pronajatá kancelář v Bratislavě. Obchodní jméno není v obchodním registru registrováno, ani jiné podobné, proto zůstane obchodní jméno stejné jako v České republice.

Dále je třeba připravit zakladatelské dokumenty. Jelikož s. r. o. zakládá jeden zakladatel je třeba vypracovat zakladatelskou listinu. Další náležitosti zakladatelské listiny určuje zákon č. 513/1991 Zb – Obchodný zákonník. Jde o obchodní jméno a sídlo společnosti, určení společníků, předmět podnikání, výšku základního kapitálu, který činí minimálně 5 000 eur, určit správce vkladu a další uvedené v § 110. Všechny podpisy na těchto dokumentech musí být úředně ověřené. Poplatek za úřední ověření činí u notáře 2 eura.

Vyhlášením správce vkladu o splacení vkladu se prokazuje vložení základního kapitálu. Od roku 2016 není třeba vkládat základní kapitál do banky.

Jelikož budeme mít projekční kancelář sídlo v pronajaté nemovitosti je třeba zajistit písemný souhlas vlastníka nemovitosti. Aby sídlo mohlo být zapsané do obchodního rejstříku je třeba mít tento podpis úředně ověřený.

Další nezbytností je úředně ověřený podpisový vzor jednatele a vyhlášení jediného společníka. Souhlas odpovědného zástupce nebude třeba, jelikož odpovědným zástupcem bude zároveň jednatel společnosti.

Po vyřízení zakladatelských dokumentů je možno zahájit ohlášení živností živnostenskému úřadu. Ohlášení je možné podat elektronicky na portále slovensko.sk. Poplatek za elektronické podání každé vázané činí 7,5 eur. Volná živnost není v případě elektronického podání zpoplatněna. K ohlášení je třeba připojit výpis rejstříku trestů z České republiky a ostatní povinné přílohy vycházejících ze živnostenského zákona podle § 46. Při ohlášení lze podat současně přihlášku k registraci daně z příjmu právnických osob.

Pokud jsou zákonné podmínky splněny živnostenský úřad vydá osvědčení o živnostenském oprávnění do tří pracovních dní od dodání ohlášení. Následně lze podat návrh na zápis do obchodního rejstříku na okresním soudě. Návrh lze podat pouze elektronicky na portále www.slovensko.sk, poplatek činí 150 eur. Do dvou pracovních dnů provede rejstříkový soud zápis do obchodního rejstříku, pokud jsou dodány všechny vyžadované dokumenty bez vad. Po zápisu do obchodního rejstříku vznikla společnost s ručením omezeným, tím však veškeré registrační povinnosti nekončí. Je třeba splnit

registrační povinnost vůči Sociálnej a zdravotnej poisťovne. V prípade, kdy nedojde k podání žádosti o registraci k dani z příjmu současně s ohlášením živnosti, je třeba tuto žádost podat do konce kalendářního měsíce po uplynutí měsíce ode dne získání oprávnění podnikat.

Společnost se musí přihlásit do registru zaměstnavatelů Socialnej poisťovny nejdříve ke dni, který předchází dnu ve kterém začne společnost zaměstnávat alespoň jednoho zaměstnance. Tohoto zaměstnance musí rovněž přihlásit do Socialnej poisťovny. Dále musí oznámit vznik platitele pojistného ve zdravotní pojišťovně do 8 pracovních dnů ode dne vzniku platitele pojistného. Za zaměstnance je společnost povinna změnu plátce pojistného nejdříve do 8 pracovních dnů. Obě tyto přihlášení je nutno provést pojišťovně elektronicky.

Tabulka č. 22: Porovnání výše sociálního a zdravotního pojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 580/2004 Z.z – zákon o zdravotnom poistení. Zákon č. 461/2003 Z.z – Zákon o sociálnom poistení, Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a Zákon č.592/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.)

Druh pojištění	Česká republika	Slovenská republika
Sociální pojištění – zaměstnavatel	24,8 %	25,2 %
Sociální pojištění – zaměstnanec	6,5 %	9,4 %
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel	9 %	10 %
Zdravotní pojištění – zaměstnanec	4,5 %	4 %

V případě že společnost dosáhne obrátu 49 790 eur za 12 po sobě předcházejících měsíců je povinna se registrovat k dani z přidané hodnoty dle Zákona o dani z přidané hodnoty č.222/2004 Z.z.

4.3 Marketingový mix

Na základě teoretických východisek a výsledku předchozích analýz budou následující kapitoly obsahovat návrhy nového marketingového mixu vybrané projekční kanceláře při vstupu na slovenský trh. Úkolem návrhů je zvýšit povědomí o službách projekční kanceláře.

4.3.1 Produkt

Typ projektu

Projekční kancelář nabízí pouze individuální projekty rodinných domů, tento typ rovněž preferuje většina dotazovaných v marketingovém průzkumu. Vzhledem ke zhoršujícím ekonomickým podmínkám mohou klienti změnit preference ve prospěch levnějšího typového projektu rodinného domu, proto navrhuji aby společnost zařadila typové projekty do své nabídky, tak jako uvedení konkurenti v kapitole 3.4.4.

Dalším návrhem je poskytovat projekty k rekonstrukci rodinných domů, které má v plánu vláda dotovat.

Stupeň projektové dokumentace

Dalším návrhem je nabízet všechny oba stupně projektové dokumentace, tedy dokumentaci pro realizaci stavby, které je projekt pro stavební povolení součástí. Důvodem je oslovení co největšího počtu klientů. Důležité je uvést výhody dokumentace pro realizaci stavby na svých webových stránkách s jasně pochopitelnými rozdíly mezi těmito stupni.

Projekt rekonstrukce rodinného domu

Z důvodu vysokého počtu starších rodinných domů, které nejsou energeticky úsporné, spustilo Slovensko dotační program na rekonstrukce financovaný z fondu Evropské unie. Se zvyšující se cenami energií lze a dotačnímu programu lze předpokládat zvýšenou poptávku rekonstrukcí rodinných domů. Bez projektové dokumentace nelze rekonstrukci uskutečnit, proto navrhuji aby společnost zavedla tuto službu do nabídky projekční kanceláře.

Dispoziční řešení

V ceně architektonické studie je zahrnuto jedno dispoziční řešení, které vzniká v součinnosti klienta a projektanta, tak aby vyhovovalo požadavkům klienta. Projektanti mají však jisté zkušenosti a dokážou vymyslet několik funkčních variant dispozice místností. Na základě těchto návrhů by si klienti vybrali pro ně nejprůzračnější dispoziční řešení, které by se dále dalo upravit podle jejich požadavků, může tak dojít k lepšímu rozložení místností, než klienti původně zamýšleli. Podle výsledků marketingového

průzkumu by si potenciální klienti byli ochotni za více variant dispozičního řešení připlatit, proto navrhuji, aby projekční kancelář zavedla tuto službu jako doplňkovou.

3D vizualizace

Architektonická studie nemusí obsahovat 3D vizualizace (nejsou ze zákona povinnou součástí), které vychází z 3D modelu domu, který zvyšuje časovou náročnost a tím i cenu. Potenciální klienti si jsou ochotni za vizualizace připlatit, tudíž navrhuji, aby byly součástí nabídky i na Slovensku. A v rámci konkurenční výhody zahrnutý do ceny projektu stejně jako v České republice.

Prohlídka 3D modelu ve VR

3D model domu si je možno projít ve VR v prostorech projekční kanceláře, potenciální klienti by uvítali tuto možnost využít. Vzhledem k tomu, že žádný z konkurentů tuto možnost nenabízí, navrhuji zavést tuto možnost i v kanceláři v Bratislavě.

Fotorealistické vizualizace

Polovina dotázaných by si byla ochotna připlatit za fotorealistické vizualizace, avšak kvůli časové náročnosti a nákladům na software a výkonný hardware, navrhuji aby se tato doplňková služba zavedla až po zavedení společnosti na trh.

Inženýring

Zastupování klienta v kontaktu se všemi dotčenými úřady a přípravy náležitých dokumentů k zajištění stanovisek k získání všech vyžadovaných povolení doporučuji zahrnout do ceny projektové dokumentace, kvůli odlišení od konkurentů, kteří ji nenabízejí vůbec, nebo jako doplňkovou službu.

Další služby bych doporučuji nezavádět, jelikož implementace procesů bude na začátku expanze na zahraniční trh náročná a rozsah poskytovaných služeb není pro zákazníky významně rozhodující.

4.3.2 Cena

Cenu projektu může projekční kancelář stanovit na základě:

- hodinové sazby,
- procentní sazby z celkových nákladů stavby,
- ceny za měrnou jednotku (m^2 , m^3).

Stanovení ceny na základě hodinové sazby je nejjednodušší metodou, avšak i odborný odhad času stráveným nad návrhy je pro obě strany značně nepřesný. Klienti mohou mít pocit, že se společnost snaží časovou náročnost nadsadit. Transparentní metodou pro obě strany je stanovení ceny na základě procentní sazby z celkových nákladů, které určí rozpočtář z tabulkových hodnot rozpočtářského softwaru obsahující nejaktuálnější ceny.

Na základě podkladů, které dodá klient je možno předběžně určit cenový rozsah předběžné nabídky. Podle požadavků a náročnosti řešení určí rozpočtář ve spolupráci s projektantem bližší cenovou nabídku za jednotlivé výkonové fáze projektu. Přitom je důležité, aby projektant dokázal výši ceny před klientem obhájit a srozumitelně mu vysvětlil co jednotlivé výkonové fáze obnáší. Klient si může výši procentuální sazby rovněž ověřit z výkonového a honorářového řádu komory stavebních inženýrů a zjistit zda sazba nepřekračuje doporučený rozsah uvedený v řádu. Tento způsob stanovení ceny projektu a prezentování klientovi používá projekční kancelář rovněž v České republice. Jelikož z marketingového výzkumu vyplynulo, že tuto formu prezentace cenové nabídky klienti považují za nejvíce transparentní doporučují tuto formu zachovat.

Budeme – li uvažovat za standardní jednopodlažní rodinný dům o rozloze 130 až 150 m², tak se cena projektové dokumentace pro realizaci stavby včetně studie u největšího považovaného konkurenta (DJS Architecture s.r.o.) pohybuje mezi 6500 až 7500 eur bez inženýringu. Nutno dodat, že cena je uváděna jako orientační.

V porovnání s údaji o ceně projektové dokumentace pro realizaci stavby serveru daibau.sk se nabídka hlavního konkurenta pohybuje nad nejvyšší cenou, která činí 6000 eur. Střední rozhraní udává server od 3000 eur a velmi nízkou nabídku od 1 500 eur. (Daibau, 2021)

Vzhledem k tomu, že pro zákazníky není hlavní rozhodující faktor cena, ale kvalita doporučuji i z důvodu, že projekční kancelář nemá na Slovensku žádnou historii držet se v cenovém rozhraní mezi střední a nejvyšší hladinou.

Stanovit optimální výši zálohy za projekt je pro společnost důležité k zajištění likvidity, zároveň je jistou formou závazku zákazníka v pokračování ve spolupráci. Pro většinu respondentů byla 50% záloha na projekt přijatelná, zbytek by nejradši zvolilo zálohu ve výši 30 % a zbytek doplatila po dokončení. Třetí nejčastější odpovědí byla možnost 40 % před a 60 % po dokončení. Jelikož společnost nemá žádné reference a je na Slovensku

neznámá navrhuji aby byla určena individuálně, pokud by klientům přišla 50% záloha vysoká.

4.3.3 Distribuce

Projekční kancelář nemá v plánu poskytovat službu přes prostředníka jako na území České republiky. Pro zákazníky je velmi důležitý přístup a úroveň komunikace, protože společnost nemá s žádnou z realizačních firem vybudované vztahy je nejvhodnější poskytovat službu formou přímé distribuce. Společnost by sice nepřímou distribucí přes Slovenské realizační firmy ušetřila na nákladech na propagaci, ale kvůli nevybudovaným vztahům a rizikem výpadku zdroje zakázek, které podstupuje již v České republice nedoporučuji aplikovat stejnou distribuční strategii na slovenském trhu.

Osobní komunikace, individuální přístup, příjemné a vstřícné vystupování má zásadní vliv na získání zakázky, finální podobu projektu očekávanou zákazníkem a tím i pozitivní reference a doporučení, které patří k nejvíce důležitým faktorům při výběru projekční kanceláře, jak potvrdil i provedený průzkum. Z výsledků průzkumu rovněž vyplynulo, že je osobní komunikace pro klienty důležitá. Pokud by museli využít neosobní formu komunikace, polovina dotazovaných by preferovala využít videokonferenci přes videokonferenční program. Navrhuji, aby byla tato možnost klientům k dispozici, kdyby potřebovali konzultaci menšího časového rozsahu například kolem deseti minut. Oproti e-mailové a telefonické komunikaci je tato možnost rychlejší a lze během ní sdílet obrazovku nebo soubory. Zároveň bych doporučil tuto možnost využít jen v akutních případech, jelikož je velice pravděpodobné, že se klienti budou dotazovat průběžně, namísto aby měli nachystané podklady a dotazy na další termín schůzky. V případě zavedení vládních restrikcí omezující pohyb osob v souvislosti s další vlnou pandemie, by byla videokonference jedinou možnou volbou alespoň částečně nahrazující osobní komunikaci.

Preferovaný počet schůzek dotazovaných se pohybuje od 3 do 5, čemuž odpovídá počet schůzek s českými klienty. Navrhuji tento počet nějak neomezovat a zachovat stejný přístup i na slovenském trhu.

Nejvyšší objem výstavby rodinných domů probíhá v západní části Slovenska, proto by do této části měla kancelář situovat své prostory. 40 % zákazníků je ochotno cestovat na schůzku s projektantem až 90 minut, což pokrývá dojezdovou vzdálenost do sousedních

krajů, pokud bude sídlo a prostory v Bratislavě. V případě, že pro klienta bude dojezdová vzdálenost problémem, navrhuji možnost cesty projektanta ke klientovi a tuto službu zpoplatnit.

Zpracování projektové dokumentace pro realizaci stavby trvá přibližně měsíc po dokončení studie a získání všech povolení. Za nepřijatelnou dobu dodání považuje nejvíce potenciálních klientů dobu tři měsíce. Uspěchání dokončení má vliv na kvalitu, kterou dle marketingového průzkumu potenciální klienti preferují, před cenou a rychlostí dodání, doporučením je tedy nepřekračovat tuto dobu.

4.3.4 Propagace

Vzhledem k povaze nabízené služby uskutečňuje její koupi většina jednotlivců nebo párů jen jednou za život. Proto je pro společnost zásadní získávání stále nových klientů. Propagační strategie je tak zásadním faktorem ovlivňujícím její tržby. Jelikož společnost nikdy nepůsobila slovenském trhu, bude muset zvýšit povědomí o svých službách mezi potenciálními klienty za pomoci využití zdrojů, ze kterých zákazníci čerpají a zvolit vhodnou formu propagace s nejvyšším potenciálem oslovení.

Podle marketingového výzkumu nejčastěji vyhledávají informace z webových stránek a sociálních sítích, tato forma propagace by je rovněž nejvíce oslovila. Nezbytností tedy bude zřídit webové stránky ve slovenštině a vytvořit firemní stránku na sociálních sítích Facebook. Na stránku je nutno přispívat (vizualizace, ukázky z 3D modelování, dokončené projekty), jinak dojde k postupné ztrátě sledujících.

Dalším návrhem je vytvoření profilu na sociální síti Instagram. Instagram je vhodný k rychlému sdílení obrázků, které lze doplnit krátkým popisem. Velká zásoba vizualizací a zpracovaných projektů je dobrým zdrojem pro obsah. Instagram je levnou a účinnou komunikací, zejména v dnešní době, kdy lidé dávají přednost vizuálnímu obsahu.

Prvním krokem bude vytvoření webových stránek a následná SEO optimalizace, k zajištění organického vyhledávání. Společnost nezaměstnává žádného marketingového specialistu, proto bude tyto služby outsourcovat. Opět naváže na spolupráci s reklamní agenturou zajišťující PPC reklamu přes platformy Google Ads, Sklik a Facebook zaměřenou na projekční činnost nové projekční kancelář.

4.3.5 Lidé

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem úspěchu kvalitně zpracovaného projektu. Nábory nových zaměstnanců a posouzení jejich kvalifikace a takzvaných soft skills bude plně v kompetenci jednatele společnosti. Jelikož půjde o nově založenou pobočku nemají možnost zaměstnanci získávat zkušenosti od svých zkušenějších kolegů. K posílení obou druhů dovedností navrhuji v rámci firemního vzdělávání zřídit pro zaměstnance kurzy v oblastech komunikace, prezentace a vyjednávání.

4.3.6 Procesy

Stávající proces zavedený v České republice se ukázal, jako efektivní, proto navrhuji tento postup zavést i na slovenském trhu.

4.3.7 Materiální prostředí

Z provedeného průzkumu trhu vyplynulo, že reprezentativní vzhled a okolí kanceláře je pro zákazníky důležité. Společnost bude začínat s malým týmem projektantů, k tomu je třeba přizpůsobit velikost kancelářského prostoru. V začátku působení projekční kanceláře na slovenském trhu navrhuji, aby byl především reprezentativně vybaven interiér projekční kanceláře. Nové kancelářské objekty působí dobrým dojmem, avšak nájem bytů bývá velmi vysoké, což bych v začátku působení na slovenském trhu nedoporučoval. Proto navrhuji aby byla kancelář zřízena mimo centrum, čímž bude dostupnější i parkování pro klienty.

4.4 Odhadované náklady

V této kapitole jsou uvedeny odhadované náklady spojené s expanzí, náklady na propagaci, náklady na hmotné a nehmotné vybavení kancelářských prostor, mzdové náklady a provozní náklady za první rok. Náklady jsou vypočteny za první rok fungování projekční na zahraničním trhu. Částky jsou přepočítány dle kurzu 25,5 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla. Odhad nákladů pro roční činnost na slovenském trhu poslouží společnosti jako podklad pro vytvoření podrobného finančního plánu.

4.4.1 Náklady na založení společnosti, vybavení a provoz kanceláře

Výše poplatků spojenými se založením s.r.o. vychází z kapitoly 4.2. Nejpodstatnější část nákladů připadá na výkonný hardware, který je nezbytný pro fungování architektonického software.

Náklady na založení společnosti	Náklady v (eurech)	Náklady v (Kč)
Poplatek notářů	2	51
Poplatek za ohlášení živností	15	383
Návrh na zápis do obchodního rejstříku	150	3 825
Základní kapitál	5 000	127 500
Celkem	5 167	131 759
Náklady na vybavení kanceláře		
Hardware	5 500	140 250
Nábytek	2 000	51 000
Celkem	7 500	191 250

4.4.2 Mzdové náklady

Zřízení týmu tří projektantů a jednoho zaměstnance zabývajících se inženýringem bude v kompetenci jednatele společnosti. Mzdy jsou orientační a vychází z průměrných mezd v sektoru projekčních činností. Společnost předpokládá do budoucna zvyšování těchto mezd.

Tabulka č. 23: Měsíční mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Měsíční superhrubá mzda (v eurech)	Měsíční superhrubá mzda (v Kč)
Projektant 1	2100	53 500
Projektant 2	2100	53 500
Projektant 3	2100	53 550
Zaměstnanec inženýringu	1000	25 500
Celkem	7 300	186 150

Tabulka č. 24: Roční mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Roční superhrubá mzda (v eurech)	Roční superhrubá mzda (v Kč)
Projektant 1	25 100	640 050
Projektant 2	25 100	640 050
Projektant 3	25 100	640 050
Zaměstnanec inženýringu	12 000	306 000
Celkem	87 300	2 226 150

4.4.3 Náklady na propagaci

Do nákladů na propagaci není započítáno založení Facebookové stránky a Instagramu, jelikož je bezplatné. O přidávání příspěvků na sociální sítě se bude starat jednatel společnosti se svým zástupcem.

Tabulka č. 25: Roční náklady na propagaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na propagaci v prvním roce	Náklady v (eurech)	Náklady v (Kč)
Webové stránky	1 700	43 350
PPC reklama	8 150	207 825
SEO optimalizace	2 850	72 675
Vizitky (150 ks)	18	459
Celkem	12 718	324 309

4.4.4 Odhad celkové roční náklady

Odhad celkových ročních nákladů pro vstup společnosti na zahraniční trh činí 3 508 214 Kč. Odhadovaná průměrná cena za projekt je 4 500 eur. Aby se společnost dosáhla bodu zvratu bude muset za rok prodat minimálně 31 projektů. Odhadovaný počet prodaných projektů je za první rok odhadován na 27. Společnost bude muset buďto zvednout cenu projektové dokumentace, nebo rozšířit tým projektantů o jednoho člena, aby dosáhla v prvním roce zisku.

Tabulka č. 26: Celkové roční náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady v prvním roce	Náklady v (eurech)	Náklady v (Kč)
Náklady na založení společnosti	5 167	131 759
Náklady na vybavení kanceláře	7500	191 250
Roční náklady na provoz kanceláře	24892	634 746
Roční mzdové náklady	87 300	2 226 150
Náklady na propagaci v prvním roce	12 718	324 309
Celkem	137 577	3 508 214

4.5 Harmonogram činností

Společnost má v plánu vstoupit na zahraniční trh v lednu roku 2023. Tomu předchází vhodný výběr zaměstnanců a vývoj webových stránek.

Tabulka č. 27: Harmonogram činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1/23	2/23	3/23	4/23	5/23	6/23	7/23	8/23	9/23	10/23	11/23	12/23
Založení společnosti												
Výběr vhodných prostor												
Vybavení kanceláře												
Nábor zaměstnanců												
Vývoj webových stránek												
Založení stránek na sociálních sítích												
SEO optimalizace												
PPC reklama												
Reklama na sociálních sítích												

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii vstupu vybrané projekční kanceláře slovenský trh. Z důvodů plánovaných dotací na rekonstrukce rodinných domů, nového stavebního zákona a rostoucí výstavbě. Společnost očekává od expanze dodatečné tržby ze slovenského trhu, v případě poklesu poptávky na domácím trhu z důvodů vysokých úrokových sazeb.

Diplomová práce má čtyři části. První část vymezuje problém, cíle práce a popisuje metody užité k analýze vnějšího, vnitřního prostředí, analýze zdrojů, obchodních aktivit a vybraných finančních ukazatelů.

Teoretická část obsahuje teoretická východiska nezbytná k provedení analýz, které jsou provedeny v analytické části. Na teoretickou část tak navazuje část analytická obsahující informace o projekční kanceláři. Vnější analýza prostředí byla provedena metodou SLEPTE, analýzou trhu a Porterovou analýzou pěti sí. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí analýzy 7S, rozšířeného marketingového mixu, analýzou zdrojů společnosti, obchodních aktivit a vybraných finančních ukazatelů.

Výsledky předešlých analýz jsou syntetizovány v analýze SWOT, ze které vyplynulo, že společnost využije maximalizaci svých silných, stránek a tím maximalizuje příležitosti.

Závěrečná část obsahuje návrh plánu strategie pro vstup na slovenský trh. Je vybrána vhodná forma vstupu a stanoven marketingový mix. Dále je uveden harmonogram plánovaných činností a odhad nákladů na první rok působení společnosti na slovenském trhu, který bude tvořit podklad pro detailní finanční plán.

SEZNAM KNIŽNÍCH ZDROJŮ

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- GRASSEOVÁ, Monik, 2012. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: Albatros Media. ISBN 978-80-251-2621-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2017. Finanční analýza. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN Finanční analýza.
- KOTLER, Philip, 2013. Marketing management. 14. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- LHOTSKÝ, Jan, 2010. Strategický management. Česko. ISBN 978-80-251-3295-1.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2013. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. Mezinárodní marketing. 5. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. 978-80-247-4780-4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. Personální management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

ROGERS, Len, 1993. Marketing. Praha: Readers International Prague. ISBN 80-901454-0-X.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2028-4.

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

ŠTĚDRŇ, Bohumír, 2018. Mezinárodní marketing. Praha: Beck. ISBN 9788074004414.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb - efektivně moderně. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2009. Mezinárodní marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-527-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2013. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Architektonické činnosti [online], 2022. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.vsetkyfirmy.sk/architektonicke-cinnosti/>

Štát dá na obnovu rodinného domu 16-tisíc. Ako získať dotáciu? [online], 2021. Bratislava: Petit Press [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://index.sme.sk/c/22772958/obnova-rodinneho-domu-statna-dotacia-narok-podmienky-plan-obnovy.html>

Zvyšovanie hypotekárnych sadzieb sa začalo. Cenníky menia už dve banky [online], 2022. Bratislava: Forbes [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/zvysovanie-sadzieb-sa-zacalo-prva-banka-na-slovensku-zdrazuje-hypoteky/>

Úrokové sazby hypotéky v Evropě [online], 2022. Praha: Fincentrum & Swiss Life Select [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/clanky/urokove-sazby-hypoteky-v-evrope/>

Fincentrum Hypoindex – vývoj [online], 2022. Praha: Fincentrum & Swiss Life Select [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>

Byty v RD - vybrané ukazovatele [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st3005rr/v_st3005rr_00_00_00_sk

Výstavba a úbytok bytov [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/st0003qs/v_st0003qs_00_00_00_sk

Eurostat: Level of internet access - households [online], 2022. Eurostat [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00134/default/table?lang=en>

Eurostat: Research and development expenditure [online], 2022. Eurostat [cit. 2022-03-11]. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>

Stav obyvateľstva v SR k 31. 12. 2021 [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://1url.cz/QKxwx>

Domacnosti: Podmienky podpory, 2022. Zelenadomacnostiam.sk [online]. Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2022 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: Slovenská inovačná a energetická agentúra

Už iba budovy s takmer nulovou spotrebou energie, © 2000 - 2022. Stavebnik.sk [online]. Zvolen: WEBY GROUP [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.stavebnik.sk/clanky/uz-iba-budovy-s-takmer-nulovou-spotrebou-energie.html>

Zahraničná politika, ©2009-2018. Mzv.sk [online]. Bratislava: Ministerstvo zahraničných vecí- a európskych záležitostí- Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/zahranicna-politika>

Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR, 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0204qs/v_pr0204qs_00_00_00_sk

58. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy (február 2022): inštitút finančnej politiky: ekonomické prognózy: makroekonomické prognózy, 2022. Mfsr.sk [online]. Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-prognozy/makroekonomicke-prognozy/58-zasadnutie-vyboru-makroekonomicke-prognozy-februar-2022.html>

Evropská unie: Členské státy, 2022. Euroskop.cz [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/clenske-staty/slovensko/>

Devizový trh: Kurzy devizového trhu – měsíční průměry, 2022. Cnb.cz [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni->

trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2022, 2021. Podnikajte.sk [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-od-1-1-2022>

Novela zákona o dani z príjmov na Slovensku prináša radu zmien, 2021. Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/580677-novela-zakona-o-dani-z-prijmu-na-slovensku-prinasi-radu-zmen/>

Inflácia meraná CPI (národná metodika), 2022. Datacube.statistics.sk/ [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/sp2043rs/v_sp2043rs_00_00_00_sk

Stavebná produkcia v tuzemsku podľa vecnej štruktúry a smerov výstavby (SK NACE Rev. 2), 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st1003ms/v_st1003ms_00_00_00_sk

Stavebná produkcia v decembri a za rok 2021, 2022. Slovakstatistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://1url.cz/5KxNx>

Hrubý domáci produkt vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022. Slovak.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://1url.cz/PKxNc>

Miera evidovanej nezamestnanosti, 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/pr3108rr/v_pr3108rr_00_00_00_sk

Byty - vybrané ukazovatele, 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-10]. Dostupné z:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st3004rr/v_st3004rr_00_00_00_sk

Nezamestnanosť vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022. Slovak.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://1url.cz/xKxoD>

Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (do roku 2020), 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0901qs/v_pr0901qs_00_00_00_sk

Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (od roku 2021), 2022. Datacube.statistics.sk/ [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0101qs/v_pr0101qs_00_00_00_sk

Slovenská republika, 2022. Sksi.sk [online]. Bratislava: Slovenská komora stavebných inžinierov [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.sksi.sk/domov-1/slovenska-republika>

Navrhované riešenia novej stavebnej legislatívy, 2022. Stavebnyzakon.sk [online]. Bratislava: Úrad vlády Slovenskej republiky [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.stavebnyzakon.sk/>

Nový stavebný zákon by mohol byť kľúčový pre ďalší rozvoj Slovenska. Naplní veľké očakávania?, 2022. Finreport.sk [online]. Bratislava: Financial Report, 28.1.2022 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.finreport.sk/ekonomika/novy-stavebny-zakon-by-mohol-byt-klucovy-pre-dalsi-rozvoj-slovenska-naplni-velke-ocakavania/>

Zákony pre ľudí: Stavebníctví a architektúra, 2022. Zakonypreludi.sk [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/obor/50863>

Zákony pre ľudí, 2022. Zakonypreludi.sk [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=podnikanie>

Demografia - počet zomretých a príčiny úmrtí v SR v januári 2022, 2022. Statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://1url.cz/MKxoM>

Zomretí podľa mesiaca úmrtia, veku, pohlavia a príčiny smrti - SR-oblasť-kraj (mesačne), 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN2/om3801mr/v_om3801mr_00_00_00_sk

Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva - SR-oblasť-kraj-okres, 2022. Datacube.statistics.sk [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7011rr/v_om7011rr_00_00_00_sk

Sedem z desiatich Slovákov vlastní nehnuteľnosť bez hypotéky, 2020. In: Slsp.sk [online]. Bratislava: Slovenská sporiteľňa [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://1url.cz/dKAqb>

SEZNAM SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Schéma č. 1: Shrnutí teoretické části (Zdroj: Vlastní zpracování).....	44
Obrázek č. 1: Prvky marketingového mixu (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 190)..	38
Obrázek č. 2: Vývoj kurzu EUR/CZK (Zdroj: Kurzycz, 2022).....	52
Obrázek č. 3: Organizační struktura vybrané společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s vedením společnosti).....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Definice strategie (Zdroj: Úprava dle: Johnson, Scholes, s. 12)	20
Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti na Slovensku (v %) (Zdroj: (Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (do roku 2020), 2022).....	46
Tabulka č. 3: Vývoj průměrné mzdy na Slovensku v eurech. (Zdroj: (Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR, 2022).....	46
Tabulka č. 4: Vývoj HDP Slovenské republiky ve stálých cenách (v %) (Zdroj: (Hrubý domácí produkt vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022)	50
Tabulka č. 5: Stavební produkce vykonaná vlastními zaměstnanci v tuzemsku – nová výstavba, rekonstrukce a modernizace – bytové budovy v mil. eur. Ve stálých cenách roku 2015 (mil eur). (Zdroj: (Stavebná produkcia v tuzemsku podľa vecnej štruktúry a smerov výstavby (SK NACE Rev. 2), 2022).....	50
Tabulka č. 6: Vývoj průměrné inflace podle národní metodiky (v %) (Zdroj: (Miera evidovanej nezamestnanosti, 2022))	51
Tabulka č. 7: Přístup obyvatel k internetu (v %) (Zdroj: (Eurostat, 2022).....	54
Tabulka č. 8: Výdaje na vědu a výzkum v % HDP (Zdroj: (Eurostat: Research and development expenditure).....	54
Tabulka č. 9: Důležitost faktorů při výběru projekční kanceláře (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Tabulka č. 10: Zdroj získávaných informací (Zdroj: Vlastní zpracování).....	73
Tabulka č. 11: Forma propagace (Zdroj: Vlastní zpracování).....	73
Tabulka č. 12 Statistika úspěšnosti obchodních schůzek	86
Tabulka č. 13: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)	89
Tabulka č. 14: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .	90
Tabulka č. 15: Ukazatele zadluženosti (v %) (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	91

Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) ..	91
Tabulka č. 17: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tabulka č. 18: Silné stránky – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka č. 19: Slabé stránky – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tabulka č. 20: Příležitosti – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)	97
Tabulka č. 21: Hrozby – hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)	98
Tabulka č. 22: Porovnání výše sociálního a zdravotního pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 580/2004 Z.z – zákon o zdravotním pojištění. Zákon č. 461/2003 Z.z – Zákon o sociálním pojištění, Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a Zákon č.592/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.)	101
Tabulka č. 23: Měsíční mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)	108
Tabulka č. 24: Roční mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)	108
Tabulka č. 25: Roční náklady na propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování)	109
Tabulka č. 26: Celkové roční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)	110
Tabulka č. 27: Harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)	110
Tabulka č. 28: Výkaz zisku a ztrát v letech 2018-2020 (Zdroj: Vybraná společnost)	131
Tabulka č. 29: Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2018-2020 (Zdroj: Vybraná společnost)	131

SEZNAM GRAFŮ

Architektonické činnosti [online], 2022. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.vsetkyfirmy.sk/architektonicke-cinnosti/>

Štát dá na obnovu rodinného domu 16-tisíc. Ako získať dotáciu? [online], 2021. Bratislava: Petit Press [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://index.sme.sk/c/22772958/obnova-rodinneho-domu-statna-dotacia-narok-podmienky-plan-obnovy.html>

Zvyšovanie hypotekárnych sadzieb sa začalo. Cenníky menia už dve banky [online], 2022. Bratislava: Forbes [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/zvysovanie-sadzieb-sa-zacalo-prva-banka-na-slovensku-zdrazuje-hypoteky/>

Úrokové sazby hypotéky v Evropě [online], 2022. Praha: Fincentrum & Swiss Life Select [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.hypindex.cz/clanky/urokove-sazby-hypoteky-v-evrope/>

Fincentrum Hypindex – vývoj [online], 2022. Praha: Fincentrum & Swiss Life Select [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>

Byty v RD - vybrané ukazovatele [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st3005rr/v_st3005rr_00_00_00_sk

Výstavba a úbytok bytov [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/st0003qs/v_st0003qs_00_00_00_sk

Eurostat: Level of internet access - households [online], 2022. Eurostat [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00134/default/table?lang=en>

Eurostat: Research and development expenditure [online], 2022. Eurostat [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>

Stav obyvateľstva v SR k 31. 12. 2021 [online], 2022. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://1url.cz/QKxwx>

Domacnosti: Podmienky podpory, 2022. *Zelenadomacnostiam.sk* [online]. Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2022 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: Slovenská inovačná a energetická agentúra

Už iba budovy s takmer nulovou spotrebou energie, ©2000 - 2022. *Stavebnik.sk* [online]. Zvolen: WEBY GROUP [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.stavebnik.sk/clanky/uz-iba-budovy-s-takmer-nulovou-spotrebou-energie.html>

Zahraničná politika, ©2009-2018. *Mzv.sk* [online]. Bratislava: Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/zahranicna-politika>

Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR, 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0204qs/v_pr0204qs_00_00_00_sk

58. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy (február 2022): inštitút finančnej politiky: ekonomické prognózy: makroekonomické prognózy, 2022. *Mfsr.sk* [online]. Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-prognozy/makroekonomicke-prognozy/58-zasadnutie-vyboru-makroekonomicke-prognozy-februar-2022.html>

Evropská unie: Členské státy, 2022. *Euroskop.cz* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/clenske-staty/slovensko/>

Devizový trh: Kurzy devizového trhu – měsíční průměry, 2022. *Cnb.cz* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2022, 2021. *Podnikajte.sk* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-od-1-1-2022>

Novela zákona o dani z príjmov na Slovensku prináša radu zmien, 2021. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/580677-novela-zakona-o-dani-z-prijmu-na-slovensku-prinasi-radu-zmen/>

Inflácia meraná CPI (národná metodika), 2022. *Datacube.statistics.sk/* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/sp2043rs/v_sp2043rs_00_00_00_sk

Stavebná produkcia v tuzemsku podľa vecnej štruktúry a smerov výstavby (SK NACE Rev. 2), 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st1003ms/v_st1003ms_00_00_00_sk

Stavebná produkcia v decembri a za rok 2021, 2022. *Slovakstatistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://1url.cz/5KxNx>

Hrubý domáci produkt vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022. *Slovak.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://1url.cz/PKxNc>

Miera evidovanej nezamestnanosti, 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/pr3108rr/v_pr3108rr_00_00_00_sk

Byty - vybrané ukazovatele, 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/st3004rr/v_st3004rr_00_00_00_sk

Nezamestnanosť vo 4. štvrťroku a za rok 2021, 2022. *Slovak.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://1url.cz/xKxoD>

Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (do roku 2020), 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0901qs/v_pr0901qs_00_00_00_sk

Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl (od roku 2021), 2022. *Datacube.statistics.sk/* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0101qs/v_pr0101qs_00_00_00_sk

Slovenská republika, 2022. *Sksi.sk* [online]. Bratislava: Slovenská komora stavebných inžinierov [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.sksi.sk/domov-1/slovenska-republika>

Navrhované riešenia novej stavebnej legislatívy, 2022. *Stavebnizakon.sk* [online]. Bratislava: Úrad vlády Slovenskej republiky [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.stavebnizakon.sk/>

Nový stavebný zákon by mohol byť kľúčový pre ďalší rozvoj Slovenska. Naplní veľké očakávania?, 2022. *Finreport.sk* [online]. Bratislava: Financial Report, 28.1.2022 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.finreport.sk/ekonomika/novy-stavebny-zakon-by-mohol-byt-klucovy-pre-dalsi-rozvoj-slovenska-naplni-velke-ocakavania/>

Zákony pre ľudí: Stavebníctví a architektura, 2022. *Zakonypreludi.sk* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/obor/50863>

Zákony pre ľudí, 2022. *Zakonypreludi.sk* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=podnikanie>

Demografia - počet zomretých a príčiny úmrtí v SR v januári 2022, 2022. *Statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://1url.cz/MKxoM>

Zomretí podľa mesiaca úmrtia, veku, pohlavia a príčiny smrti - SR-oblasť-kraj (mesačne), 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN2/om3801mr/v_om3801mr_00_00_00_sk

Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva - SR-oblasť-kraj-okres, 2022. *Datacube.statistics.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7011rr/v_om7011rr_00_00_00_sk

Sedem z desiatich Slovákov vlastní nehnuteľnosť bez hypotéky, 2020. In: *Sisp.sk* [online]. Bratislava: Slovenská sporiteľňa [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://1url.cz/dKAqb>

PŘÍLOHA Č.1

Původní znění dotazníku, který je součástí marketingového průzkumu v kapitole 3.3.3.

- 1) Uvažujete o stavbe rodinného domu na slovenskom území?
 - a) Áno
 - b) Nie
- 2) Ste:
 - a) Muž
 - b) Žena
- 3) Aký je Váš vek?
 - a) 18-24
 - b) 25-34
 - c) 45-54
 - d) 55-64
 - e) 65 a viac
- 4) Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
 - a) Základné
 - b) Stredoškolské bez maturity
 - c) Stredoškolské s maturitou
 - d) Vyššie odborné
 - e) Vysokoškolské
- 5) Aké je Vaše zamestnanie?
 - a) Študent
 - b) Pracujúci student
 - c) Zamestnanec
 - d) Podnikateľ
 - e) Materska dovolena
 - f) Nezamestnaný
 - g) Dôchodca
- 6) Máte skúsenosť s projektom pre výstavbu rodinného domu?
 - a) Áno
 - b) Nie

- 7) Uprednostňujete vypracovanie projektu rodinného domu stavebnou firmou, alebo projekčnou kanceláriou?
- a) Stavebnou firmou
 - b) Projekčnou kanceláriou
- 8) Z akého dôvodu je podľa Vás výhodnejšia stavebná spoločnosť?
- a) Komfortnejšia komunikácia z dôvodu jednaní iba s jedným subjektom (stavebnou firmou)
 - b) Nižšia cena
 - c) Rychlejšie prevedenie stavby
 - d) Vlastná odpoveď:
- 9) V čom považujete projekčnú kanceláriu za výhodnejšiu/lepšiu?
- a) Vyššia snaha prispôbiť projekt podľa podľa prania zákazníka
 - b) Vybavenie stavebného povolenia a ďalších dokumentov s úradmi
 - c) Nevazanie sa so stavebnou firmou
 - d) Vlastná odpoveď:
- 10) Ktoré faktory sú pre Vás na stupnici 1 až 5 najdôležitejšie pri výbere projekčnej kancelárie? (1 – najmenej dôležitý, 5 - najviac dôležitý)
- a) Cena
 - b) Kvalita služieb
 - c) Odporúčania rodiny, priateľov, známych
 - d) Vzdálenosť lokality kancelárie
 - e) Reprezentatívne prostredie kancelárie a jej okolia
 - f) Dodacia lehota
 - g) Prístup a úroveň komunikácie
 - h) Predchádzajúca skúsenosť
 - i) Referencie
 - j) Úroveň a forma propagácie
 - k) Veľkosť firmy
 - l) Doba pôsobenia na trhu
 - m) Rozsah poskytovaných služieb
- 11) Ktorý faktor je pre Vás najdôležitejší?
- a) Cena

- b) Kvalita
 - c) Rychlosť dodania
- 12) Preferujete typový projekt domu (približne o tretinu lacjšie), alebo projekt individuálny(riešenie na kľúč)?
- a) Typový projekt
 - b) Individuálny projekt
- 13) Boli by ste ochotni si priplatiť za viac možností dispozičného riešenia?
- a) Áno
 - b) Nie
- 14) Uvítali by ste možnosť prejsť si 3D model domu vo VR v priestoroch projekčnej kancelárie?
- a) Áno
 - b) Nie
- 15) Boli by ste si ochotni priplatiť za fotorealistickú vizualizáciu?
- a) Áno
 - b) Nie
- 16) Která z nasledujúcich možností prezentácie ponuky ceny projektu Vám píše najtransparentnejšia?
- a) Na základe hodinovej sadzby
 - b) Cene za meter štvorcový
 - c) Na základe percent z celkových nákladov stavby
- 17) Považujete zálohu na projekt vo výške 50 % za prijateľnú?
- 18) Áno
- 19) Nie
- 20) Akú výšku zálohy projektu považujete za optimálnu?
- a) 30 % hneď, 70 % po dokončenie
 - b) 40 % hneď, 62 % po dokončenie
 - c) 20 % hneď, zvyšok po dokončenie
 - d) Vlastná odpoveď:
- 21) Akú dodaciu dobu projektovej dokumentácie považujete za neprijateľnú?
- a) 1 mesiac
 - b) 2 mesiace

- c) 3 mesiace
 - d) 4 mesiace
 - e) Vlastná odpoveď:
- 22) Keby ste museli využiť neosobnú formu konzultácie, akú bys ste preferovali?
- a) Telefonickú
 - b) E – mailovú
 - c) Po sociálnych sieťach
 - d) Videokonferencie prez: ZOOM, Google Meet, atď.
- 23) Aký počet schôdzok/konzultácií počas vytvárania projektu je pre Vás optimálny?
- a) 2
 - b) 3
 - c) 4
 - d) 5
 - e) Vlastná odpoveď:
- 24) Akú dobu ste ochotni cestovať na schôdzku s projektantom do projekčnej kancelárie?
- a) 30 minút
 - b) Až 60 minút
 - c) Až 90 minút
 - d) Viac ako 90 minút
- 25) Na škále 1 až 5 vyberte, ako často vyhľadáвате/získaváte informácie u uvedených zdrojov informácií: (1 – najmanej využívaný, 5 – najviac využívaný)
- a) Webové stránky
 - b) Socialne siete
 - c) Odborné časopisy
 - d) Výstavy a veľtrhy
 - e) Konzultácií s predajcom (obchodným zástupcom)
 - f) Odporúčania od rodiny a známych
- 26) Na škále 1 až 5 vyberte, aká forma propagácie projekčnej kancelárie by Vás najviac oslovila (1 – najmanej oslovila, 5 – najviac oslovila)
- a) Sociálne siete
 - b) Internet (reklamné bannery)

- c) Odborné časopisy
- d) Vonkajšia reklama (billboardy, bannery, plagáty)
- e) Webové stránky
- f) Letáky
- g) Veľtrhy a výstavy

PŘÍLOHA Č.2

Tabulka č. 28: Výkaz zisku a ztrát v letech 2018-2020

(Zdroj: Vybraná společnost)

	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 486	3900	6101
Výkonová spotřeba	1 303	3136	3467
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-170	169	0
Osobní náklady	402	497	607
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	210
Ostatní provozní výnosy	8	83	0
Ostatní provozní náklady	27	20	21
Ostatní finanční výnosy	195	33	42
Ostatní finanční náklady	1	9	8
Finanční výsledek hospodaření	194	24	34
Výsledek hospodaření před zdaněním	126	19	1830
Daň z příjmů	24	5	348
Výsledek hospodaření po zdanění	102	14	1482
Výsledek hospodaření za účetní období	102	14	1482
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 689	3933	6143

Tabulka č. 29: Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2018-2020

(Zdroj: Vybraná společnost)

ROK	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	335	976	2237
Stálá aktiva	0	378	437
Dlouhodobý hmotný majetek	0	378	437
Oběžná aktiva	335	598	1800
Krátkodobé pohledávky	216	142	558
Peněžní prostředky	119	456	1242
PASIVA CELKEM	335	976	2373
Vlastní kapitál	107	121	1603
Základní kapitál	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	102	121
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	14	1482
Cizí zdroje	228	855	634
Závazky	228	855	634
Krátkodobé závazky	228	855	634