

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Strategická analýza firmy ZAK Praha

Vypracovala: Hana Zoubková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Svobodová

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Strategická analýza firmy ZAK Praha“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Poděkování

Za ochotnou spolupráci při vypracování mé diplomové práce děkuji
Ing. Ivaně Svobodové a mým rodičům, manželům Zoubkovým.

V Praze dne 9. května 2007

Podpis

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1. Strategické řízení a strategie	7
1.1. Strategické řízení	7
1.2. Strategie	7
1.3. Význam strategického řízení	8
1.4. Pro a proti	8
1.5. Tvorba a zavedení strategie	9
1.6. Poslání a cíle	11
2. Strategická analýza	12
2.1. Externí analýza	13
2.1.1. Analýza makrookolí	13
2.1.1.1. Politické a legislativní faktory	14
2.1.1.2. Ekonomické faktory	14
2.1.1.3. Sociální a demografické faktory	14
2.1.1.4. Technické a technologické faktory	15
2.1.1.5. Světové okolí	15
2.1.2. Analýza mikrookolí	15
2.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví	16
2.1.2.2. Struktura odvětví	16
2.1.2.3. Životní cyklus a hybné změnotvorné síly odvětví	17
2.1.2.4. Porterův model konkurenčních sil	18
2.1.2.5. Klíčové faktory úspěchu	22
2.2. Interní analýza	23
2.2.1. Vědecko-technický rozvoj	24
2.2.2. Marketing a distribuce	24
2.2.3. Výroba a její řízení	24
2.2.4. Podnikové a pracovní zdroje	24
2.2.5. Finanční situace	25
2.3. SWOT analýza	25
APLIKAČNÍ ČÁST	27
3. Představení firmy ZAK Praha	27
4. Poslání a cíle	29
5. Externí analýza	30
5.1. Analýza makrookolí	30
5.1.1. Světové okolí	30
5.1.2. Politické a legislativní faktory	30
5.1.1. Ekonomické faktory	37
5.1.1. Sociální a demografické faktory	40
5.1.1. Technologické faktory	42
5.2. Analýza mikrookolí	42
5.2.1. Odvětví stavebnictví	42
5.2.2. Vymezení a charakteristiky trhu firmy ZAK Praha	44
5.2.3. Porterův model pěti sil	46
5.3. Shrnutí externí analýzy	50
6. Interní analýza	51
6.1. Marketing a distribuce	51
6.2. Zakázky a jejich řízení	53

6.3.	Podnikové a pracovní zdroje	54
6.4.	Finanční situace	55
6.5.	Vědecko-technický rozvoj	57
6.6.	Shrnutí interní analýzy	57
7.	SWOT analýza	58
8.	Strategická doporučení	60
	Závěr	62
	Seznam zdrojů	64
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	66
	Přílohy	67

Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si vybrala strategickou analýzu firmy ZAK Praha. Jedná se o podnikání fyzické osoby – jednotlivce ve stavebnictví. Důvodů pro výběr tohoto tématu bylo hned několik. Majitelem a jediným zaměstnancem firmy je můj otec. Jeho podnikatelské aktivity mám tak možnost již po řadu let sledovat z bezprostřední blízkosti. Živnostenské podnikání mého otce ve mně vzbudilo zájem o problematiku malých a středních podniků, proto jsem si jako vedlejší specializaci zvolila podnikání malých a středních podniků v tržním prostředí. Tato specializace mi umožnila více proniknout a pochopit problematiku malých a středních podnikatelů. Poznatky získané v rámci této specializace, ale i mimo ní, bych ráda uplatnila v této práci.

Neustále se hovoří o významu malých a středních podniků pro národní ekonomiku, zdůrazňují se jejich výhody a přednosti oproti velkým společnostem, stejně tak jako rizika a úskalí jejich existence. Ani tato firma není výjimkou, je typickým představitelem malých a středních podniků dnešní doby s jejich klady a zápory. Mnohé z toho, co je uváděno jako výhoda či nevýhoda malého a středního podnikání, může představovat klíčový nebo rizikový faktor úspěchu podnikání těchto firem. Otázkou je, zda si to zástupci, povětšinou majitelé firem vůbec uvědomují, zda s těmito faktory pracují. U velkých, ale i středních firem, v současné podnikatelské praxi bývá již samozřejmostí formálně vypracovaná strategie zhodnocující veškeré klíčové a rizikové faktory podnikání, určující konkurenční výhody, s jejichž pomocí bude dosaženo stanovených cílů. Jaká je však realita u malých firem a firem jednotlivců? Stanovují si i ony strategické cíle a plány na několikaleté období? Uvažují-li firmu ZAK Praha, jakožto zástupce podnikání fyzických osob, docházím k závěru, že ta žádné strategické analýzy, cíle a plány vypracovány nemá. Otevřeme-li jakoukoliv knihu zabývající se problematikou strategického řízení, můžeme se dočíst, jak nezbytné pro úspěšnou existenci firmy jakékoliv velikosti v konkurenčním prostředí je vypracování strategických dokumentů. Zmíněná firma je nemá a přesto velmi úspěšně existuje již řadu let. Domnívám se, že tato situace není zejména v případě podnikání fyzických osob žádnou výjimkou, a určitě by se další příklady úspěšných firem bez strategického řízení našly i mezi většími podnikatelskými subjekty.

Je tedy zřejmé, že firma, zejména pak malá či podnikající jednotlivce, může bez obtíží fungovat bez formalizovaných strategických dokumentů. Majitel firmy má většinou určitý obraz o svém podnikání, možných rizicích a konkurenčních výhodách. Přesto jeho pohled nemusí být úplný a mnohdy mu mohou uniknout některé závažné skutečnosti.

Zejména pokud firma bez obtíží funguje, podnikatel nemusí mít potřebu zjišťovat, proč tomu tak je, podrobně nezkoumá možná rizika, což se mu však může stát osudným. A právě proto by i majitelé malých firem a podnikající fyzické osoby měli věnovat čas a úsilí podrobné analýze svých podnikatelských aktivit a prostředí, v němž působí. Ta jim může poskytnout zcela nový pohled, uvědomit si závažnost dosud opomíjených skutečností, udat nový směr jejich aktivitám.

Jak už sám název práce napovídá, mým cílem bude provedení strategické analýzy firmy ZAK Praha, jakožto zástupce podnikání jednotlivců v oblasti stavebnictví.

K této analýze použiji v praxi užívané analytické nástroje a techniky. Výstupy analýzy budu dále vyhodnocovat, provedu syntézu nejvýznamnějších poznatků a na jejich základě navrhnou určitá strategická doporučení, tedy jak a kam směřovat aktivity firmy v budoucnu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Strategické řízení a strategie

Dříve než přistoupíme k charakteristikám metodického aparátu strategické analýzy, je třeba tuto analýzu zasadit do širších souvislostí. Její existence není totiž samoučelná, právě naopak, představuje zcela nevyhnutelnou, klíčovou etapu formulace podnikové strategie. Proces tvorby a implementace strategií je označován jako strategické řízení.

1.1. *Strategické řízení*

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Jedná se o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.

Původcem strategického řízení je vojenství. V něm jsou strategické řízení a strategie spojovány s nejvýznamnějšími operacemi a operacemi, které se týkají dlouhodobého horizontu. Podstatným rysem vojenských akcí je jejich cíl a tím je vítězství. K tomu jsou využívány přednosti v podobě zdrojů a schopností, bojiště je zvoleno tam, kde se tyto přednosti nejlépe uplatní a kde nebudou ohroženy slabiny. Přenesením do ekonomické terminologie a sféry řízení podniku to znamená, že strategie představuje postup k dosažení cílů, při které se nejlépe uplatní přednosti podniku. Znamená to, že jeden subjekt usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným subjektem, strategie směřuje k vítězství. [6]

1.2. *Strategie*

Jako u mnohých pojmů v podnikání (např. marketing, benchmarking...) i pro pojem strategie platí, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice. Rozchází se různí autoři, teoretici i praktici.

Jedna z definicí zní: [10]

„Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).“

Formování strategie představuje významnou tvůrčí aktivitu, zpravidla prováděnou týmově, kterou by mělo realizovat vrcholové vedení v přímé součinnosti se statutárními orgány. [9] Za základní složky úspěšné strategie se považují: [10]

- jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle,
- důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí,
- objektivním zhodnocení zdrojů.

1.3. Význam strategického řízení

V průmyslové éře, která ve vyspělých ekonomikách nenávratně skončila, budovaly organizace svou budoucnost na postupném (přírůstkovém = inkrementálním) rozvoji technologií, přístupů a denní operativní činnosti. Strategie byla chápána jako racionální rozhodovací proces, v němž byly zdroje organizace sladovány s příležitostmi, které se objevovaly v konkurenčním prostředí. Podniky tak pouze reagovaly, přizpůsobovaly se měnícímu se okolí, nízký počet konkurentů jim umožňoval vystačit si se strategiemi napodobujícími někoho jiného. [10]

Dnešní dynamické, těžko předvídatelné prostředí vyžaduje značné změny v chápání strategického řízení. Nové příležitosti i hrozby se vyskytují ve stále se zkracujících intervalech a vyžadují čím dál rychlejší odezvu. Strategické řízení již nepředstavuje pouze stanovení dlouhodobých cílů a plánů, ale hledání a objevování nových poznatků, hledání souvislostí, příležitostí a způsobů jejich využití. Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku, jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti.

Identifikace, vybudování a udržení konkurenční výhody je jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý. Konkurenční výhoda je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, tzn. vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím lišil. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to dělal jinak. [6]

1.4. Pro a proti

Hovoří-li se o strategickém řízení, vždy je uváděn jeho klíčový význam pro existenci a úspěšný rozvoj organizace. Nic ale není jen černé nebo bílé, takže i zde se

objevují argument mluvící proti uplatňování strategického řízení. Přehled základních argumentů pro a proti strategickému řízení uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 1.1: Pro a proti strategického řízení

Pro	Proti
Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou plánovat, zejména dlouhodobě.
Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (např. štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Zdroj: [5]

Domnívám se, že zejména poslední proti, má své opodstatnění zejména u malých firem a podniků jednotlivce. Příkladem může být právě firma ZAK Praha.

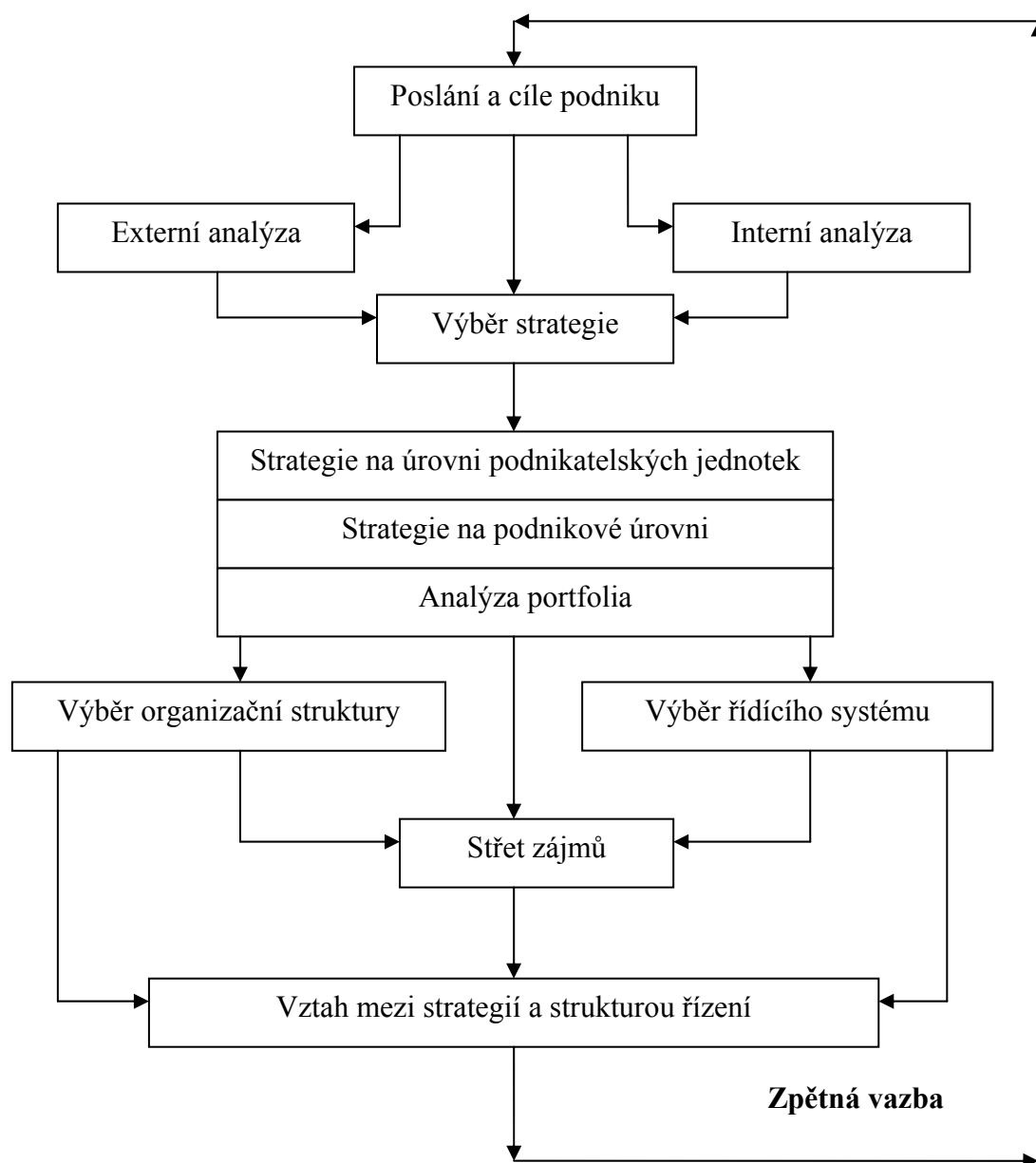
1.5. Tvorba a zavedení strategie

Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku. Tento proces vyžaduje systematický přístup zahrnující vytipování a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s podnikovými zdroji a schopnostmi, to vše v podmínkách neurčitosti a nejistoty prostředí. [6]

Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie pak vychází z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýzy) a analýzy možností /zdrojů a schopností/ podniku (tzv. interní analýzy). Na základě výsledků analýz jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení vybrané varianty strategie je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku.

Po realizaci strategie je nutné se vždy ve zpětné vazbě vrátit k původnímu poslání a cílům podniku a porovnat, zda jich bylo dosaženo, a korigovat strategii na základě změněných podmínek v okolí podniku, popř. změněných podmínek v podniku samotném. Práce na strategii tak nekončí a manažeři nesmí nikdy v této práci polevit. Celý proces tvorby a zavedení strategie je znázorněn na obrázku č. 1.1.

Obrázek č. 1.1: Postup při tvorbě a zavedení strategie



Zdroj: [3]

1.6. Poslání a cíle

Jak bylo řečeno, tvorba strategie se odvíjí od stanovení poslání a základních cílů. Jiné prameny hovoří o základních premisách, řeč je však o tom samém.

Poslání organizace [9]

Každý subjekt by měl mít jasnou představu proč, za jakým účelem funguje, a na základě toho formulovat své poslání. Poslání organizace určuje její charakter, identitu a obvykle prezentuje:

- smysl její existence, tzn. proč, za jakým účelem firma existuje, v čí prospěch se vynakládá úsilí,
- vztah k ostatním subjektům, tzn. v čem lze spatřovat přednosti organizace,
- normy chování, neboli směrodatné zásady a pravidla pro jednání při realizaci aktivit firmy,
- hodnoty, které firma dlouhodobě uznává, jde zpravidla o názory a morální principy, které jsou formulovány zakladateli.

Poslání organizace vyjadřuje její postoje vůči třem základním faktorům podnikání, jimiž jsou produkt, profit a personál, tzv. 3P.

Forma poslání se může různit, nezbytností je zejména jeho srozumitelnost, zapamatovatelnost a schopnost korespondovat s představami všech zainteresovaných stran. Dobře formulované poslání má v organizaci plnit dvě základní funkce:

- stanovuje obecnou představu, kam organizace směřuje, čeho chce dosáhnout,
- sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci jakýchkoli úkolů.

Strategické cíle [5]

Strategie formuluje způsoby dosažení cílů, neboli žádoucích budoucích stavů. Předurčuje tak budoucí činnosti podniku, které povedou k jejich dosažení. Strategické cíle, jakožto podstata strategií, a jejich stupeň dosažení slouží jako nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

Firmy mnohdy sledují více cílů. Definice podnikání dle obchodního zákoníku vymezuje pojem podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Ona definice tak objasňuje primární cíl v podstatě veškerého podnikání, jinými slovy smysl existence podnikatelských subjektů, kterým je právě onen zisk. Tohoto cíle však nelze dosáhnout bez

respektování celé řady faktorů, jimiž jsou spokojenost zákazníků, konkurence, kvalita výrobků a služeb, hospodárnost a celá řada dalších. Proto je nezbytné vymezovat další cíle právě z oblastí těchto významných faktorů. Například posilování spokojenosti zákazníků zkvalitňováním produktů a služeb, může vést k růstu tržního podílu a tím ke zvyšování ziskovosti. Cíle se tak vzájemně doplňují. Stejně tak ale mohou být cíle protichůdné. Mezi nejvýznamnější faktory, jež ovlivňují tvorbu cílů, patří:

- síly v okolí,
- interní vztahy,
- disponibilní zdroje,
- důležití stakeholders (zajímavované osoby, skupiny),
- schopnosti manažerů a
- minulý vývoj podniku.

Pro cíle se doporučuje, aby byly takzvaně SMART, kde jednotlivá písmena vyznačují požadované vlastnosti (vyjádřené v angličtině) cílů:

- Stimulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- Measurable – měřitelnost míry dosažení cílů,
- Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- Realistic – reálné, dosažitelné,
- Timed – určené v čase.

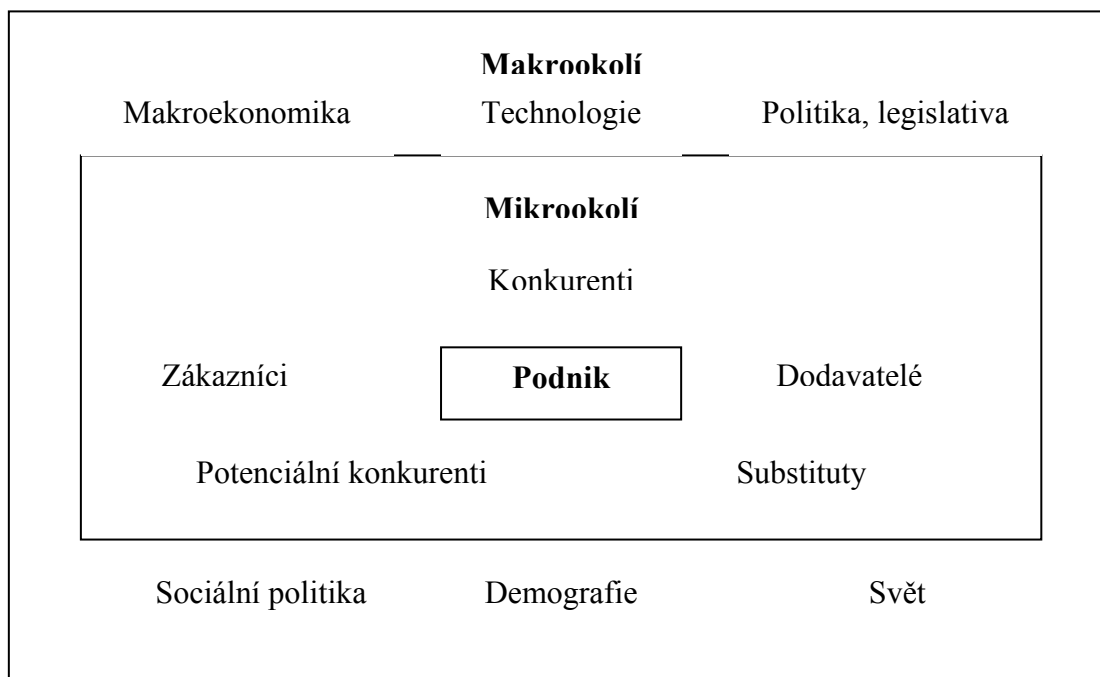
2. Strategická analýza

Strategické řízení vychází z výsledků detailní analýzy okolí a vnitřních podmínek (vnitřního prostředí) podniku. Detailní pohled do okolí podniku i do jeho nitra je předmětem strategické analýzy. Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. [6]

Strategickou analýzu lze rozdělit na externí a interní analýzu. Externí analýza znamená analýzu vnějšího prostředí podniku, tj. makrookolí a mikrookolí. Interní analýza je pak analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Obě části okolí a vzájemné vztahy s podnikem jsou znázorněny na obrázku č. 2.1.

Obrázek č. 2.1: Podnik a jeho okolí



Zdroj: [3]

2.1. Externí analýza

Součástí externí analýzy je identifikace a rozbor faktorů okolí podniku, které představují potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Externí analýza je náročným procesem. Faktorů okolí je nesčetně, z nich je třeba vybrat ty, jejichž změna může mít na podnikatelské aktivit pozitivní či negativní vliv. To, který ze zjištěných faktorů je pro podnik relevantní, závisí na samotném podniku, jeho specifikách a odvětví, v němž působí. Neexistuje tak seznam přesně konkretizovaných faktorů universální pro všechny podniky.

Analýza okolí by se měla zaměřit na sledování minulého a současného stavu relevantních faktorů, stejně tak jako na prognózu budoucího vývoje. Orientace na budoucí vývoj je nezbytná proto, že význam a i rozsah jednotlivých faktorů se může v průběhu času měnit, stejně tak jako se mohou vyskytnout faktory zcela nové. Změny v prostředí se značně urychlují, což vnáší do procesu strategické analýzy, tvorby cílů a strategií nejistotu.

[6]

2.1.1. Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Míra inflace, politická stabilita, demografický vývoj a celá řada faktorů mohou významně ovlivňovat efektivnost podniku. To, jak který podnik

odhadne relevantní faktory makrookolí a jak se s nimi vyrovná, představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Faktory makrookolí na podnik více či méně působí, podnik sám však nemá bezprostřední možnost aktivně tyto faktory ovlivňovat. Může na ně jen reagovat a tak aktivně ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje. [6]

Pro přehlednou analýzu makrookolí je vhodným metodickým nástrojem analýza PEST, kde jednotlivá písmena znamenají jednu ze čtyř základních skupin faktorů makrookolí. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

2.1.1.1. Politické a legislativní faktory

Významným činitelem této skupiny faktorů je stát, resp. vláda, parlament, státní instituce, ale i soudy či územně správní celky. Zákony, právní normy, vyhlášky a další předpisy a opatření jimi vydávaná nejen vymezují prostor pro podnikání, ale i upravují samo podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování a budoucnost podniku. Politická a legislativní omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, činností zaměřených na ochranu lidí ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů a celé řady dalších. [6]

Důležitou roli hraje státem definovaná a realizovaná hospodářská politika, mající např. podobu podpory malých a středních podniků, podpory exportu, výzkumu a technického vývoje aj. [5]

2.1.1.2. Ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. Za základní indikátory stavu makroekonomického okolí lze považovat míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurs. Mezi uvedenými mírami existují vzájemné vazby a souvislosti, nelze je proto sledovat odděleně. Promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie. Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku. [6]

2.1.1.3. Sociální a demografické faktory

Demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci, vztah k životnímu prostředí a celá řada dalších skutečností jsou výsledkem kulturních, ekonomických,

demografických, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti, jsou i ony v neustálém vývoji. Poznání trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. [6] [9]

2.1.1.4. Technické a technologické faktory

Jestliže se má podnik vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost, je třeba, aby získával relevantní informace o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí. [3] Kapitálově silné podniky mají možnost investovat do vlastního technologického vývoje, samy mohou vyvolávat významné změny. Je však třeba počítat s vysokým rizikem těchto aktivit, protože zpravidla do poslední chvíle není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně ukončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků. [5]

Změny v technologiích mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, proto i zde platí, že předvídaní směru vývoje technologií se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. [6]

2.1.1.5. Světové okolí

Sílicí globalizace posouvá a v podstatě také i bourá hranice působnosti podniků. Překročení a zbourání oněch hranic přináší nové, dosud neznámé faktory, které se doposud podniků netýkaly a jejichž vliv nabírá na síle a významu. Podnikům tak vznikají nové příležitosti v podobě zahraničních odbytišť, zároveň musí čelit hrozbám v podobě nové zahraniční konkurence.

2.1.2. Analýza mikrookolí

Mikrookolím se rozumí odvětví, ve kterém podnik působí. Některé zdroje hovoří o tzv. konkurenčním okolí, definovaném jako skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat. [3]

Z úvodu kapitoly je zřejmé, že relevantní okolí je velmi široké, nicméně za klíčový aspekt podnikového okolí je považováno právě odvětví. Faktory makrookolí působí na většinu podniků v podstatě stejnou měrou, kdežto odvětví a jeho struktura má značný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií. [6]

Pro úspěšnou existenci a rozvoj podniku je nezbytná intenzivní všestranná komunikace s jeho tržními partnery, schopnost včas rozpoznat a reagovat na nové požadavky, schopnost uspokojovat potřeby tržních partnerů účinněji a efektivněji než konkurence a schopnost aktivně vytvářet nové tržní příležitosti. Východiskem poznání

správnosti tržní orientace podniku a případných změn je analýza odvětví a konkurenčních sil. Cílem analýzy je identifikovat zásadní hybné síly v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Velký význam je i zde připisování odhadu budoucího vývoje těchto faktorů. [6]

2.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví

Chceme-li analyzovat odvětví, je třeba přistoupit k jeho vymezení, určení jeho hranic. Za tyto hranice lze považovat trh, kde podniky soutěží o stejného zákazníka tím, že jeho stejné potřeby uspokojují obdobnými produkty.

Pro popis základních charakteristik odvětví se standardně používají následující charakteristiky: [6]

- velikost trhu – celkové tržby, objem produkce,
- geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální,
- růst trhu a fáze v životním cyklu- vznik, růst, nasycení, úpadek (vývoj poptávky),
- počet konkurentů a jejich relativní velikost,
- zákazníci – počet a velikost,
- stupeň vertikální integrace,
- vstupní bariéry – investiční náklady, loajalita zákazníků, legislativní úprava apod.,
- výstupní bariéry,
- tempo změn technologie,
- výrobové inovace,
- nároky na kapitál,
- diferenciací výrobku,
- míra hospodárnosti – výnosy z objemu, zkušenostní efekt, využití kapacit.

2.1.2.2. Struktura odvětví

Struktura odvětví je určující pro způsob konkurence v něm. Pro pochopení mechanismů, prvků a vztahů v odvětví slouží výše zmíněná analýza základních charakteristik odvětví. Na základě informací z této analýzy je možné sestavit hrubý profil odvětví a z něho určit, zda se jedná spíše o odvětví s atomizovanou strukturou nebo strukturou konsolidovanou.

Odvětví s atomizovanou strukturou je charakterizováno velkým počtem malých a středních podniků, jejichž tržní podíly nevykazují významných rozdílů, neexistuje zde

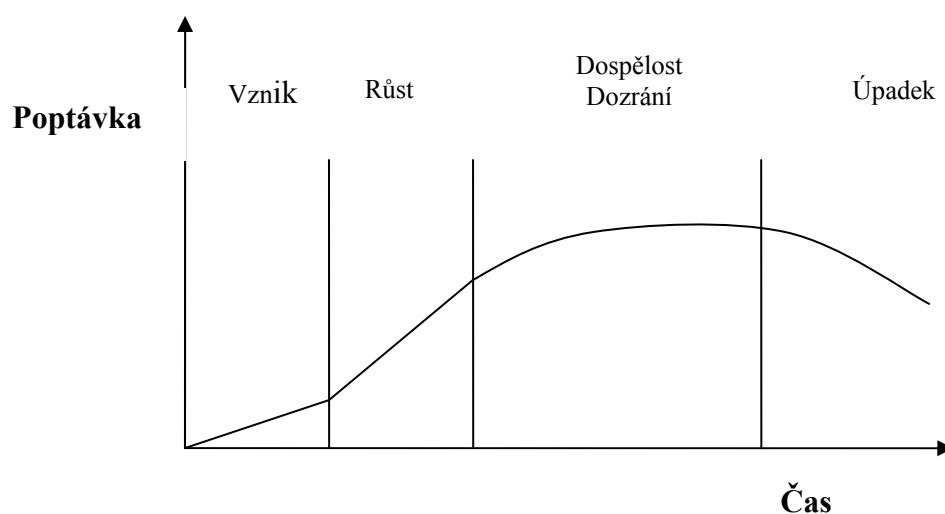
žádný dominantní podnik. V tomto odvětví existují jen nízké vstupní a výstupní bariéry, produkty jsou diferencované a často velice blízkými substituty.

Konsolidované odvětví se vyznačuje malým počtem podniků s velkým tržním podílem, v krajním případě je v odvětví jediný podnik. Vstup do odvětví je nesnadný. Produkty mohou být diferencované i homogenní. Kombinace těchto faktorů zapříčiňuje vysokou vzájemnou závislost podniků v odvětví. Aktivita jednoho podniku bezprostředně ovlivňuje tržní podíl ostatních konkurentů, proto každý podnik musí zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních, resp. snažit se předvídat jejich reakci. [6]

2.1.2.3. Životní cyklus a hybné změnotvorné síly odvětví

Stejně jako výrobky, trhy, podniky a celé ekonomiky, tak i odvětví mají své životní cykly. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu, resp. poptávky na něm. Vývoj a tempo růstu poptávky determinuje vývoj odvětví. Vývoj odvětví prochází zpravidla pěti etapami, viz. obrázek.

Obrázek č. 2.2: Životní cyklus odvětví



Zdroj: [6]

Každá etapa obnáší různé příležitosti a ohrožení, což by se mělo promítnout do strategických rozhodnutí podniků.

Takto vyobrazený životní cyklus odvětví je však značně zjednodušený. Ve skutečnosti u řady podniků není takto popsán vývoj patrný. Odvětví se nemění jen vlivem změn křivky poptávky, působí v něm i celá řada faktorů, tzv. hybných změnotvorných sil.

Analýza hybných změnотvorných sil, jako součást analýzy odvětví, zahrnuje dva základní kroky, a to určení oněch sil a odhad jejich dopadu na odvětví. Za nejběžnější hybné změnотvorné síly lze považovat: [6]

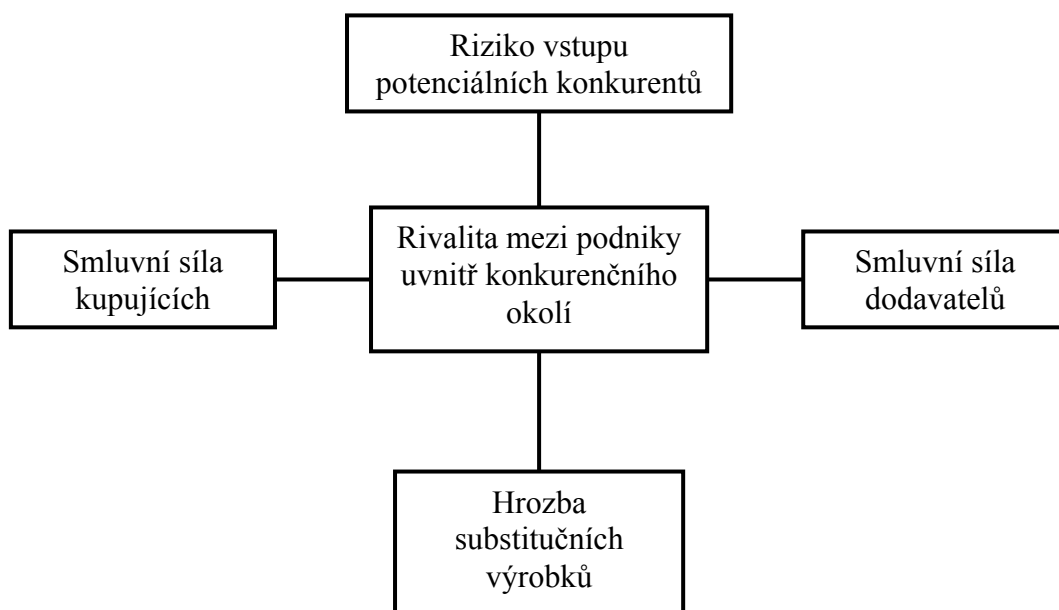
- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci a způsob užívání produkt,
- výrobové inovace,
- změny technologie,
- nové formy marketingu,
- vstup nebo odchod velké firmy,
- rozšíření technického know-how,
- rostoucí globalizace odvětví,
- změny v nákladové efektivnosti,
- hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí.

2.1.2.4. Porterův model konkurenčních sil

Postupným zkoumáním prvků a faktorů charakterizujících a vymezujících odvětví se dostáváme k identifikaci konkurenčních sil, které v odvětví působí. Analýza konkurenčních sil se orientuje na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnu a budoucí konkurenční situaci. Velká část konkurenčních sil vychází z nejbližšího konkurenčních okolí podniku, tedy z vymezeného odvětví, naproti tomu zdroje konkurenčních sil mohou přesahovat hranice odvětví. [3]

Pro vytvoření obrazu konkurenčních sil se velmi často používá model vytvořený M. Porterem, viz obrázek č. 2.3. Model vymezuje pět významných konkurenčních sil s cílem identifikovat ty, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny.

Obrázek č. 2.3: Porterův model pěti sil



Zdroj: [3]

Rivalita stávajících podniků

Stávající podniky v odvětví vzájemně soupeří o své pozice na daném trhu. Konkurenční boj může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod. Konkurenční strategie nesmí opomíjet konkurenční strategie rivalů, je třeba je neustále sledovat a vhodným způsobem na ně reagovat. [6]

Rozsah rivalry mezi podniky uvnitř odvětví je funkcí tří faktorů: [3]

1. struktury odvětví,
2. poptávkových podmínek,
3. výše výstupních bariér z odvětví.

Ad 1. O struktuře odvětví již bylo pojednáno v předchozí kapitole. Nízké vstupní bariéry do odvětví s atomizovanou strukturou znamenají příliv nových konkurentů v obdobích silící poptávky a zvyšujících se zisků odvětví. Tím však dochází ke vzniku přebytku kapacit, podniky snižují ceny, což může vyústit v cenovou válku, která snižuje zisky odvětví. Značná část podniků tak z důvodů bankrotu opouští odvětví. To trvá do okamžiku, kdy dojde k opětovnému vyrovnaní kapacity odvětví s poptávkou.

V konsolidovaném odvětví je malé množství podniků, dělících se o celý trh, na sobě vzájemně závislé. Konkurenční akce jednoho podniku přímo ovlivňuje podíl na trhu jeho rivalů a vyžaduje jejich pozornost. Důsledkem může být nebezpečná konkurenční spirála, ve které se konkurenti snaží jeden druhému snížit ceny a v tomto procesu tlačit zisk odvětví dolů. Vzájemná závislost mezi konkurujícími si podniky a možnost cenové války jsou hlavní hrozbou.

Ad. 2. Růst, pokles či stagnace poptávky je dalším faktorem ovlivňujícím intenzitu rivality podniků v odvětví. Důvodem klesající poptávky může být úbytek zákazníků, nebo pokles objemu nákupů dosavadními zákazníky odvětví. V takovém případě je udržení a růstu tržního podílu dosahováno na úkor konkurentů, což může vyústit v cenové války a jiné konkurenční taktiky. Naproti tomu při rostoucí poptávce mohou podniky zvyšovat obraty, aniž by ubíraly část trhu jiným podnikům.

Ad 3. Vysoké výstupní bariéry představují hrozbu zejména při poklesu poptávky, kdy díky nim jsou podniky nuceny zůstat v odvětví za každou cenu, tedy i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k cenovým válkám. Výstupní bariéry představují investice do strojů, které nemají variantní použití, vysoké fixní náklady na výstup (např. výplata a odstupné pro nadbytečné zaměstnance) nebo vzájemná závislost a propojení podniků či divizí.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které v současnosti v odvětví nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnu. Hrozba v podobě potenciální konkurence závisí na velikosti vstupních bariér do odvětví. Čím jsou tyto bariéry nižší, tím se riziko zvyšuje a naopak. Za bariéry vstupu do odvětví lze považovat:

[3] [6]

1. oddanost zákazníků,
2. kapitálová náročnost, technologie, know-how,
3. absolutní nákladové výhody,
4. legislativní opatření a státní zásahy.

Ad 1. Potenciální konkurenti musí počítat s určitou mírou loajality zákazníků ke stávajícím podnikům. Aby prolomili bariéru zákaznické věrnosti, musí investovat do reklamy a prodejních akcí, nebo nabídnout velmi výhodné ceny a doplňkové služby.

Ad 2. Nutnost vysokých investic do zařízení, technologií a speciálních know-how se může stát významnou bariérou vstupu. Překážku lze spatřit i v nedostatku kvalifikovaných lidských zdrojů, které byly schopny pracovat s určitou technologií.

Ad 3. Nákladové výhody stávajících podniků, které jsou jejich potenciálním konkurentům nedostupné, představují další možnou bariéru. Těmito výhodami jsou přístup k nejlepším a/nebo nejlevnějším materiálům a surovinám, příznivě umístěný závod (blízko k surovinám či zákazníkům), vlastnictví dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, patenty, utajené procesy, přístup k levnějším finančním zdrojům apod.

Ad 4. Celá podnikatelská (ale i nepodnikatelská) sféra ekonomiky je legislativně regulována. V některých odvětvích jsou zásahy státu (státní regulace) mnohem výraznější, což může značně omezovat vstup do těchto odvětví.

Smluvní síla kupujících

Kupující a vyjednávací síla, kterou disponují, mohou vyostřit konkurenční tlaky v odvětví. Podmínky zvyšující sílu kupujících jsou zejména: [6]

1. Zákazníků je co do počtu málo, ale nakupují velká množství. Mají tak dostatek síly, aby si vyjednali množstevní slevy a jiné výhody.
2. V odvětví je velký počet malých podniků s malou vyjednávací silou.
3. Nakupovaný produkt je značně standardizován, kupující mohou snadno a bez dodatečných nákladů přejít k jinému dodavateli.
4. Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
5. Nakupovaný produkt není důležitým vstupem nebo nezbytným výrobkem.
6. Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů nežli od jednoho.
7. Kupující mají možnost vyrábět své vstupy sami.

Smluvní síla dodavatelů

Stejně jako kupující, i dodavatelé vstupů mohu představovat hrozbu tehdy, když dokáží zvyšovat ceny či snižovat kvalitu dodávek, aniž by měl podnik jinou možnost, nežli na to přistoupit.

Podmínky zvyšující sílu dodavatelů jsou zejména: [6]

1. Vstup pro odvětví odběratelů je velmi důležitý.

2. Odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky, které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů.
3. Příslušné vstupy jsou natolik jedinečné, speciální že je pro odběratele nesnadné či nákladné přejít k jinému dodavateli.
4. Odběratelé pro dodavatele nepředstavují důležité zákazníky, tudíž nemají žádný motiv podporovat je nižšími cenami či lepší kvalitou.
5. Odběratelé nemají možnost si vstupy produkovat sami.

Hrozba substitučních výrobků

Je-li substitut pro zákazníka díky své ceně, kvalitě či jiným vlastnostem přitažlivější, může se velmi snadno stát, že odvrátí svou přízeň o původního produktu. Podniky v oborech, které jsou nepochybně substituty ohroženy, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost.

Úvahy o substitutech je nutno začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje. Snadno lze pak dojít k tomu, že potřeby uspokojované daným odvětvím, lze uspokojit na první pohled zcela odlišnými produkty z jiného odvětví. Je tedy třeba rozšířit záběr úvah o hrozbě ze strany substitutů. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků. [6]

2.1.2.5. Klíčové faktory úspěchu

Cílem analýzy odvětví je identifikovat klíčové faktory úspěchu. Jedná se o faktory, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Zásadním předpokladem pro přežití a prosperitu podniku v odvětví je splnění dvou kritérií: [6]

- nabízet to, co zákazníci chtějí a
- přežít konkurenci.

Pochopením potřeb a přání zákazníků a podrobnou analýzou konkurence lze odhalit faktory, které činí podnik úspěšný, které vytvářejí potenciál pro konkurenční výhodu. Faktory úspěchu se liší nejen v jednotlivých odvětvích, ale i v rámci jednoho odvětví, kde dochází ke změnám konkurenčních podmínek a hybných sil. Cílem analýzy odvětví není sestavit vyčerpávající seznam všech faktorů, ale nalézt maximálně 3 – 4 faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku.

Klíčové faktory úspěchu se nenacházejí výhradně jen v okolí podniku, nalézají se i uvnitř podniku, v jeho zdrojích a schopnostech. Rámec analýzy klíčových faktorů úspěchu tak lze vymezit pomocí modelu „3 C“: [6]

- Zákazníci (customers)
- Konkurence (competition)
- Podnik (company)

Analýzou zdrojů a schopností podniku jako další oblastí čerpání klíčových faktorů úspěchu se budu zabývat v následující kapitole pojednávající o interní analýze.

2.2. Interní analýza

Interní analýza je zaměřena na odhalení silných a slabých stránek samotného podniku. Pro jejich odhalení je třeba analyzovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku. To, v čem je podnik silný, co konkurenti nemohou snadno dosáhnout nebo napodobit, je označováno za specifické přednosti. Ty se pak snadno mohou stát zdrojem konkurenční výhody umožňující podniku dosahovat vyšších zisků. Důsledkem toho jsou konkurenti motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. [3] Odhalené silné stránky je tedy potřeba udržovat, pokud možno posilovat a chránit před napodobením konkurencí. Naopak slabé stránky by měly být co možná nejvíce oslabovány, popř. zcela eliminovány.

Silné a slabé stránky podniku se mohou nacházet ve zdrojích samotných a zároveň ve způsobech využívání těchto zdrojů, v tzv. schopnostech podniku. Pro jejich odhalení je tedy nezbytné podrobně analyzovat podnik z hlediska: [5]

- vědecko-technického rozvoje,
- marketingu a distribuce,
- výroby a jejího řízení,
- podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční situace.

2.2.1. Vědecko-technický rozvoj

Vědecko-technický rozvoj realizovaný vlastními silami podniku (popř. i ve spolupráci s dalšími subjekty) přispívá k vytváření konkurenční výhody zejména ze dvou důvodů: - vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího produktu,

- vede ke zlepšení výrobních a pracovních procesů, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.

Je třeba analyzovat schopnosti a způsobilosti podniku pro výkon základního výzkumu, schopnosti sladění vyvíjených produktů s požadavky zákazníků, vybavenost laboratoří, úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu, predispozice pracovního prostředí pro kreativitu a inovace aj. [5]

2.2.2. Marketing a distribuce

Hledisko marketingu a distribuce lze shrnout do analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu, kam patří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Jednotlivé složky marketingového mixu mají zpravidla toto členění: [7]

- Produkt (produktový mix) – kvalita, obal, sortiment, design, záruky, služby.
- Cena (kontraktační mix) – ceniková cena, slevy, platební a úvěrové podmínky.
- Distribuce (distribuční mix) – distribuční cesty, mezičlánky, systémy, fyzická distribuce.
- Marketingová komunikace (komunikační mix) – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relation.

2.2.3. Výroba a její řízení

Ve výrobě a při jejím řízení je třeba sledovat zejména úroveň výrobních nákladů, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků, dostupnost energií, materiálů, výrobních zařízení a nářadí, hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality, řízení zásob aj. [5]

2.2.4. Podnikové a pracovní zdroje

Následující faktory/kritéria mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí být rovněž předmětem analýzy: [5]

- image a prestiž podniku,
- organizační struktura, pracovní klima a podniková kultura,
- zkušenosti, schopnosti a motivace řídicích pracovníků,

- řízení lidských zdrojů a kvalita zaměstnanců,
- účinnost informačního systému.

2.2.5. Finanční situace

Smyslem analýzy finanční situace podniku je jednak posouzení finančního zdraví podniku, tj. zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, a také posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici. Významným nástrojem hodnocení finanční situace podniku je finanční analýza a její ukazatelé. Nezbytné je také hodnotit možnosti přístupu k externím finančním zdrojům.

2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je v podstatě syntézou poznatků a skutečností vyplývajících z interní a externí analýzy popsaných v předchozích kapitolách.. Její podstatou je identifikovat faktory a skutečnosti, které pro podnik představují silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky a příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) okolí, s cílem silné stránky rozvíjet, slabé stránky potlačovat a zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Pro zpřehlednění se identifikované klíčové faktory sumarizují do tabulky a verbální charakterizují.

Obrázek č. 2.4: Matice SWOT

Vnitřní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	Kvalitní management	Zastaralé vybavení
	Silný vývojový tým a potenciál k inovaci	Velká fluktuace zaměstnanců
	...	...
Vnější faktory	Příležitosti	Hrozby
	Růst odvětví	Vývoj úrokových měr
	Oslabení konkurence	Přísná legislativa na ochranu ŽP
	...	...

Zdroj: [11]

SWOT analýza by však neměla být jen výčtem silných a slabých stránek a příležitostí a ohroženích. Její aplikace by měla směřovat k nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a také k odhalení vzájemných souvislostí mezi nimi. V tomto pojetí je pak východiskem pro formulaci strategie. [6]

Podle charakteru odvětví a kombinace vnitřních a vnějších faktorů lze pro organizaci volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů: [9]

Přístup S-O – využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,

Přístup W-O – snaha eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,

Přístup S-T – využívat silných stránek pro eliminaci hrozeb,

Přístup W-T – snaha vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace podniku.

APLIKAČNÍ ČÁST

3. Představení firmy ZAK Praha

Historie firmy

Pod názvem ZAK Praha byla firma založena již v roce 1990. Jejími zakladateli byli tři přátelé, mezi nimi Jiří Zoubek. Všichni tři měli vzdělání a zkušenosti z oblasti stavebnictví, které se rozhodli tímto způsobem uplatnit. Vzhledem k tomu, že do roku 1989 zde soukromé podnikání neexistovalo, zkušenosti s ním nikdo ze tří společníků neměl. Přesto jim nechyběla značná dávka nadšení a odvahy pustit se do neznámých vod podnikání. Původním předmětem činnosti byla zejména izolace vlhkých zdí. Vzhledem k celkové zanedbanosti obytných, ale i neobytných staveb v celé zemi, a do té doby také nedostatečné nabídce podobných služeb, byla začátkem devadesátých let poptávka po těchto službách skutečně obrovská, a i když konkurence časem přibývala, firmě se stále dařilo. Společníků postupem času ubývalo, dva roky pak ve firmě působil pan Zoubek zcela sám. Roku 1995 firma pozastavila svou činnost a pan Zoubek se stal zaměstnancem firmy Hroši, s.r.o., zabývající se různorodou stavební a řemeslnou činností. Roku 2000 z firmy odchází a znovu se pouští do podnikání, tentokrát již zcela sám. Jeho znovu založená firma zůstala věrna stavebnictví, povaha nabízených služeb se však změnila.

Firma ZAK Praha dnes

Pan Zoubek podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění - živnostenského listu (viz. dále) a vystupuje pod firmou Jiří Zoubek - ZAK Praha (dále jen ZAK Praha). Jak bylo řečeno od roku 2000 provozuje svou živnost sám. Je tak majitelem a zaměstnancem v jedné osobě, což je přesně to, co mu nejvíce vyhovuje. Do roku 1989 nebylo jiné možnosti, nežli být zaměstnancem, a přestože hned z počátku 90. let se spolu se svými přáteli dal na podnikání a několik let byl pak ještě zaměstnán, jeho cílem bylo zcela se osamostatnit. Být pánem svého času, rozhodovat sám za sebe, nemít starosti spojené se zaměstnáváním dalších osob, to jsou hlavní důvody, proč pan Zoubek vede a pracuje ve své živnosti sám. Dalším významným aspektem živnostenského podnikání pana Zoubka je fakt, že stavitelství je zároveň jeho celoživotním koníčkem.

Osobní data

Pan Zoubek je ročník 1953. Vystudoval gymnázium v Bohumíně, po maturitě nastoupil na České vysoké učení technické v Praze na elektrotechnickou fakultu, ze které

po několika semestrech přestoupil na fakultu stavební. Ve čtvrtém ročníku studium ukončil. Po většinu času byl zaměstnán ve stavebnictví, jeho posledním zaměstnavatelem před rokem 1989 byl Metrostav, s.p. Od dob svých studií žije trvale se svou manželkou v Praze, společně mají dvě dospělé dcery.

Živnostenské oprávnění

Pan Zoubek provozuje svou živnost na základě dvou živnostenských listů:

1. Živnostenský list vydaný fyzické osobě...vydaný na dobu neurčitou
Jméno a příjmení včetně dodatku: Jiří Zoubek – ZAK Praha
Předmět podnikání: Montáž suchých staveb (viz. Příloha č. 1)
2. Živnostenský list vydaný fyzické osobě...vydaný na dobu neurčitou
Jméno a příjmení včetně dodatku: Jiří Zoubek – ZAK Praha
Předmět podnikání: Přípravné práce pro stavby (viz. Příloha č. 2)

Obě živnosti jsou živnostmi ohlašovacími. Montáž suchých staveb je od 1. 3. 2000 zařazena mezi živnosti řemeslné. Do tohoto data se jednalo o živnost volnou. Jelikož pan Zoubek získal živnostenské oprávnění před tímto datem, nemusel pro její získání splnit jiné, nežli všeobecné podmínky. Přípravné práce pro stavby jsou i nadále živností volnou, pro udělení živnostenského oprávnění postačuje splnění všeobecných podmínek. Těmi jsou: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a neexistence nedoplatků na daních a na platbách zdravotního a sociálního pojištění. Všechny tyto povinnosti pan Zoubek splnil bezezbytku, tudíž mohl začít podnikat dnem ohlášení živností na živnostenském úřadě městské části místa svého bydliště.

Předmět činnosti firmy

Hlavním předmětem činnosti firmy ZAK Praha jsou kompletní služby se zaměřením na rekonstrukce bytů, koupelnových jader, montáž sádrokartonů a minerálních podhledů, instalatérské a elektrikářské práce.

Po řadu let ZAK Praha příležitostně spolupracuje s firmou MAHA Consulting s.r.o., která poskytuje zařízení a služby pro autoservisy. U zákazníků této firmy pomáhá s montáží příslušných zařízení. V roce 2006 ZAK Praha navázala spolupráci s firmou GigaBoard, s.r.o., která je poskytovatelem reklamních ploch. Pro tuto firmu ZAK Praha příležitostně zajišťuje upevňování reklamních plachet na reklamní plochy.

Platba daní a pojistného

Pro platbu daně z příjmu a platby zdravotního a sociálního pojištění je pan Zoubek vymezen jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ). Podle zákona o dani z příjmu podléhá povinnosti platit daň z příjmu fyzických osob, kde v jeho případě jsou předmětem daně příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. Tyto příjmy jsou jeho hlavními a jedinými příjmy.

Jako OSVČ dále povinně odvádí své zdravotní pojišťovně pravidelné zálohy na pojistném. Co se týče sociálního pojištění, zde platí jak povinné zálohy na důchodové zabezpečení (pojištění) a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, tak i dobrovolné zálohy nemocenského pojištění.

Firmě ZAK Praha nevyplývá ze zákona o dani z přidané hodnoty povinnost plateb této daně a ani dobrovolně se k platbě nepřihlásila.

4. Poslání a cíle

Již v samotném úvodu této práce jsem zmínila, že firma ZAK Praha nemá vypracovanou strategii ani jiné strategické dokumenty. Nemá tudíž ani formulované poslání a cíle. Z toho vyplývá, že jejich formulace na samotnou existenci a fungování této firmy nemá žádný vliv. Přesto to, jak firma funguje, jak spolupracuje se svými obchodními partnery, zejména zákazníky, se nese v duchu určitých zásad, hodnot a také osobních cílů majitele této firmy. I to, že práce ve stavebnictví je tím, co pan Zoubek velmi dobře umí a také tím, co ho skutečně baví, se velmi pozitivně promítá do aktivit firmy.

Na základě toho lze pak poslání firmy spatřovat a shrnout v následujících bodech:

- individuální přístup,
- vstřícnost,
- serióznost,
- flexibilita,
- vysoká kvalita poskytovaných služeb,
- efektivní hospodaření s časem (využívání času).

Jelikož je firma malá a konkurence veliká, cílem je samozřejmě udržení její doposud úspěšné existence a nezávislosti (samostatnosti). Pro dosažení cíle je tak nezbytné respektovat zmíněné (i když v samotné firmě nepsané) poslání a zároveň respektovat a přizpůsobovat se vlivům okolního prostředí, k jejichž analýze přistoupíme v následujících kapitolách.

5. Externí analýza

Analýzu rozdělím na analýzu mikro a makro okolí a v závěru kapitoly provedu shrnutí nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb vyplývajících pro firmu z jejího okolí.

5.1. *Analýza makrookolí*

5.1.1. Světové okolí

Vzhledem k velikosti firmy ZAK Praha má její působnost spíše lokální charakter, převážně na území hlavního města Prahy. I přes přetrvávající trend otevírání zahraničních trhů by pro firmu bylo neefektivní, a asi i téměř nemožné, jakkoliv rozšiřovat své aktivity do další země. Co se týče zahraničních konkurentů, i zde nevidím žádné významné ohrožení. Přímá konkurence firmy je z řad zejména malých a středních podnikatelů, jejichž působnost má podobně jako u ZAK Praha spíše lokální charakter. Nezdá se mi tedy pravděpodobné, že by obdobné zahraniční firmy měly zájem masivně vstupovat na český trh.

Vývoj světového okolí vykazuje ale i jiné trendy „netržního“ charakteru. Z hlediska firmy ZAK Praha za významné považuji šíření závažných chorob (v poslední době zejména ptačí chřipka, tuberkulóze aj.), nárůst výskytu tzv. civilizačních chorob (hypertenze, cévní onemocnění, nádory, diabetes aj.) a zhoršující se kvalita životního prostředí. Je třeba si uvědomit, že firma ZAK Praha je představována jedinou osobou, panem Zoubkem. To, jak firma bude fungovat a bude-li vůbec existovat se zásadním způsobem odvíjí od jeho zdravotního stavu. Právě proto jsou výše zmíněné trendy pro firmu podstatné, mohou mít nepříznivý vliv na zdraví kohokoliv na celém světě, takže i na pana Zoubka. Protiváhou těchto nepříznivých trendů jsou velké pokroky v léčbě celé řady těchto závažných nemocí, investice do preventivních opatření, osvěta a větší informovanost. K ochraně životního prostředí se dnes státy zavazují v mezinárodních úmluvách, takže i zde je významný posun k lepšímu.

5.1.2. Politické a legislativní faktory

Česká legislativa již před vstupem do Evropské unie procházela procesem harmonizace s legislativou unie. Přesto, a možná i právě proto, je velmi přebujelá a nepřehledná. V mnoha oblastech měla harmonizace pozitivní dopad (např. v oblasti ochrany spotřebitelů, ochrany životního prostředí), někde naopak způsobila ještě větší rozpory a znevýhodnění. Tvůrci finálních zákonů a právních norem jsou politici. To, jaké právní normy a v jaké podobě budou přijaty, je tedy otázkou politické situace v zemi. Po

dvě volební období v letech 1998 až 2006 byla v čele politické scény vláda ČSSD se svými koaličními partnery. V červnových volbách roku 2006 vyhrála pravicová ODS, rozdělení koaličních a opozičních sil v poslanecké sněmovně na přesnou polovinu značně zkomplikovalo vznik vlády, která byla úspěšně jmenována (schválena) až na druhý pokus. Díky této těsné většině bude mít vládní koalice velmi nesnadnou cestu k prosazení svých ambiciózních reforem. Tyto reformy si kladou za cíl zejména snížit zadluženost státu, která v posledních letech nezadržitelně rostla (viz. kapitola Ekonomické faktory). Cestou k němu by mělo být omezení na straně výdajů, konkrétně sociálních dávek. Státní pokladna by si pak měla polepšit díky příjmům ze zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty z pěti procent na devět procent. Počítá se také se zavedením rovné 15 % daně z příjmu fyzických osob, změně ve způsobu jejího výpočtu, zrušení minimálního základu daně (zjednodušeně tzv. minimální daně), dalším snižováním daně z příjmu právnických osob. [44] [45]

Jak by se mohly reformy týkat firmy ZAK Praha?

Při následujících úvahách o vlivu chystaných legislativních změn budu vycházet z předpokladu, že celkové roční příjmy firmy ZAK Praha nebudou v budoucnu (tedy v následujících letech po případném zavedení reforem) výrazně (ve skocích) růst ani klesat.

1. Minimální daň, její zrušení

Institut minimálního základu daně byl poprvé uplatněn při zdaňování příjmů za rok 2004 (tedy při podání daňového přiznání v roce 2005). Dle zákona se vztahuje na příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. Existuje celá řada výjimek, na něž se nevztahuje, např. podnikatelé v prvních dvou letech podnikání, soustavní studenti do věku 26 let, umělci aj. [13] Firma pana Zoubka je však přesně tou, na niž se vztahuje. Musím tak zaplatit daň z příjmu z minimálního základu daně, jestliže z jeho příjmů z podnikání se vypočte základ daně a ten je menší (nebo ve ztrátě), než stanovený minimální základ daně. Minimální základ daně (za předpokladu podnikání celých 12 měsíců v roce): [12]

- Rok 2004 – 101 000 Kč
- Rok 2005 - 107 300 Kč
- Rok 2006 - 112 950 Kč

Ve všech třech letech skutečný základ daně pana Zoubka byl nižší, než uvedené hodnoty, tudíž pro výpočet daně musel použít stanovených minimálních základů daně. Bude-li institut minimálního daňového základu v rámci reforem zrušen, pro firmu pana Zoubka to bude ročně znamenat úsporu na dani z příjmu několik tisíc korun.

2. Rovná daň z příjmů fyzických osob

Celkové roční příjmy firmy spadají do nejnižší daňové sazby. Od roku 2006 v důsledku daňové reformy došlo ke snížení sazby z původních 15 % na 12 %. Navíc došlo k rozšíření pásma na příjmy do 121 200 Kč ročně. Podstatnou změnu také bylo nahrazení všech odečitatelných položek slevami na dani. [14] Nová vládní reforma počítá se zavedením rovné daně z příjmu fyzických osob ve výši 15 %. Počítá se také se zvýšením slev na dani, aby osobám s nižšími příjmy bylo vykompenzováno navýšení sazby daně. Měsíční sleva na dani na osobu dnes činí 600 Kč, při ročním daňovém vyúčtování pak 7200 Kč (tj. 600 x 12). Je jedinou slevou, kterou pan Zoubek uplatňuje. Počítá se s jejím navýšením na 2070 Kč měsíčně, což by ročně činilo 24 840 Kč. Toto výrazné navýšení slevy na dani je dáno tím, že pro zaměstnance by měl být nově základ daně tzv. superhrubá mzda, která je 1,35 násobek hrubé mzdy. [43] Takto spočítaná superhrubá mzda pak zahrnuje i 35% podíl zdravotního a sociálního pojištění, které za zaměstnance platí zaměstnavatel. OSVČ nese na svých bedrech povinnost zaplatit celý podíl zdravotního a sociálního pojištění sám (zjednodušeně řečeno platí to, co zaměstnanec a zaměstnavatel dohromady). Co by tyto novinky znamenaly pro daňové povinnosti firmy v určitém zjednodušení prezentuje následující tabulka.

Tabulka č. 5.1: Srovnání daňové povinnosti při různých daňových sazbách

Sazba daně	12 %		15 %
	Skutečný základ	Minimální základ	Skutečný základ
Základ daně	54 578 Kč	112 950 Kč	54 578 Kč
Zaokrouhlený základ (na sta dolů)	54 500 Kč	112 900 Kč	54 500 Kč
Daň	6 540 Kč	13 548 Kč	8 175 Kč
Roční sleva na dani na osobu	7 200 Kč	7 200 Kč	24 840 Kč
Daň k zaplacení	-660 Kč	6 348 Kč	-16 665 Kč

Pro výpočet jsou použity údaje o zdanitelných příjmech firmy ZAK Praha za rok 2006. Za předpokladu, že v dalších letech zůstanou na přibližně stejné úrovni, by měly připravované změny pro firmu pozitivní dopad. Zvýšení roční slevy na dani a současné zrušení minimálního základu daně i přes navýšení daně z příjmu na 15 % by pro firmu znamenalo nulovou daňovou povinnost.

Jelikož z dosud zveřejněných informací o připravované reformě není zcela zřejmé, jaké nastanou změny v pravidlech pro výpočet daňové povinnosti vyplývající z podnikání fyzických osob, jsou údaje v tabulce počítány dle dosavadních pravidel. Pravidla pro výpočet se nejspíš určitým způsobem změní, přesto se domnívám, že mnohem významnější dopad na výši finální daňové povinnosti, nežli změna pravidel, bude mít zvýšení slevy na dani a zrušení minimálního základu daně.

3. Výplata nemocenských dávek

Protože si pan Zoubek jako OSVČ dobrovolně platí nemocenské pojištění, v případě nemoci má nárok na dávky nemocenského pojištění. Pracovní neschopnost musí doložit Státní správě sociální zabezpečení potvrzením od lékaře. Na jeho základě mu budou vypočteny nemocenské dávky za všechny kalendářní dny pracovní neschopnosti (počítají se tedy i soboty, neděle, svátky). Současný způsob výpočtu dávek nemocenského pojištění je uveden v příloze č. 3. [36]

Chystané změny v nemocenském pojištění se týkají výše odvodů a doby vyplacení dávek. V případě OSVČ by docházelo k výplatě dávek až od 15. dne nemoci. Prvních 14 dní by se musely „uživit“ samy. Kompenzací by jim mělo být snížení sazby nemocenského pojištění z 4,4 % na 2,5 %. [19] Už dnes se celé řadě zaměstnanců, ale podnikatelům zejména, nevyplatí být nemocen a pobírat nemocenské dávky, jelikož jejich výše není adekvátní k jejich normálním příjmům a mnohdy ani částce, kterou do systému v podobě záloh na nemocenské pojištění odvedou. Pro OSVČ bude nezbytné přehodnotit, zda se jim placení záloh nemocenského pojištění vůbec vyplatí.

Pan Zoubek nebývá téměř nemocen (naposledy před dvěma lety). Hospodaření s časem téměř zcela závislé na jeho vůli mu umožňuje naplánovat práci tak, aby měl několik dní nepracovních, což může využívat pro léčení krátkodobých chorob. Dávky čerpané v případě nemoci jsou, jak již bylo zmíněno, zcela neadekvátní. V případě zavedení navrhovaných změn bude platba nemocenského pojištění ještě o něco více nevýhodná. Přesto s největší pravděpodobností bude v platbách nemocenského pojištění nadále pokračovat. Hlavním důvodem je fakt, že provozování firmy je značně fyzicky náročné, zvyšuje riziko pracovního úrazu, ale i dalších zdravotních komplikací. Proto je platba nemocenského pojištění určitou pojistkou pro případ dlouhodobé pracovní neschopnosti. Další důležitou skutečností je, že v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti během níž by pan Zoubek pobíral nemocenské dávky, by byl oprostěn od

povinných plateb zdravotního a sociálního pojištění (pokud by totiž nemocenské pojištění neplatil, v případě pracovní neschopnosti by musel zdravotní a sociální pojištění platit).

4. Změny v DPH

Uplatnění snížené sazby daně z přidané hodnoty pro bytovou výstavbu je v České republice umožněno na základě výjimky, která byla ČR udělena na přechodné období do 31.12.2007.

Zákon o dani z přidané hodnoty, § 48 Sazby daně u bytové výstavby, odstavec 2 říká: „U dodání bytového domu, rodinného domu a bytu, a to i nedokončených, včetně stavebních a montážních prací spojených s jejich výstavbou, rekonstrukcí, modernizací a opravami včetně konstrukcí, materiálů, strojů a zařízení, které se do nich jako jejich součást montážními a stavebními pracemi zabudují nebo zamontují, se uplatní snížená sazba daně (dnes tedy 5 %). Snížená sazba daně se neuplatní u stavebních a montážních prací spojených s rekonstrukcí, modernizací a opravami výhradně nebytových prostor bytových domů a rodinných domů.“

Od roku 2008 by se měly stavební práce pro bytové stavby přesunu do vyšší, tedy 19% sazby DPH. Vláda je přesto chce ponechat ve snížené sazbě daně prostřednictvím definování tzv. sociálního bydlení. Tím se pro tyto účely míní byt s výměrou podlahové plochy do maximální rozlohy 120 m² a rodinný dům s výměrou do 350 m². Podle odhadů do kategorie sociálního bydlení bude spadat až 97 % plánované bytové výstavby. Definici sociálního bydlení ale musí ještě schválit Evropská komise. [15]

Firma ZAK Praha sice nestaví nové stavby, ale rekonstrukce, modernizace a opravy staveb (převážně bytových) jsou náplní jejích činností. Přesto pro ni podle tohoto zákona povinnost odvodů DPH nevyplývá a ani se k ní dobrovolně nepřihlásila. Navýšení snížené sazby na 9 % nebo přesun bytové výstavby do 19% sazby DPH v důsledku neschválení definice sociálního bydlení se jejích aktivit přímo nedotýká. Jinak tomu ale může být u konkurentů, kteří plátcí DPH jsou. Ti by nejspíš zvýšili ceny svých služeb, zatímco firma ZAK Praha by je mohla nechat v původní výši, takže by mohla konkurovat nižší cenou. Druhou možností by bylo navýšit cenu obdobně jako konkurence, čímž by mohla zvýšit své příjmy.

5. Věk pro odchod do důchodu

Připravované reformy počítají s věkovou hranicí pro odchod do důchodu 65 let. Tohoto důchodového věku má být však dosaženo až v roce 2030. Týká se to tak osob, jimž

je dnes 42 let a méně, takže pan Zoubek bude moci do zaslouženého důchodu odejít již v 63 letech, jak tomu bylo doposud. [46]

Další faktory

1. Živnostenský zákon

Podnikání firmy pana Zoubka je upraveno živnostenským zákonem (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Z jeho titulu smí vykonávat pouze činnosti, pro něž získal živnostenské oprávnění a pro jejichž výkon splnil podmínky stanovené tímto zákonem. Zákon ukládá řadu povinností, v případě jejich porušení či nedodržení hrozí pokuty či odebrání živnostenského oprávnění.

2. Vedení daňové evidence

Rozsáhlá novela Zákona o účetnictví k 1.1.2004 zrušila soustavu jednoduchého účetnictví. Od tohoto okamžiku OSVČ vedoucí do té doby jednoduché účetnictví neúčtují a pro účely zjištění svého základu daně vedou daňovou evidenci, kterou upravuje Zákon o dani z příjmu. Termín účetnictví je vyhrazen pouze pro ty účetní jednotky, které jsou povinny účtovat podvojně.

ZAK Praha je firmou fyzické osoby, není zapsaná v obchodním rejstříku a dle zákona pro ni nevyplývá povinnost vést účetnictví (podvojně). Vede tedy daňovou evidenci. Ta má zjistit základ daně z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti pro daň z příjmů fyzické osoby. Podle § 7b Zákona o daních z příjmů má obsahovat

- příjmy a výdaje
- údaje o majetku a závazcích

Velkým usnadněním při vedení daňové evidence firmy ZAK Praha je možnost stanovení výdajů procentem (paušálem) z příjmů. Odpadá tak povinnost skladování paragonů a faktur za nakupené zboží a služby a jejich zapisování do evidence. Stačí pouze sepsat a sečíst příjmy. V roce 2005 a 2006 činil paušál 60 % z celkových příjmů. Toto procento dle zákona platí pro příjmy z řemeslných živností, kam firma ZAK Praha spadá. Další sazby jsou: 80 % pro osoby podnikající v zemědělství, 50 % pro příjmy z ostatních živností, 40 % pro ostatní příjmy ze samostatné výdělečné činnosti (včetně např. příjmů z autorské činnosti) a 30 % pro příjmy z pronájmu. [16]

3. Platba zdravotního pojištění

Pan Zoubek je pojištěn u Všeobecné zdravotní pojišťovny, a.s. Jako OSVČ má povinnost platit měsíční zálohy na zdravotním pojištění. Jejich výpočet je dle vzorce: $(0,135 \times 0,5 \times \text{zisk za poslední zdaňovací období}) / 12$

I zde je stanovena minimální výše záloh (viz. Tabulka č. 5.2), které je povinen platit, protože dle výše uvedeného vzorce zálohy vycházejí nižší.

Tabulka č. 5.2: Minimální měsíční zálohy na zdravotní pojištění

Měsíční zálohy	od 1.1. 2007	od 1.4. 2006	1.1.-31.3. 2006	2005
- minimální	1 360 Kč	1 272 Kč	1 218 Kč	1 143 Kč
- maximální	5 468 Kč	x	x	x

Zdroj: [17]

Do 8 dnů po podání daňového přiznání je povinností podat u zdravotní pojišťovny tzv. přehled o příjmech a výdajích (potvrzený od finančního úřadu). Na něm je mimo jiné uveden souhrn záloh na zdravotní pojištění, vypočtena celková výše pojistného a doplatek popř. přeplatek na pojistném. Procentní sazba pojistného z vyměřovacího základu je 13,5 %.

4. Platba sociálního pojištění

Další povinností je účast na důchodovém pojištění. Účast na nemocenském pojištění je pro osoby samostatně výdělečně činné nepovinná. Přesto si pan Zoubek nemocenské pojištění platí z důvodů alespoň částečné finanční kompenzace ušlých příjmů v případě onemocnění.

Stejně jako u zdravotního pojištění, i zde se platí měsíční zálohy, vypočtené na základě zisku z předchozího zdaňovacího období. Minimální výše zálohy na pojistné se v roce 2007 stanoví z vyměřovacího základu, který činí 50 % průměrného měsíčního příjmu ze samostatné výděleční činnosti po odpočtu výdajů dosaženého v předchozím kalendářním roce.

Záloha na pojistné činí 29,6 % měsíčního vyměřovacího základu, pojistné na nemocenské pojištění činí 4,4 % měsíčního vyměřovacího základu. I zde jsou stanoveny nejnížší povinné měsíční zálohy. Jejich přehled uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 5.3: Minimální měsíční zálohy na důchodové a nemocenské pojištění

Minimální měsíční zálohy (platby)	květen07 - duben08	květen06 - duben07	květen 05 - duben06
Důchodové pojištění	1 491 Kč	1 394 Kč	1 192 Kč
Nemocenské pojištění	222 Kč	208 Kč	178 Kč

Zdroj: [18]

Přehled příjmů a výdajů je v tomto případě nutné podat do 30. 4. na správu sociálního zabezpečení. Ten obsahuje mimo jiné vypočtené celkové pojistné, které se zúčtuje s již zaplacenými zálohami, a zjistí se doplatek nebo přeplatek. Doplatek a přeplatek se zjišťuje jen u důchodového pojištění, nemocenské pojistné se nezúčtovává, nedoplácí ani nevrací. Na přehledu se vypočítají měsíční zálohy pro příští období.

Legislativní prostředí je nepřehledné, neustále dochází ke změnám, je velmi těžké tyto změny sledovat, vyznat se a pochopit právní normy. Nepřehlednost, neustálé změny mohou způsobit neúmyslná opomenutí (nedořešení) některých povinností, což může vyústit až v platby pokut a penále.

Vymahatelnost práva je díky přetíženému a neefektivnímu soudnímu systému mnohdy velice zdoluhavým a nákladným procesem, což by v případě soudního sporu, jehož účastníkem by byla firma ZAK Praha, mohlo mít na její činnost negativní důsledky.

5.1.1. Ekonomické faktory

Dosavadní vývoj vybraných makroekonomických veličin je znázorněn v tabulce.

Tabulka č. 5.4: Vývoj vybraných makroekonomických veličin

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP v mld. Kč ¹⁾	2 189	2 352	2 464	2 577	2 781	2 970	3 204
HDP v Kč na 1 obyvatele	213 110	230 064	241 593	252 617	272 468	290 232	312 087
HDP meziroční změna (reálně)	3,6 %	2,5 %	1,9 %	3,6 %	4,2 %	6,1 %	6,1 %
Míra nezaměstnanosti	9,02 %	8,54 %	9,15 %	9,9 %	9,19 %	8,97 %	8,13 %
Míra inflace	3,9 %	4,7 %	1,8 %	0,1 %	2,8 %	1,9 %	2,5 %
Státní dluh/HDP	13,2 %	14,7 %	16,1 %	19,1 %	21,3 %	23,3 %	25 %

¹⁾ HDP v běžných cenách

Zdroj: [16]

Pro letošní rok a rok 2008 se v České republice předpovídá silný, i když mírně zpomalující hospodářský růst. V delší perspektivě lze spatřovat rizika zejména v pomalosti reformy a slabé rozpočtové disciplíně (viz. růst státního dluhu až na 25 % HDP v roce 2006). Odhadovaný ekonomický růst pro rok 2007 činí 4,8 %, pro rok 2008 4,6 %. Hospodářskou aktivitu táhne především vývoz, který zase táhnou přímé zahraniční

investice. Vývoz by se měl letos a v příštím roce zvýšit o 10,8 %, resp. o 11,6 %. Současně s tím silně poroste dovoz, letos o 11,1 %, v následujícím roce o 11,6 %. [21]

Tabulka č. 5.5: Vývoj hrubých měsíčních mezd

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Průměrná hrubá měsíční mzda	13 614	14 793	15 866	16 920	18 035	19 030	20 211
Průměrná hrubá měsíční mzda v nepodnikatelské sféře	12 731	13 954	15 342	16 800	17 761	18 954	x
Průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře	13 864	15 033	16 017	16 951	18 117	19 053	x

Zdroj: [22]

Podle údajů za rok 2006 nejvíce vydělávají lidé ve finančnictví, nejméně v oblasti ubytování a stravování. V posledním čtvrtletí vzrostla mzda na 21 952 Kč, což je meziročně o 6,2 % více. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvyšuje rychleji. V posledních měsících roku 2006 to bylo o 6,7 %, zatímco lidem v nepodnikatelské sféře, tedy těm, co je platí stát, mzda vzrostla o 4,4 %. [23]

Průměrné mzdy se liší v jednotlivých krajích. Dlouhodobě nejvyšší jsou v hlavním městě. V roce 2006 činila průměrná hrubá měsíční mzda v Praze 25 282 Kč, což je o 25 % nad celorepublikovým průměrem (20 211 Kč). V žádném z dalších krajů průměrná mzda nepřekročila celorepublikovou výši. Středočeský kraj částku 19 856 Kč dosáhl 98 % celorepublikového průměru, nejnižší průměrná mzda byla v Karlovarském kraji a to 17 006 Kč, což představuje 84 % průměrné mzdy v ČR. Průměrné mzdy v Praze jsou mnohem vyšší než v ostatních krajích zejména z těchto důvodů:

- v Praze je odlišná struktura zaměstnanosti, to znamená, že je zde více podniků a pracovních míst v odvětvích, kde je požadována vyšší odborná kvalifikace,
- je zde vysoká koncentrace podnikatelů a podniků se zahraniční kapitálovou účastí (které zde mají sídla). [24]

Při hodnocení průměrné mzdy je třeba dodat, že průměrná mzda rozhodně není mzdou průměrného zaměstnance, ve většině odvětví zvedají průměrné mzdy zaměstnanci na vedoucích pozicích. Velký počet subjektů je také vnitřně mzdově velmi diferencován. Analytici upozorňují na to, že dvě třetiny lidí mají mzdy pod jejich průměrnou úrovní.

Pohybujeme-li se v oblasti stavebních činností zaměřené na bytovou výstavbu, je třeba sledovat také vývoj stavebního spoření, úvěrů, hypoték a jejich úrokových sazeb. Atraktivita stavebního spoření je nadále velmi vysoká. Důvodem je zcela bezpečné a velmi

vysoké zhodnocení pravidelných vkladů. To může dosáhnout až 7 % ročně. Pro získání maximálního výnosu u stavebního spoření je však nutné plně využívat státní podporu. U smluv uzavřených do konce roku 2003 je maximální výše státní podpory 4 500 Kč za rok, za podmínky nastřádání minimálně 18 000 Kč za náležitý rok. U smluv uzavřených po tomto datu je minimální naspořená roční částka ve výši 20 000 Kč a maximální státní podpora 3 000 Kč. Po ukončení spoření mohou být peníze použity na cokoliv, účelové omezení se týká jen úvěrů poskytovaných ze stavebního spoření. [25]

Tabulka č. 5.6: Vývoj stavebního spoření v České republice

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nově uzavřené smlouvy o stavebním spoření	1 115 926	1 373 258	1 293 890	2 097 338	314 650	430 233	516 385
Přírůstek	23,1 %	23,1 %	-5,8 %	62,1 %	-85,0 %	36,7 %	20,0 %
Objem úvěrů v mld. Kč	31,011	37,023	46,308	63,597	84,184	108,063	135,45

Zdroj: [37]

V tabulce 5.6 je zcela zřetelný obrovský nárůst počtu uzavřených smluv v roce 2003 v důsledku poklesu výše státní podpory u smluv mladšího data. Od roku 2004 však počet uzavřených smluv opět pozvolně stoupá. Objem úvěrů naopak roste nepřetržitě. Možným důvodem jsou rostoucí ceny nemovitostí a obava z růstu DPH na bytovou výstavbu, kdy lidé již raději nákup či rekonstrukci bydlení neodkládají.

Půjčky určené na financování bydlení, tedy hypotéky a úvěry ze stavebního spoření mají nejnížší úrokové sazby ze všech úvěrových produktů finančního trhu. Díky tomu velice citlivě reagují na jakoukoli změnu klíčových úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou. V polovině roku 2005 byly sazby ČNB na historicky nejnížší úrovni 1,75%. Od té doby centrální banka úroky již třikrát zvedla. V současnosti je dvoutýdenní repo sazba, která je pro úročení komerčních úvěrů klíčová, na úrovni 2,5 %. Díky tomu začaly mírně růst i úroky úvěrů na bydlení.

ČNB zvedá úroky především z toho důvodu, aby „krotila“ rostoucí inflaci. Ta roste hlavně díky rychlému růstu české ekonomiky. ČNB navíc hodlá pro rok 2007 snížit svůj inflační cíl na 2 až 2,5%. Díky tomu lze předpokládat další růst úrokových sazeb. V tom o kolik úrokové sazby vzrostou se už názory odborníků liší, nicméně lze předpokládat, že minimálně o 0,5 %. Jak takové zvýšení ovlivní výši měsíční splátky hypotéky i to, za kolik se za ni celkem zaplatí uvádí tabulka.

Tabulka č. 5.7: Srovnání hypotéky na 1,5 mil Kč s dvacetiletou splatností a různou úrokovou sazbou

Výše úrokové sazby	Výše měsíční splátky	Celkově se za hypotéku zaplatí
4,0 % p.a.	9 090 Kč	2 181 529 Kč
4,5 % p.a.	9 490 Kč	2 277 538 Kč

Zdroj: [26]

5.1.1. Sociální a demografické faktory

Počet obyvatel České republiky k 31. 12. 2006 činil 10 287 189 osob. V hlavním městě Praze, jakožto největším a nejlidnatějším městě republiky, bylo ke stejnému datu evidováno 1 188 126 osob. V průběhu roku 2006 se počet obyvatel zvýšil o více než 36 tisíc osob. Hlavní roli na tomto nárůstu hraje zahraniční migrace, poprvé od roku 1994 však došlo také k růstu populace přirozenou měnou. Počet živě narozených převyšoval počet zemřelých o téměř 1400 osob. [27]

Tabulka č. 5.8: Věková struktura obyvatelstva České republiky k 1.1. 2006

Území, kraj	Podíl (v %) obyvatel ve věku		
	0-14	15-64	65+
ČR	14,6	71,2	14,2
Hlavní město Praha	12,3	72,1	15,6
Středočeský kraj	14,9	71	14,1
Jihočeský kraj	14,9	71	14,1
Plzeňský kraj	14,3	71	14,7
Karlovarský kraj	15,2	71,9	12,9
Ústecký kraj	15,7	71,7	12,6
Liberecký kraj	15,3	71,6	13,1
Královehradecký kraj	14,8	70,3	14,9
Pardubický kraj	15,3	70,2	14,5
Kraj Vysočina	15,4	70,2	14,4
Jihomoravský kraj	14,4	70,8	14,8
Olomoucký kraj	14,7	71,1	14,2
Zlínský kraj	14,7	70,7	14,6
Moravskoslezský kraj	15	71,7	13,3

Zdroj: [38]

Složení obyvatel podle věku je výsledkem vývoje porodnosti, úmrtnosti a migrace cca za posledních sto let. Pro věkovou strukturu celé České republiky jsou charakteristické nepravidelnosti, které vznikly především v důsledku výkyvů porodnosti. Jde především o poklesy v dobách 1. a 2. světové války, které byly kompenzovány nárůsty porodnosti po jejich skončení. Tak vznikly početně silné populační ročníky, a v době, kdy přicházeli tito lidé do věku nejvyšší míry porodnosti se opět rodily zvýšené počty dětí. V 70. letech byla tato demografická zákonitost (potomci obyvatel narozených po konci 2. světové války) znásobena tehdy přijatými propopulačními opatřeními. V letech 90. ovšem vlivem

mimodemografických faktorů naopak nastalo utlumení tohoto očekávaného jevu a došlo právě v této době k propadu porodnosti.

Věková skupina 15 – 64 představuje obyvatelstvo v tzv. produktivním věku. Pro současnou situaci je nejpodstatnější, že do této věkové kategorie již spadají početně silné ročníky z populační vlny vrcholící v polovině 70. let a současně stále ještě i početně silné ročníky poválečné. Z těchto důvodů je zatím počet obyvatel v produktivním věku poměrně vysoký a jejich zastoupení v celku populace (také vzhledem k poklesu počtu dětí) roste. Počty osob ve věkové kategorii 65+ pozvolna rostou. Důvodem mírného růstu je především zlepšení charakteristik úmrtnosti osob ve vyšším věku a také to, že do tohoto věku zatím stále spadají početně slabé populační ročníky třicátých a čtyřicátých let. [28]

Od počátku 90. let minulého století prošla Česká republika značným vývoje, který se promítl i do životní úrovně jejích obyvatel. Ta podle celé řady ukazatelů nepřetržitě roste. Lidé stále hledají prostředky ke zkvalitnění svého života, mezi něž patří i zvyšování nároků na kvalitu bydlení. Svědčí o tom vysoký zájem o stavební spoření, úvěry a hypotéky, ale také požadavky na parametry obytných nemovitostí, např. rostoucí zájem o byty nadstandardních velikostí. Až 73 % obyvatel disponuje víkendovým bydlením typu chata či chalupa a zájem roste i o jiné nadstandardní nemovitosti, např. dvoupokojové malometrážní byty velikosti hotelového apartmá nejčastěji v těsné blízkosti sportovního a kulturně společenského vyžití. [29]

Změny se také týkají vlastnických vztahů k obytným nemovitostem. Trendem posledních let je pořizování bydlení do osobního vlastnictví. Města a obce disponují jen zcela omezeným počtem bytů, velká část jimi dříve vlastněných bytů byla zprivatizována. Obecní byty se tak pomalu stávají minulostí. Tržní nájmy jsou relativně vysoké, měsíční nájem se mnohdy přesahuje měsíční splátku úvěru či hypotéky na byt, takže pořízení bytu do osobního vlastnictví se jeví jako výhodnější. Přesto je ale bytová problematika v České republice stále nevyřešena, zejména ve vztahu k sociálně ani ne tak slabých, jako lehce podprůměrně saturovaných občanů, pro které je na hypotéku pořízené bydlení v důsledku zcela ruce svazujícím osudovým krokem. Pro mnohé je totiž stále problematické platit provoz bytu a zároveň splácet hypotéku včetně nutné pojistky takto nabyté nemovitosti a současně hradit povinné a finančními domy vyžadované životní či jiné podobné pojištění, které přispívá k zajištění a návratnosti bankou zapůjčeného kapitálu. Obecná dosažitelnost tzv. vlastního bydlení je v ČR ve srovnání se zeměmi EU mnohem komplikovanější. Zásadní jsou přitom také rizika, která vyplývají ze závazku pravidelně měsíčně splácet

dohodnutou částku a tedy nepolevit ve schopnosti vydělávat bez přerušení minimálně stále stejnou částku peněz. V případě hypotéky na 30 let se takový závazek rozkládá až na samotnou hranici trvání produktivního věku. [30]

5.1.1. Technologické faktory

Jako jedno z nejstarších průmyslových odvětví se stavebnictví stále v hojné míře drží konzervativních postupů a technologií na všech stupních, kterými stavební dílo prochází. Budovy - jejich výstavba a provozování - patří mezi hlavní spotřebitele materiálových a energetických zdrojů a významné znečišťovatele životního prostředí a to nejenom v období realizace, ale v průběhu všech fází jejich existence. V rámci celého životního cyklu spotřebovávají budovy v zemích EU přibližně 40 % veškeré energie, jsou zodpovědné za přibližně 30 % emisí CO₂ a současně vedle značné spotřeby primárních surovin vytvářejí přibližně 40 % všech odpadů. Z toho vyplývají negativní dopady výstavby a provozování budov na životní prostředí. [31] Požadavky na ochranu zdraví a životního prostředí, na zvyšování komfortu a funkčnosti staveb, na jejich ceny a rychlost provedení, to vše s sebou přináší nutné inovace materiálů, zařízení a technologických postupů užívaných ve stavebnictví. Příkladem mohou být tzv. pasivní domy (pasivně využívají v domě již existující tepelné zisky – dopadající sluneční záření a energii vyzařovanou lidmi i spotřebiči, základem pro takovou stavbu je mimořádně dobrá tepelná izolace), dále vývoj demontovatelných konstrukcí, zkvalitňování stavebních materiálů apod.

5.2. Analýza mikrookolí

5.2.1. Odvětví stavebnictví

Odvětví stavebnictví zahrnuje podnikatelské subjekty se sídlem na příslušném území s převažující stavební činností. Ta je podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (dále jen OKEČ) zařazena do oddílu 45. Stavebními pracemi se rozumí zejména práce na výstavbě, přestavbě, rozšíření, obnově, opravách a údržbě stálých i dočasných budov a staveb. Zahrnují i montážní práce stavebních konstrukcí a hodnotu zabudovaného materiálu a konstrukcí.

V České republice, obdobně jako ve většině ekonomicky vyspělých zemích, patří stavebnictví mezi hlavní národně hospodářská odvětví, a lze jej považovat za jeden z pilířů národní ekonomiky, protože

- vytváří přibližně 7 % hrubé přidané hodnoty (v běžných cenách),
- zaměstnává kolem 9 % osob pracujících v civilním sektoru, vykazuje dlouhodobě stabilizovanou zaměstnanost,
- po věcné stránce je hlavním tvůrcem budov a staveb, které jsou jednou z hlavních částí hrubého fixního kapitálu, jehož tvorba je jedním z hlavních faktorů růstu výkonnosti celé ekonomiky.

Nezanedbatelný je multiplikační efekt stavebnictví spočívající v tom, že ovlivňuje poptávku po výrobcích a službách dalších odvětví. Ročně se v něm tak spotřebuje za cca 200 mld. Kč výrobků a služeb z jiných odvětví.

Zejména v dlouhodobějším horizontu dokáže stavebnictví indikovat s časovým předstihem další vývoj celé ekonomiky. [32]

Po roce 1990 došlo v důsledku transformačních změn k výraznému reálnému poklesu stavební produkce. Ten trval do roku 1993. V letech 1994 až 1999 měl vývoj cyklický charakter s růstem v letech 1994 – 1996 a recesí v letech 1997 – 1999. Rokem 2000 nastalo období oživení a růstu, které s určitými výkyvy v dynamice přetrvává až doposud. [32]

Graf č. 5.1: Vývoj stavební výroby



Zdroj: [40]

Dlouhodobý vývoj objemu zakázek stavebních prací podle druhů staveb znázorňuje tabulka.

Tabulka č. 5.9: Vývoj objemu zakázek dle druhů staveb v mil. Kč

Rok	Bytové budovy	Nebytové budovy nevýrobní	Nebytové budovy výrobní	Inženýrské stavby	Vodohospodářské stavby	Celkem za rok
2006	46 073	61 601	37 906	125 834	5 228	276 642
2005	42 132	60 826	31 288	85 189	5 680	225 115
2004	34 371	51 330	28 507	130 935	6 036	251 179
2003	30 525	58 445	22 719	84 720	5 640	202 049
2002	28 394	48 358	21 841	80 833	4 572	183 998
2001	23 641	47 645	24 214	75 620	4 656	175 776
2000	20 561	46 182	21 970	52 078	4 686	145 477

Zdroj: [39]

Poslední zveřejněná čísla o stavební výrobě potvrzují převládající růst odvětví. Za celý rok 2006 stoupla stavební výroba o 6,6 %. V prvním měsíci letošního roku zaznamenalo stavebnictví 29,2% meziroční růst. Důvodem bylo zejména nadprůměrně teplé počasí, které téměř neomezilo stavební práce. [33]

Za rychlým růstem stavebnictví dále stojí dlouhodobě levné a stále dostupnější hypotéky, růst reálných průměrných mezd, očekávání dalšího růstu cen nemovitostí a také strach a nejistota ohledně zvýšení sazby DPH na stavebních práce související s bydlením.

Růst ale nebude věčný a už nyní lze pozorovat první signály zpomalení. Dlouhodobě klesá počet zaměstnanců ve stavebnictví. Boom bytové výstavby z předchozích tří let pozvolna odeznívá, alespoň podle počtu stavebních povolení a zahájených staveb. Kvůli napětí ve veřejných financích nelze ani očekávat zrychlení budování dálnic, silnic a železnic. [34]

Celkový stav ekonomických subjektů k 31. 12. 2006 byl 2 430 481. Na stavebnictví připadá 277 286 subjektů, což z celkového počtu představuje 11,41 %. Ve stavebnictví k tomuto datu podniká 235 040 soukromých podnikatelů a 19 633 obchodních společností. [35]

5.2.2. Vymezení a charakteristiky trhu firmy ZAK Praha

Odvětví stavebnictví, tak jak bylo popsáno v předchozích odstavcích, zahrnuje velice široké spektrum činností. Když se k tomu přidá skutečnost, že firma ZAK Praha je firmou jedné jediné fyzické osoby, je potřeba její tržní působnost náležitě zúžit. A to jak z hlediska jejích aktivit, tak z geografického hlediska.

Firma se vzhledem ke své velikosti nezabývá výstavbou staveb jakéhokoliv druhu, její hlavní činností jsou modernizace a přestavby bytů, bytových jader, instalatérské a elektrikářské práce. Geografický rozsah je opět z důvodů velikosti firmy omezen na hlavní město Praha, popřípadě ještě Středočeský kraj.

Z výše uvedeného vyplývá, že konkurenty firmy jsou podniky poskytující stejné služby a působící na stejném geografickém území, převážně z řad malých a středních podniků.

V Praze bylo k 31. 12. 2006 v registru ekonomických subjektů vedeno celkem 437 882 ekonomických subjektů. [41] Z toho 272 691 soukromých podnikatelů a 96 283 obchodních společností. Počet ekonomických subjektů k 31. 12. 2005 v odvětví stavebnictví činil 39 077. Do tohoto počtu patří i subjekty, které firmě ZAK Praha nekonkurují poskytovanými službami. Přibližný odhad jejích konkurentů po prostudování internetových katalogů firem je v řádech několika stovek. Jsou jimi zejména podnikající fyzické osoby, a také některé malé až střední firmy, z nichž žádná nemá na trhu dominantní postavení.

Bariéry vstupu na vymezený trh a výstupu z něj nejsou nikterak vysoké. Pro poskytování stavebních činností firmy a jejích konkurentů není zapotřebí drahých a unikátních zdrojů a technologií. V případě ukončení činnosti firmy není problematické tyto zdroje prodat či ponechat pro osobní potřebu, jako např. auto, vrtačky aj.

Zákazníky jsou zejména domácnosti a majitelé bytových domů z Prahy, ale i přilehlých měst Středočeského kraje. Služeb firmy také využívají podnikatelské subjekty, např. majitelé menších obchodů, pořadatelé veletrhů apod.

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že odvětví (resp. trh), v němž firma působí, má atomizovanou strukturu. Ta je charakterizována právě velkým počtem konkurentů, jejichž tržní podíly nevykazují významné rozdíly, nízkými vstupními a výstupními bariérami a diferencovanými produkty či službami.

Vývoj poptávky po stavebních pracích takových, jaké nabízí firma ZAK Praha, v posledních několika letech vykazuje růst. A to z podobných důvodů, jaké vedou k růstu celého odvětví stavebnictví v bytové oblasti. K růstu reálných mezd, poklesu ceny hypoték se ještě přidává skutečnost, že Praha je krajem s velmi vysokou životní úrovní, platy jsou zde výrazně nad celorepublikovým průměrem. Vedle novostaveb lidé kupují i byty ve staré zástavbě, které je nutno rekonstruovat. Lidé také chtějí zkvalitňovat své bydlení, proto modernizují a rekonstruují svá stávající obydlí.

Ať už lidé žijí ve starých či nových stavbách, vždy je potřeba určitých oprav a údržeb, takže poptávka po nich tu bude nepřetržitě.

5.2.3. Porterův model pěti sil

Rivalita stávajících podniků

Rozsah soupeření stávajících podniků je funkcí tří faktorů: struktura odvětví, poptávka a výstupní bariéry. V případě firmy ZAK Praha je:

- struktura odvětví – atomizovaná,
- poptávka – rostoucí,
- výstupní bariéry – nízké.

V atomizované struktuře nemá žádný z podniků rozhodující tržní podíl a ani se zde nevyskytují tendence k ovládnutí trhu jednou firmou, či malou skupinou firem.

Konkurenční boj není proto tak agresivní. Rostoucí poptávka navíc zajišťuje stálý přísun zakázek, ze kterého je možné zajistit práci pro většinu firem na trhu. Na druhou stranu nízké vstupní bariéry na vymezený trh spolu s rostoucí poptávkou lákají další konkurenty (viz. Riziko vstupu potenciálních konkurentů). Došlo-li by k nasycení trhu, nízké výstupní bariéry umožní bezproblémový odchod přebývajících firem z trhu.

Nejvýznamnější konkurenční nástroje pro stabilizaci a udržení postavení na trhu lze spatřovat zejména ve kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Kvalita souvisí zejména se samotným způsobem provedení zákazníkem objednané práce, v tom, jaké materiály a postupy budou použity, dále pak s rychlostí zahájení a ukončení práce, vstřícností k požadavkům zákazníka. Firmy nabízejí stejné služby, např. instalatérské práce, ale to, jak kvalitně je vykonávají, se mnohdy liší. Pokud zákazník nebude spokojen s kvalitou, příště si na stejně, či jiné práce, pozve někoho jiného.

Firmy se také většinou liší v rozsahu portfolia poskytovaných služeb a počtu zaměstnanců. Čím rozsáhlejší je portfolio služeb a čím více zaměstnanců firma má, tím komplexnější její služby mohou být a více zákazníků mohou uspokojit. Například při celkové rekonstrukci bytu zákazníka může být vedle výměny oken a podlahových krytin, provedeno bourání bytových příček, zavedení topení a instalace plynového kotle jednou firmou. V tomto případě by firma ZAK Praha nemohla zavést topení a instalovat plynový kotel, jelikož na to nemá patřičné živnostenské oprávnění. Tím by byla do určité míry znevýhodněna oproti firmě, která by zákazníkovi byla schopna poskytnout veškeré zmíněné služby. V takových případech však firma obvykle využívá svých kontaktů na jiné firmy (velmi často firmy přátel a známých z oboru), které tyto služby poskytují a o jejichž

vysoké kvalitě provedení je pan Zoubek přesvědčen. Ty pak doporučí svým zákazníkům. Postup bývá také opačný, některá ze spolupracujících firem požádá firmu ZAK Praha o spolupráci na jí zadané zakázce.

Cena je také velmi často významným konkurenčním nástrojem (mnohdy nejvýznamnějším). V tomto případě jsou ceny u konkurence na přibližně stejné úrovni, a tedy spíše než cenou se konkuruje kvalitou a rozsahem služeb. Přesto by k určitým změnám mohlo dojít po zavedení zvýšené sazby DPH na stavební práce v bytových stavebních.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba v podobě potenciální konkurence závisí na velikosti vstupních bariér do odvětví. Čím jsou tyto bariéry nižší, tím se riziko zvyšuje a naopak. Za bariéry vstupu do odvětví lze považovat: oddanost zákazníků; kapitálová náročnost, technologie, know-how; absolutní nákladové výhody; legislativní opatření a státní zásahy.

Podnikání ve vymezeném odvětví si neklade značné nároky na vstupní kapitál, nepoužívá se zde ani unikátních drahých technologií. Za asi nejvyšší investici lze považovat nákup automobil, bez něhož se firma neobejde. Pro potřeby podnikání lze však používat i automobil, který podnikatel používá pro osobní účely (tak je tomu v případě firma ZAK Praha). Samozřejmě kapitálová náročnost záleží také na velikosti firmy, která chce do odvětví vstoupit. Pokud hodlá zaměstnávat několik zaměstnanců a nabízet rozsáhlejší portfolio služeb, bude potřebovat více náradí, přístrojů a možná i automobilů, popř. i vlečný vozík, na což bude potřebovat více finančních prostředků. Alternativou je možný pronájem některých zařízení, např. zmíněného vlečného vozíku, ale i různého speciálního náradí. Finančně, ale i procedurálně může být náročnější vstup do odvětví pro firmy, které jako svou právní formu zvolily některou z forem obchodních společností. V závislosti na druhu pak legislativa vyžaduje určitou výši základního kapitálu, jmenování statutárních orgánů, zápis do obchodního rejstříku apod.

Nástroje, zařízení, materiály a suroviny, v podstatě veškeré prostředky nutné pro poskytování těchto stavebních prací nejsou nikterak vzácné, jsou široce dostupné u velkého množství dodavatelů, takže stávající podniky nemají v tomto směru výrazné nákladové výhody. Díky dlouhodobějšímu působení na trhu sice mohou mít u některých dodavatelů věrnostní slevy, nicméně ani ty neznevýhodňují potenciální konkurenci natolik, aby nebyla schopna vstoupit na trh.

K firmám, které z pohledu svých zákazníků dělají svou práci kvalitně, jsou zákazníci loajální, skrz pozitivní reference jim jsou schopni zajisti další zákazníky. Zejména u náročnějších stavebních prací se vracejí k ověřené firmě. Pokud ale stavební zákrok není náročný, nebo vyžaduje rychlý zásah, např. rozbitý kohoutek u vodovodní baterie, zákazník může hledat pomoc u firmy, která je k němu geograficky blíže, popř. jejíž služby jsou o něco levnější. Když se pak taková firmy ukáže jako profesionální, napříště už může zákazník využít jejích služeb. Loajalita zákazníků ke stávajícím firmám v odvětví do určité míry existuje, nicméně opět není nepřekonatelná.

Celkové působení výše zmíněných bariér vstupu do odvětví velice málo omezuje vstup potenciálních konkurentů, jejichž vstup je tak v důsledku rostoucí poptávky vysoce pravděpodobný.

Smluvní síla kupujících

Zákazníky firmy ZAK Praha lze rozdělit do dvou skupin – stálé (věrné) a náhodné. Zhruba 80 % zákazníků dle slov majitele firmy tvoří jeho známí, známí známých a jejich příbuzní. Převážná část těchto stálých a dlouholetých zákazníků jsou majitelé bytů a bytových domů, od nichž firma získává celoročně zakázky na stavební práce v obytných i neobytných prostorách (př. chodbách, půdách apod.) jimi vlastněných nemovitostí. Jednou do roka firma poskytuje své služby při konání mezinárodního veletrhu pro gastronomii Víno & destiláty, jehož pořadatelem je společnost vlastněná známým pana Zoubka. Firma je co do rozsahu poskytovaných služeb velmi flexibilní. Svědčí o tom dlouholetá spolupráci s firmou MAHA Consulting s.r.o., která poskytuje zařízení a služby pro autoservisy. U zákazníků této firmy pomáhá s montáží příslušných zařízení. Pro firmu GigaBoard, s.r.o. od loňského roku příležitostně zajišťuje upevňování reklamních plachet na reklamní plochy. Takto rozsáhlá a dlouhodobá spolupráce se zákazníky je výsledkem vysoce kvalitních služeb, jež firma poskytuje svým zákazníkům. Pozitivní reference pak zajišťují zakázky od jejich příbuzných a známých.

Podíl zakázek pro tzv. náhodné zákazníky je podstatně menší, než u stálých zákazníků. Jde o zákazníky, kteří firmu osloví, aniž by o ní měli reference, náhodně ji vyberou z několika jiných firem či je jim firma geograficky blízko. Většinou žádají o vypracování předběžné nabídky na jimi specifikované stavební práce, která zahrnuje zejména cenu prací a materiálů a přibližnou dobu trvání. Nabídky pak s největší pravděpodobností srovnávají s nabídkami od jiných firem. Jeví-li se jim nabídka firmy jako nejvýhodnější, dohodnu se na dalším postupu.

Pokud tedy zákazníci mají jistotu, že za stanovenou cenu získají vysoce kvalitní služby podložené referencemi, s ohledem na to, že ceny jiných dodavatelů se výrazně neliší, nemají tendence vyvíjet tlak na snížení ceny. Při vyjednávání zejména o časovém průběhu prací se firma snaží svým zákazníkům vyjít maximálně vstříc, musí však zohledňovat i jiné paralelně probíhající zakázky, což může někdy vést k odmítnutí některých zakázek. Určitá smluvní síla tzv. náhodných zákazníků spočívá v jejich možnosti výběru z velkého množství dodavatelů stavebních prací. Nemají-li o firmě reference, rozhoduje jen její písemná nabídka, která se v subjektivním hodnocení zákazníka může zdát více či méně výhodná, než-li nabídka jiné firmy.

Smluvní síla dodavatelů

Veškeré nářadí, zařízení, suroviny a materiály potřebné pro práci u zákazníků nakupuje firma v hobbymarketech (OBI, Hornbach, Baumax apod.), specializovaných prodejnách a velkoskladech po celé Praze, popř. v přilehlých městech Středočeského kraje. Nadnárodní řetězce hobbymarketů si mohou dovolit bojovat o své zákazníky nižšími cenami. To vytváří tlak na malé prodejce, kteří musí částečně snížit ceny (okolnosti ale většinu nedovolují snížit až na cenu hobbymarketu). Jedinou nadějí na zachování existence je maximalizovat úsilí o poskytování co nejkvalitnějších služeb. Pro zákazníka je při nákupu potřeb pro řemeslníky a kutily rozhodujícím faktorem personál v prodejně, jeho profesionalita a schopnost poradit. V tomto ohledu pak mnohdy velké hobbymarkety zaostávají za malými specializovanými prodejnami.

Firma ceny materiálů a příslušenství sleduje, často využívá různých cenových akcí. I u nich ale zhodnocuje výhodnost, zda se skutečně vyplatí pro zlevněný produkt zajet např. do prodejny až na druhý konce Prahy. Jindy je potřeba koupit materiál okamžitě, takže nezbyvá než využít nejbližší prodejny. Dlouholeté působení firmy na trhu umožnilo jejímu majiteli mít také dobrou představu o rozsahu sortimentu jednotlivých dodavatelů, takže v případě potřeby ví, kam pro co zajet, kde je možné učinit kompletní nákup potřebných materiálů a příslušenství.

Specifický je pro firmu nákup sádrokartonových desek a příslušenství k nim. Výběr dodavatele (resp. prodejny) závisí na jejich počtu a rozměrech. V hobbymarketech je sortiment sádrokartonů a příslušenství k němu značně omezený. Navíc manipulaci s ním v prodejně musí nakupující vykonávat sám, pro odvoz ho musí bezpečně upevnit na střechu auta, či uložit do vlečného vozíku. Z tohoto důvodu firma nakupuje sádrokartony v hobbymarketech jen do počtu cca deseti desek. Pro případ nákupu většího množství má

firma vytipováno několik specializovaných velkoskladů. V nich zákazníkovi zajistí veškerou manipulaci s objednaným materiálem, pomohou mu s jeho naložením, popřípadě za nízký poplatek či zcela zdarma odvezu do místa určení.

Značně silná rivalita mezi dodavateli je pro firmu příznivá, neumožňuje totiž prudký růst cen a navíc vede ke zkvalitňování jejich služeb. I přesto ale došlo v loňském roce k růst cen některých stavebních surovin a materiálů. Důvodem bylo zdražení energií a ropy, z níž se některé materiály vyrábějí. Kvůli zavedení mýtného na dálnicích porostou mírně ceny i v letošním roce, přičemž zavedení mýtného na silnicích 1. třídy bude pravděpodobně znamenat další růst. [42]

Hrozba substitutů

Firma svými službami zákazníků vylepšuje a zkvalitňuje jejich bydlení. Kvalitní bydlení pro každého znamená něco jiného. Někdo za něj považuje luxusní vilu se všemi myslitelnými i nemyslitelnými vymoženostmi, zimní zahradou počínaje a počítačem řízeným chodem celého domu konče, jinému stačí, aby měl ve svém bytě fungující topení, teplou vodu apod. Ať tak nebo onak, vždy je pro zajištění požadované míry kvality bydlení potřeba stavebních úprav a prací. Nutnou výměnu oken, rozbitou toaletu či nedostatečnou tepelnou izolaci bytu těžko nahradíme např. nákupem nové sedací soupravy, která ač může přispět k většímu pohodlí bydlení, substituovat stavebním pracím rozhodně nemůže. Je tedy zřejmé, že substituty za služby poskytované na vymezeném trhu neexistují.

5.3. Shrnutí externí analýzy

Z externí analýzy pro firmu vyplývá celá řada podstatných skutečností. Hrozba v podobě jakýchkoliv závažných nemocí je pro firmu podstatná proto, že firmou je v podstatě jedna osoba a to pan Zoubek. Dalším významným faktorem je stav české legislativy. Ta je značně nepřehledná, dochází v ní k neustálým změnám, což orientaci v ní ještě zhoršuje. Současná vláda chystá výrazné reformy, pokud by došlo k jejich realizaci, pro firmu ZAK Praha by mohly mít spíše pozitivní dopad a to zejména díky zrušení minimálního základu daně a zvýšení slev na dani, což by mohlo vykompenzovat předpokládané navýšení daně z příjmu fyzických osob.

Vzhledem k nadprůměrným mzdám v Praze, atraktivitě stavebního spoření a stále poměrně nízkým úrokovým sazbám na hypotéky a úvěry ze stavebního spoření je schopnost a ochota lidí spořit a půjčovat si peníze značně vysoká. Lidé tak mohou

zvyšovat nároky na kvalitu bydlení, což se promítá jak do poptávky po nemovitostech, tak do poptávky po stavebních pracích.

Na vymezeném trhu působí velké množství malých a středních firem, které jsou přímými konkurenty firmy ZAK Praha. Nízké vstupní a výstupní bariéry spolu s rostoucí poptávkou navíc zvyšují riziko vstupu dalších konkurentů. Firma si však za roky své existence vybudovala řadu věrných zákazníků, čímž je její pozice před současnou i potenciální konkurencí částečně chráněna. Velké množství dodavatelů stavebních materiálů a příslušenství a jejich tržní soupeření je pro firmu pozitivní z hlediska cen nakupovaných produktů, tak rozsahu a kvality doprovodných služeb.

6. Interní analýza

V interní analýze bude blíže prozkoumána samotná firma (její produkty, zdroje a schopnosti) s cílem nalézt její silné a slabé stránky, které, podobně jako příležitosti a ohrožení vyplývající z externí analýzy, jsou východiskem při formulaci strategie podniku.

6.1. Marketing a distribuce

Produktový mix

Firma ZAK Praha nabízí celou řadu služeb v oblasti stavebních prací.

Její produktové portfolio zahrnuje:

- Montáž sádkartonových příček, podhledů a předsazených stěn.
- Montáž minerálních podhledů – dle profilů se vytváří nosný rošt zavěšený ke stropu závěsy, poté se do roštů vkládají různé dekorativní stropní kazety dle výběru zákazníka.
- Renovace a montáž koupelnových jader – možnost kompletní renovace jader, včetně vestavby příček, podlah a stropů, renovace odpadů, vody, elektřiny, dlažeb a obkladů.
- Elektrikářské práce – elektrické rozvody a jejich opravy, zapojení elektrických spotřebičů (sporáky, bojler, přímotopná tělesa apod.) a další podobné služby.
- Instalátérské práce – rozvody vody, stavební úpravy odpadů, výměna vodovodních baterií apod.
- Další stavební práce a úpravy – úprava podlahových krytin (pokládání dlažby, koberec a linolea), pokládání venkovní dlažby, stavba plotů, montáž vestavných spotřebičů apod.
- Instalace reklamních plachet na plochy k tomu určené.

- Spolupráce při montáži zařízení pro autoservisy.

Výčet nabízených služeb není zcela vyčerpávající, firma je velice flexibilní a vstřícná k požadavkům zákazníků, takže je schopna v případě zájmu poskytnout i jiné, výše nejmenované stavební práce a obdobné služby. Samozřejmě v takových případech bere zřetel na rozsah svých živnostenských oprávnění, ale také na své časové a fyzické možnosti.

Cena

Způsob vyúčtování ceny za zakázku se liší dle poskytnutých služeb. V podstatě lze hovořit o třech druzích cen.

Nejběžněji firma používá hodinovou sazbu. Ta je v rozmezí 150 – 200 Kč za hodinu práce. Hodinovou sazbu používá zejména u prací, u nichž nelze přesně odhadnout jejich skutečný rozsah, kde rozsah práce není určen např. rozsahem plochy, nebo kde se v průběhu práce mohou vyskytnout nepředvídatelné komplikace. Příkladem takové práce může být kompletní rekonstrukce koupelny. V takovém případě si firma účtuje pouze za odpracované hodiny, nikoliv však nakupované stavební suroviny a materiály. Ty si buď sám obstará zákazník (většinou po konzultaci a i dle doporučení pana Zoubka), nebo je koupí sám pan Zoubek, ale zákazník mu je ihned na základě účtenek proplatí. Důvodem nezahrnování nakoupených materiálů a surovin do fakturace je, že by tak docházelo ke zvyšování příjmů firmy. A protože firma vede daňovou evidenci, kde neuplatňuje jednotlivé výdajové položky, ale pro uplatnění výdajů používá procentní sazby z celkových příjmů, v konečném důsledku by tak docházelo ke zvyšování její daňové povinnosti.

U prací, jejichž rozsah je dán velikostí plochy a je tudíž možný i přesný odhad potřebného materiálu (např. strop pro montáž minerálních podhledů), firma používá cenu 500 – 600 Kč za metr čtvereční plochy. Tato cena již zahrnuje i použitý materiál. Specifickým případem jsou instalace reklamních plachet. Zde zákazník firmě platí za každý nainstalovaný kus cenu 2 500 Kč.

Po uskutečnění zakázky se zákazníkovi vystaví faktura s rozpisem poskytnutých služeb a cenou. Doba splatnosti faktur je nejběžněji 14 dní, dohoda na jiné lhůtě je možná. Fakturu lze uhradit v hotovosti nebo bankovním převodem na účet pana Zoubka.

Marketingová komunikace

V případě firmy ZAK Praha hraje významnou roli tzv. kladné slovo z úst. Dlouhodobá spolupráce firmy s velkou částí svých zákazníků svědčí o jejich spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb. Spokojení zákazníci pak firmu doporučují dále svým příbuzným a známým, takže docela běžně se stává, že jeden zákazník doporučí firmu jinému zákazníkovi a ten ji pak díky své spokojenosti doporučí dalšímu. Díky jedné kvalitně a profesionálně provedené zakázce tak firma získá třeba další dvě zakázky.

Pro prezentaci firmy a nabídku jejích služeb využívá webové stránky, které jsou bezplatně zaregistrované na několika internetových vyhledávačích v různých sekcích stavebních prací.

Distribuce

Z povahy poskytovaných služeb vyplívá nutnost jejich výkonu přímo u zákazníka, kam se pan Zoubek dopraví nejčastěji vlastním osobním automobilem, popř. městskou hromadou dopravou.

6.2. Zakázky a jejich řízení

Vzhledem k různorodosti a bohatosti poskytovaných služeb a také specifickým požadavkům každého zákazníka nelze vymezit jeden univerzální postup pro všechny zakázky. Přesto by se průběh zakázek dal zhruba shrnout do několika kroků:

1. Zákazník kontaktuje firmu, specifikuje své požadavky
2. Firma informuje o ceně, předběžné době trvání, potřebě materiálů a surovin
3. Vzájemná dohoda na době zahájení prací
4. Nákup potřebných materiálů a surovin firmou; nakupuje-li je zákazník sám, učiní tak před zahájením prací
5. Zahájení a průběh prací u zákazníka
6. Ukončení prací, předání zakázky
7. Fakturace

Pan Zoubek si za léta praxe ve stavební činnosti osvojil velmi dobrý odhad na dobu trvání různých druhů zakázek a jejich materiálovou náročnost. Umí tak svým zákazníkům poskytnout poměrně přesnou představu, co pro ně bude jejich objednávka obnášet. Samozřejmě i tak se v průběhu prací mohou vyskytnout nepředvídatelné komplikace, které je třeba operativně řešit a které mohou dobu trvání celé zakázky prodloužit a

zkomplikovat. Ale ani to vzhledem ke schopnostem a mnohaleté praxi firmy neohrožuje její zdárné dokončení. Dobré časové plánování, flexibilita a ochota pracovat i o víkendech a svátcích umožňují firmě zvládat pracovat na více zakázkách najednou, aniž by tak narušovala průběh některé z nich. Případné reklamace zákazníků řeší ochotně a v co nejkratší době.

6.3. Podnikové a pracovní zdroje

V případě firmy ZAK Praha nemá smysl hovořit o organizační struktuře, jelikož jejím jediným majitelem a zaměstnancem je osoba pana Zoubka. On je tím, kdo ve firmě rozhoduje, plánuje a pracuje. Jeho osobní vlastnosti, schopnosti a znalosti jsou tak vlastní firmě samotné. Pro firmu mají velký význam následující z nich:

- výborná znalost stavitelství, stavebních prací, projektování,
- organizační schopnosti,
- komunikační schopnosti, slušné vystupování a jednání s lidmi,
- cílevědomost, pečlivost, zodpovědnost,
- fyzická zdatnost.

Obzvlášť významnou roli ve fungování firmy hrají motivy pana Zoubka, které ho vedly k založení živnosti. Jsou jimi potřeba nezávislosti, samostatnosti, rozhodování sám za sebe a také spojení celoživotní záliby ve stavitelství s možností obživy.

Pro fungování živnosti je vedle osobnostních predispozic zapotřebí hmotných zdrojů. Ve firmě ZAK Praha jsou jimi zejména osobní automobil, vlečný vozík, žebříky a celá řada různých nářadí a zařízení. Zcela nepostradatelný je mobilní telefon. Vzhledem k velikosti firmy je jejím sídlem bydliště pana Zoubka, není potřeba pronájmu žádné kanceláře. Pro vystavování faktur se používá osobní počítač s tiskárnou, připojení k internetu umožňuje snadné vyhledávání informací pro potřeby firmy.

Nepostradatelným pomocníkem pro firmu je manželka pana Zoubka. Ta se totiž stará o vedení daňové evidence, vystavování faktur, daňová přiznání, v podstatě o veškerou administrativní činnost. Výborně se orientuje v daňové, mzdové a majetkové problematice, což je vzhledem ke značné složitosti a nepřehlednosti české legislativy pro firmu velmi přínosné.

6.4. Finanční situace

Vývoj celkových příjmů, výdajů a daní za poslední čtyři roky je znázorněn v tabulce.

Tabulka č. 6.1: Vývoj příjmů, výdajů a daní v Kč

Rok	2003	2004	2005	2006
Celkové příjmy	189 740	186 102	238 620	235 482
Výdaje související s příjmy	119 575	99 709	143 172	141 289
Pojistné	19 288	24 822	31 730	39 615
Základ daně	50 877	61 571	63 718	54 578
Nezdanitelné části základu daně ¹⁾	38 040	38 040	38 040	x
Minimální základ daně	x	101 000	107 300	112 950
ZD snížený o nezdanitelné části	12 837	62 960	69 260	x
Zaokrouhlený základ daně	12 800	62 900	69 200	112 900
Daň	1 920	9 435	10 380	13 548
Slevy na dani ²⁾	x	x	x	7 200
Daň k zaplacení	1 920	9 435	10 380	6 348

¹⁾ Základní nezdanitelná částka na poplatníka

²⁾ Sleva na dani na poplatníka

V letech 2003 až 2005 byla daňová sazba 15 % ze zaokrouhleného daňového základu. V roce 2006 byla snížena na 12 % a na místo nezdanitelných částí základu daně byly zavedeny slevy na dani.

Ve zdaňovacím období roku 2004 došlo poprvé k povinnému uplatnění minimálního základu daně, z čehož je patrné značné zvýšení konečné daňové povinnosti. V roce 2003 byly celkové příjmy oproti roku 2004 o 3638 Kč vyšší, přesto v důsledku zavedení minimálního základu daně od roku 2004 byla konečná daň za rok 2003 o 7515 Kč nižší než v roce následujícím.

Od roku 2005 je možné uplatňovat výdaje procentní sazbu, která v případě firmy činí 60 % z celkových příjmů. Podíly výdajů (bez pojistného) na celkových příjmech v jednotlivých letech byly:

- 2003 – 63 %
- 2004 – 53,6 %
- 2005 a 2006 – 60 % (paušál)

Do roku 2004 (včetně) bylo možné uplatnit jen skutečné výdaje, což vyžadovalo evidenci veškerých dokladů (paragonů, faktur) za nakupené materiály a služby, vedení knihy jízd pro možnost uplatnění výdajů za dopravu apod. Pro minimalizaci daňové povinnosti bylo snahou uplatnit co možná nejvíce daňově uznatelných výdajů, nicméně archivace veškerých dokladů pro doložení oněch výdajů přináší značné komplikace,

uvážíme-li, že bylo potřeba uschovat například i jen paragon za nákup jednoho sešitu. Určité riziko spočívá i v tom, že případná kontrola ze strany finančního úřadu může mít výhrady k některým uplatněným výdajům, které neuzná jako možné pro snížení příjmů, a následně tak může doměřit novou výši daně.

Možnost uplatnění výdajů paušální sazbou je pro firmu výhodné. Výdaje firmy jsou ve skutečnosti mnohem nižší, než oněch 60 % z příjmů. Jak již bylo řečeno, to je také důvodem, proč firma svým zákazníkům nefakturuje použitý materiál, ten si v podstatě koupí zákazník sám. Kdyby totiž materiál platila ze svého a zákazníkům by byl vyúčtován na faktuře, firmě by vznikl peněžní výdaj, příjmy by se sice zvýšily o cenu materiálu, ale výdaje by byly uplatněny procentní sazbou z oněch zvýšených příjmů, čímž by v konečném důsledku vzrostla daňová povinnost. Pro ilustraci uvádím v tabulce č. 6.2 zjednodušený příklad (neberu v úvahu výši pojistného), kde srovnávám situaci, kdy firma hradí materiál ze svých prostředků a jeho cenu účtuje na vystavené faktuře, se situací, kdy materiál hradí zákazník, takže se jeho cena nevyskytuje na faktuře, tudíž ani v příjmech.

Tabulka č. 6.2: Srovnání úhrady materiálu firmou a zákazníkem

Položka	Materiál hradí firma	Materiál hradí zákazník
Cena za práci	62 000 Kč	62 000 Kč
Cena za materiál	25 000 Kč	25 000 Kč
Fakturovaná částka	87 000 Kč	62 000 Kč
Zdanitelný příjem	87 000 Kč	62 000 Kč
Výdaje paušálem	52 200 Kč	37 200 Kč
Základ daně	34 800 Kč	24 800 Kč
Daň 12 %	4 176 Kč	2 976 Kč

I když z příkladu je patrné zvýšení daně v případě, kdy firma platí materiál a účtuje ho do konečné ceny na faktuře, přesto by ve skutečnosti v obou případech daňová povinnost byla stejná a to z důvodů minimálního daňového základu, který by v obou případech stejně musel být uplatněn. Samozřejmě pokud se ale příjmy firmy pohybují v částkách, kdy skutečný základ daně převyšuje minimální základ, v tabulce uvedený princip funguje.

S výdělků ze své podnikatelské činnosti pan Zoubek hospodaří dle svého uvážení, s ohledem na nutné výdaje pro zajištění chodu firmy, ale i na své osobní a rodinné potřeby. Lze tedy říci, že dokáže zabezpečit jak fungování firmy, tak pro pana Zoubka přijatelný standard životní úrovně. Přesto tyto na první pohled uspokojivé příjmy v sobě skrývají určité riziko. Pro jeho ilustraci uvádím tabulku č. 6.3.

Tabulka č. 6.3: Průměrný měsíční příjem

Rok	2003	2004	2005	2006
Základ daně	50 877 Kč	61 571 Kč	63 718 Kč	54 578 Kč
Měsíční příjem	4 240 Kč	5 131 Kč	5 310 Kč	4 548 Kč

Vydělením základu daně (příjmy minus výdaje a pojistné) dvanácti dostaneme měsíční příjem pana Zoubka. Jeho výše není nikterak závratná a asi těžko si lze představit, že by zejména v Praze někdo dostával v zaměstnání na hlavní pracovní poměr mzdu v takovéto výši. Skutečný čistý měsíční příjem z firmy pana Zoubka je mnohem vyšší, protože jak již bylo uvedeno, jeho skutečné výdaje na zajištění chodu firmy jsou méně nežli odečítaných 60 % z částky celkových příjmů. Přesto ale se za jeho oficiální průměrný měsíční příjem bere výše vypočtená částka. To pak může působit problémy v případě, když by pan Zoubek žádal např. o podnikatelský úvěr, či o jakoukoliv půjčku pro osobní potřeby, kdy se u žadatelů zkoumá výše měsíčních příjmů.

6.5. ***Vědecko-technický rozvoj***

Není v možnostech firmy se cíleně věnovat vědecko-technickému rozvoji. Inovace stavebních materiálů, náradí a zařízení jsou úkolem jejich výrobců. Při výkonu stavebních prací firma používá běžně užívaných postupů. Stejně jako v běžném životě, i při stavebních pracích komplikovanost situace někdy vyžaduje určitou dávku improvizace. Jelikož je pan Zoubek nejen profesionál, ale i osobnost velmi kreativní, umí v takových situacích nalézat originální a zároveň efektivní a praktická řešení.

6.6. ***Shrnutí interní analýzy***

Firma jako taková stojí na osobnosti pana Zoubka. Jsou to jeho osobní vlastnosti, schopnosti a znalosti, které zaručují vysokou kvalitu a široký rozsah poskytovaných služeb, přesně to, co si zákazníci přejí. Díky tomu má firma nulové náklady na reklamu, tu jí zajišťují svými pozitivními referencemi spokojení zákazníci. Finanční situace odpovídá velikosti firmy, pro zajištění provozu firmy a životního standardu pana Zoubka stačí, přesto je zde riziko spočívající v oficiálně vypočtené výši průměrného měsíčního příjmu, které by mohlo zkomplikovat případné získání peněžní půjčky. Pro firmu jsou také velkým přínosem účetní znalosti manželky pana Zoubka, která mu vede daňovou evidenci a zajišťuje pro něj veškeré administrativní záležitosti.

7. SWOT analýza

SWOT analýza je syntézou nejvýznamnějších faktorů vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Jejich výčet je uveden v tabulce č. 7.1.

Tabulka č. 7.1: Tabulka SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
- osobnost majitele - široké a flexibilní portfolio služeb - nízké výdaje na zajištění chodu firmy - účetní a administrativní záležitosti v rukou manželky	- omezení aktivit jen na to, co zvládne jedna osoba - nízký průměrný měsíční příjem - závislost na fyzickém a zdravotním stavu
Příležitosti	Hrozby
- zrušení minimálního základu daně - schopnost a ochota lidí investovat peníze do zkvalitňování bydlení - dlouholetí, loajální zákazníci - neexistence substitutů	- nepřehlednost, stálé změny v legislativě - větší firmy z řad stávající konkurence - potenciální konkurenti - nemoci, úrazy

Silné stránky

- Osobnost majitele – jeho osobní vlastnosti, schopnosti, znalosti a vysoké pracovní nasazení, které zaručují kvalitně a profesionálně odvedenou práci jsou něčím, co nelze napodobit a co firmě zaručuje velký náskok před konkurencí, jež by těmito charakteristikami nedisponovala.
- Široké a flexibilní portfolio služeb – opět jsou to schopnosti a znalosti majitele firmy, které umožňují vyjít vstříc všemožným požadavkům zákazníků a poskytnut jim služby, které si přejí.
- Nízké výdaje na zajištění chodu firmy – vzhledem k tomu, že firma neplatí žádný pronájem kanceláře a stavební materiál si zákazníci nejčastěji kupují sami, skutečné výdaje firmy jsou o mnoho nižší než paušálem stanovených 60 % z příjmů.
- Účetní a administrativní záležitosti v rukou manželky – manželka pana Zoubka je účetní z povolání, její orientace v účetní a daňové problematice je firmě ku prospěchu, navíc firma nemusí na tyto záležitosti využívat placených služeb externích subjektů.

Slabé stránky

- Omezení aktivit jen na to, co zvládne jedna osoba – protože pan Zoubek ve své firmě nemá žádné zaměstnance, rozsah jeho aktivit je značně časově, geograficky a fyzicky omezen narozdíl od firem, které mají zaměstnance a mohou tak například ve stejnou dobu pracovat na dvou zakázkách na různých místech.
- Nízký průměrný měsíční příjem – výše měsíčního příjmu vyplývající z výpočtů daňového přiznání by mohla komplikovat případné získávání finančních prostředků formu půjček a úvěrů.
- Závislost na fyzickém a zdravotním stavu – výkon stavebních prací je zásadním způsobem podmíněn fyzickým a zdravotním stavem.

Příležitosti

- Zrušení minimálního základu daně – i přesto, že chystaná reforma veřejných financí by s sebou mohla přinést i některá znevýhodnění, zrušení minimálního základu daně by je mohlo značně vykompenzovat a firmě tak přinést určité finanční úspory.
- Schopnost a ochota lidí investovat peníze do zkvalitňování bydlení – atraktivita stavebního spoření, nízké úrokové sazby na hypotéky a úvěry ze stavebního spoření spolu s růstem mezd umožňují lidem investovat peníze do bydlení (nákup nemovitostí, ale i rekonstrukce a modernizace), což vyvolává růst poptávky po stavebních pracích.
- Dlouholetí, loajální zákazníci – právě ti tvoří největší díl poptávky po službách firmy a zároveň svými referencemi pro firmu získávají zákazníky nové.
- Neexistence substitutů – služby poskytované firmou, ale i jejími konkurenty, nemají v podstatě substituty, nelze je tedy nijak nahradit a poptávka po nich zde bude pořád.

Hrozby

- Nepřehlednost, stálé změny v legislativě – stálé změny v české legislativě, ale i její nepřehlednost a přebujelost vyžadují věnovat jejímu sledování a dodržování značné úsilí. A ani tak neexistuje jistota, že něco podstatného nebude neúmyslně

opomenuto či přehlédnuto, a v důsledku toho se nevyhneme „pozornosti“ ze strany příslušných úřadů.

- Větší firmy z řad konkurence – firmy, které mají více zaměstnanců, mohou poskytovat vedle stejných služeb jako ZAK Praha také služby, které firma neposkytuje, jako například instalace plynových kotlů či topenářství. Tyto firmy navíc vzhledem k počtu zaměstnanců mohou zvládat více zakázek najednou a provádět rozsáhlejší práce, než je v možnostech firmy ZAK Praha.
- Potenciální konkurence – vzhledem k růstu poptávky po stavebních pracích a nízkým vstupním a výstupním bariérám lze očekávat vstup nových konkurentů na trh.
- Nemoci, úrazy – vážná choroba či úraz mohou omezit či zcela pozastavit činnost firmy.

8. Strategická doporučení

Tržní pozice firmy ZAK Praha je pevná a to zejména díky osobnosti jejího majitele a širokému a flexibilnímu portfoliu vysoce profesionálních a kvalitních služeb. Tím si za řadu let své existence vybudovala rozsáhlou základnu loajálních zákazníků, kteří jejích služeb využívají opakovaně. Rostoucí poptávka po stavebních pracích a neexistence substitutů vytváří pro firmu další příležitosti jak posilovat svou pozici.

K nedostatečnému využití tržních příležitostí a oslabení pozice však může dojít pod vlivem stávající a potenciální konkurence a také v důsledku zhoršení zdravotního stavu pana Zoubka. V boji s konkurencí by se firma měla i nadále držet profesionality a vysoké kvality poskytovaných služeb, čímž bude posilovat loajalitu svých zákazníků. Portfolio poskytovaných služeb je široké a flexibilní, přesto mnozí konkurenti nabízejí ještě celou řadu jiných služeb, které firma ZAK Praha neposkytuje. Navíc fyzický, geografický a časový rozsah poskytovaných služeb je omezen na možnosti jedné osoby, takže rostoucí poptávku by firma nemusela být vždy schopna zcela uspokojit. Řešení by se naskýtal v podobě zaměstnání dalších osob, čímž by firma mohla rozšířit portfolio služeb a vypořádat se se zvýšeným objemem zakázek. Něco takového však majitel firmy kategoricky odmítá. Zaměstnávání osob je administrativně náročné, je spojeno s finančními náklady, ale zejména je třeba nalézt osoby kvalifikované a pracovně disciplinované, aby nebyla pošramocena dobrá pověst firmy. Alternativou k tomu jsou tak již v současnosti využívané kontakty a spolupráce s jinými živnostníky a firmami, s nimiž firma spolupracuje na zakázkách, či jejichž služby doporučuje svým zákazníkům

v případě, že je sama nemůže vykonat. Její snahou by mělo být i nadále udržovat tyto dobré vztahy a zároveň vyhledávat kontakty a spolupráce nové, aby tak v budoucnu byla s jejich pomocí schopna uspokojit rostoucí poptávku a nároky zákazníků.

Současný zdravotní stav a fyzická kondice pana Zoubka je dobrá. Vzhledem k jejich zásadnímu významu pro fungování a existenci jeho firmy by však měl v tomto směru přistoupit k určitým změnám. Zejména by měl výrazně omezit kouření cigaret, pití kávy, která zvyšuje už tak jeho zvýšený krevní tlak, a celkově omezit značné přepínání svých fyzických sil.

Závěr

Při volbě společnosti, na niž aplikuji strategickou analýzu pro účely své diplomové práce, jsem měla na výběr mezi dvěma společnostmi. První z nich je společnost nabízející produkty a služby v oblasti golfu. Její produktové portfolio je velmi bohaté, zaměstnává několik zaměstnanců, má propracovaný marketing a působí v prestižním odvětví. Celkově se mi tak její tržní aktivity zdály pro účely analýzy zřetelnější, lépe uchopitelné a popsitelné. Druhým objektem v mém rozhodování byla firma ZAK Praha, kterou sice důvěrně znám, ale vzhledem k její velikosti jsem měla určité obavy z uplatnění teoretického aparátu, který je dle mého názoru spíše konstruován pro větší, nebo organizačně a produktově více strukturované společnosti. Přesto má volba nakonec padla na ni. Právě to, že touto firmou je vlastně jedna jediná osoba a že jsem si poměrně těžko dokázala představit na ni aplikovanou strategickou analýzu, bylo velkou výzvou a důvodem, proč jsem se nakonec rozhodla pro ni.

Samo rozhodnutí založit živnost je strategickou volbou. K tomu, aby se člověk vzdal určitého pohodlí zaměstnance a pustil se do nejistých vod podnikání, je zapotřebí ochota podstoupit riziko. Je nutné mít představu o situaci na trhu, kam chceme vstoupit, a o jeho budoucím vývoji, nezbytné je objektivní zhodnocení vlastních schopností a osobních předpokladů k podnikání. Osobní vlastnosti jako slušnost, vstřícnost, pečlivost, cílevědomost aj. spolu s dostatečnými znalostmi oboru jsou jedny z předpokladů pro úspěšné podnikání. Velmi důležitá je osobní motivace, dotýčný si musí být vědom, co podnikání obnáší a co vše je pro něj nutné obětovat, a musí sám chtít to vše podstoupit s cílem dosáhnout pocitu uspokojení z dobře odvedené práce. Je třeba také zvážit, do jaké míry se podnikání dotkne fungování rodiny, zda je možné počítat s její podporou. Nelze ani opomenout finanční stránku věci, vždyť když se vzdáme zaměstnání a začneme podnikat, děláme to také proto, abychom si zajistili živobytí. Jsou-li však peníze jediným stimulem, jestliže chybí osobní nadšení z práce na vlastní firmě, vždy existující riziko neúspěchu firmy je o to větší.

V současném tržním prostředí nemá na různých ustláno žádný podnikatelský subjekt, ať se jedná o velkou nadnárodní společnost, či živnost jakou je ZAK Praha. Nestabilní prostředí, vzrůstající nároky zákazníků, agresivní konkurence apod. vyžadují neustálé monitorování změn a přizpůsobování se jim, spolu s udržením a zvyšováním úrovně kvality poskytovaných produktů a služeb. Oproti velkým společnostem, kde se těmito aktivitami zabývají různá oddělení, ve firmě jednotlivce vše leží v rukou jejího majitele. Ten by se tak

vedle plánování a výkonu zakázek pro své zákazníky měl ještě věnovat analýze prostředí, trhu a firmy samotné. Dělat toto všechno detailně, formalizovaně a pravidelně, jak tomu bývá ve velkých firmách, by pro takto malou firmu bylo nesnadné, a nejspíš i zbytečné. Je to právě každodenní kontakt se zákazníky a dodavateli, osobní schopnosti a zkušenosti majitele firmy, které mu umožňují znalost a orientaci v prostředí, kde podniká, aniž by k tomu potřeboval hlubší a formalizované analýzy.

Vysoká kvalita = spokojený zákazník = věrný zákazník a pozitivní reference o firmě. Tato jednoduchá rovnice je receptem úspěšného podnikání firmy ZAK Praha. Není žádným jejím patentem, vyvodit si ji může úplně každý sám, přesto ne každý podnikatel ji respektuje, nebo dokonce nezná, čímž se vystavuje riziku neúspěchu. Důraz na kvalitu a spokojenost zákazníků umožnil firmě získat mnoho loajálních zákazníků, a není lepšího prostředku v boji s konkurencí, než právě loajální zákazníci.

Ve firmě s více pracovníky je otázka úspěchu či neúspěchu záležitostí více lidí, jejich role ve firmě bývají rozděleny, každý svými znalostmi a schopnostmi přispívá určitým dílem k dosažení výsledného efektu. Ve firmě jednotlivce všechny tyto role připadají na jedinou osobu majitele. Ten se musí s příležitostmi a nástrahami prostředí vyrovnávat sám, popřípadě za pomoci rodinných příslušníků. Silné a slabé stránky firmy jsou pak odrazem osobních vlastností a schopností majitele. Zásadní význam má jeho zdravotní stav. V případě jeho zhoršení není kdo by ho zastoupil, čímž je ohrožena samotná existence firmy.

Strategická analýza firmy ZAK Praha prokázala, že tato firma má významné předpoklady k pokračování v dosud úspěšné existenci. Je to osobnost jejího majitele, jeho osobní vlastnosti, znalosti a schopnosti, díky nimž si firma vybudovala dobré jméno a řadu věrných zákazníků. Přestože i ona, stejně jako její konkurenti a ostatně i všechny podnikatelské subjekty, musí čelit nestabilitám a hrozbám okolí, jsou to právě její silné stránky, které umožňují se s nimi úspěšně vyrovnávat.

Seznam zdrojů

Jednosvazková díla

- [1] Bowman, C.: *Strategický management*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-230-1
- [2] Crainer, S.: *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vydání. Praha, Management Press 2000. ISBN 80-7261-019-8
- [3] Dedouchová, M.: *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha, Profess 1996. ISBN 80-85253-25-0
- [4] Charvát, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [5] Keřkovský, M., Vykypěl, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha, C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [6] Sedláčková, H.: *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha, C.H.Beck 2000. ISBN 80-7179-422-8
- [7] Stehlík, E. a kol.: *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha, Vysoká škola ekonomická 1999. ISBN 80-7079-527-1
- [8] Šmída, F.: *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha, Professional Publishing 2003. ISBN 80-86419-41-X
- [9] Veber, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha, Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje

- [10] Databáze nejlepších praktik. *Tvorba a řízení strategie – teoretická část*. Dostupné z WWW: http://www.bestpractices.cz/modul.php?Action=Uvod&PRK_ID=8
- [11] Czech Engineering. *Použití matice SWOT (TOWS)*. Dostupné z WWW: <http://www.czech-engineering.com/management/6.html>
- [12] Jak podnikat – poradna pro OSVČ. *Minimální daň – minimální základ daně*. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/minimalni-dan.php>
- [13] Bukač, P.: *Strašák jménem minimální daň*. 17. 3. 2005. Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/strasak-jmenem-minimalni-dan/>
- [14] Ekonom.iHNed.cz. *Jak reformovat daňový systém v ČR*. 14.4. 2005. Dostupné z WWW: http://ihned.cz/1-10071840-15968920-000002_d-95
- [15] ČTK. *Některé developerské firmy promítnou zvýšení DPH do ceny bytů*. 11.4. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=8715&t=1176561508>
- [16] Jak podnikat – poradna pro OSVČ. *Paušální výdaje – procentem z příjmů a daňové přiznání*. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/procentem.php>
- [17] Jak podnikat – poradna pro OSVČ. *Zdravotní pojištění OSVČ*. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/zdravotni-pojisteni.php>
- [18] Jak podnikat – poradna pro OSVČ. *Sociální pojištění*. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/socialni-pojisteni.php>
- [19] Výplata mezd, sociálních podpor a důchodů. *Sněmovna odsunula změny v nemocenské*. Dostupné z WWW: <http://www.vyplata.cz/novinky/odsunzmenvnemocenske.php>
- [20] Český statistický úřad. *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. Dostupné z WWW: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

- [21] Urbánek, V.: *OECD: Hospodářský růst v Česku bude silný, jsou však i rizika*. 28.11. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/zpravy/127455-oecd-hospodarsky-rust-v-cesku-bude-silny-jsou-vsak-i-rizika/>
- [22] Finance.cz *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>
- [23] Mzdy.blog.cz *Průměrná mzda vzrostla na 20 211 Kč*. Dostupné z WWW: <http://mzdy.blog.cz/0703/prumerna-mzda-vzrostla-na-20-211-kc>
- [24] Český statistický úřad – HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. *Zaměstnanost a mzdy*. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/zam_mzdy
- [25] Syrový, P.: *Stavební spoření: jaký na vás čeká úrok?* 15.11. 2006. Dostupné z WWW: http://fincentrum.idnes.cz/stavebni-sporeni-jaky-na-vas-ceka-urok-dxl-fi_osobni.asp?c=A061114_135012_fi_osobni_vra
- [26] Ruml, M.: *Úroky hypoték, nájemné i ceny bytů porostou*. 15.12. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/83354-uroky-hypotek-najemne-i-ceny-bytu-porostou/>
- [27] Kasalová - Daňková, Š.: *Počet obyvatel ČR vzrostl přirozenou měnou*. 22.3. 2007. Dostupné z WWW: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artelID=460&PHPSESSID=dccb9f08e8cd6c53567572514dcb43d1
- [28] Český statistický úřad – HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. *Věková skladba obyvatel*. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/xa/edicniplan.nsf/o/13-1111-04-2003-ii_1_vekova_skladba_obyvatel
- [29] Zákolanský, J.: *Češi si drží svou pověst chalupářů a nově utrácení peníze také za víkendové apartmány*. 11.4. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.living.cz/finance-a-bydleni/cesi-si-drzi-svou-povest-chaluparu-a-nove-utraceji-penize-take-za-vikendove-apartmany/articles.html?id=825>
- [30] Bureš, J.: *Stále bohatší*. 9.4. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.living.cz/finance-a-bydleni/stale-bohatsi/articles.html?id=814>
- [31] Hájek, P., Tywoniak, J.: *Udržitelná výstavba budov*. Dostupné z WWW: <http://www.stavebnilisty.cz/2002/12-13/udrz.html>
- [32] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Stavebnictví ČR 2006*. Dostupné z WWW: <http://download.mpo.cz/get/28120/29840/320613/priloha003.pdf>
- [33] Novinky.cz *Boom ve stavebnictví: v lednu vzrostlo skoro o 30 procent*. 13.3. 2007. Dostupné z WWW: http://www.novinky.cz/ekonomika/boom-ve-stavebnictvi--v-lednu-vzrostlo-skoro-o-30-procent_111308_1f4vn.html
- [34] ČTK. *Stavebnictví se daří i kvůli růstu poptávky po bytové výstavbě*. 11.4. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=8718&t=1176469409>
- [35] Český statistický úřad. *Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle převažující činnosti a vybraných právních forem*. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/5E004884BB/\\$File/tabnac12i.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/5E004884BB/$File/tabnac12i.pdf)
- [36] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Nemocenské pojištění*. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/7#sdpn>
- [37] Ministerstvo financí ČR. *Základní ukazatele vývoje stavebního spoření v České republice*. Dostupné z WWW: http://www.mfer.cz/cps/rde/xchg/mfer/hs.xsl/stavebni_sporeni_16787.html
- [38] Český statistický úřad. *Hustota zalidnění, počet obcí a hlavní ukazatele věkové struktury podle krajů a okresů k 1.1. 2006*. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/3D0045C65D/\\$File/4032060102.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/3D0045C65D/$File/4032060102.pdf)

- [39] Český statistický úřad. *Dlouhodobý vývoj zakázek stavebních prací*. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_dlouhodoby_vyvoj_zakazek_stavebnich_praci/\\$File/zakcr022607.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_dlouhodoby_vyvoj_zakazek_stavebnich_praci/$File/zakcr022607.xls)
- [40] Český statistický úřad. *Vývoj stavební výroby*. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_1_vyvoj_stavebni_vyroby/\\$File/cstacr041107_1.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_1_vyvoj_stavebni_vyroby/$File/cstacr041107_1.xls)
- [41] Český statistický úřad. *Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem*. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2006ediciplan.nsf/t/5E004884BC/\\$File/borgs212i.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006ediciplan.nsf/t/5E004884BC/$File/borgs212i.pdf)
- [42] ČTK. *Loni vzrostly ceny stavebnin až o dvacet procent*. 19.3. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=8553>

Novinové články

- [43] Patočková, M.: *Některé úlevy zmizí, i na stravenky*. Mladá fronta DNES. 5. 4. 2007.
- [44] Patočková, M.: *Jednomu vláda bere, druhému dává. Proč?* Mladá fronta DNES. 4.4. 2007.
- [45] Sůra, J.: *Firmám klesnou daně, ale pomalu*. Mladá fronta DNES. 5.4. 2007
- [46] Patočková, M.: *Pracovat se bude déle, za více peněz*. Mladá fronta DNES. 4.4. 2007

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1.1: Pro a proti strategického řízení.....	9
Tabulka 5.1: Srovnání daňové povinnosti při různých daňových sazbách.....	32
Tabulka 5.2: Minimální měsíční zálohy na zdravotní pojištění.....	36
Tabulka 5.3: Minimální měsíční zálohy na důchodové a nemocenské pojištění.....	37
Tabulka 5.4: Vývoj vybraných makroekonomických veličin.....	37
Tabulka 5.5: Vývoj hrubých měsíčních mezd.....	38
Tabulka 5.6: Vývoj stavebního spoření v České republice.....	39
Tabulka 5.7: Srovnání hypotéky na 1,5 mil Kč s dvacetiletou splatností a různou úrokovou sazbou.....	40
Tabulka 5.8: Věková struktura obyvatelstva České republiky k 1.1. 2006.....	40
Tabulka 5.9: Vývoj objemu zakázek dle druhů staveb v mil. Kč.....	44
Tabulka 6.1: Vývoj příjmů, výdajů a daní v Kč.....	55
Tabulka 6.2: Srovnání úhrady materiálu firmou a zákazníkem.....	56
Tabulka 6.3: Průměrný měsíční příjem.....	57
Tabulka 7.1: Tabulka SWOT.....	58
 Obrázek 1.1: Postup při tvorbě a zavedení strategie.....	10
Obrázek 2.1: Podnik a jeho okolí.....	13
Obrázek 2.2: Životní cyklus odvětví.....	17
Obrázek 2.3: Porterův model pěti sil.....	19
Obrázek 2.4: Matice SWOT.....	25
 Graf 5.1: Vývoj stavební výroby.....	43

Přílohy

Příloha č. 1

SEZNAM OBORŮ ŽIVNOSTÍ VOLNÝCH

Příloha nařízení vlády č. 140/ 2000 Sb.

Příloha nařízení vlády č. 140/ 2000 Sb., kterým se stanoví seznam oborů živností volných, ve znění nařízení vlády č. 492/ 2004 Sb., nařízení vlády č. 100/ 2005 Sb. (s účinností od 1. dubna 2005) a nařízení vlády č. 324/ 2006 Sb. (s účinností od 1. července 2006, části od 1. srpna 2006).

Číslo	Obor živnosti	Vymezení předmětu činnosti
...	...	...
67.	Přípravné práce pro stavby	- zemní práce a terénní úpravy - výkopové práce - průzkumné vrtné práce sloužící k získání doplňujících údajů pro dokumentaci staveb - odvodňování stavenišť - lešenářské práce - technická rekultivace - bourací a úklidové práce - ...jiné přípravné práce pro stavby

Příloha č. 2

OBSAHOVÉ NÁPLNĚ ŽIVNOSTÍ ŘEMESLNÝCH

Příloha č. 1 nařízení vlády č. 469/ 2000 Sb.

Příloha č. 1 nařízení vlády č. 469/ 2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, ve znění nařízení vlády č. 491/ 2004 Sb., nařízení vlády č. 100/ 2005 Sb. (s účinností od 1. dubna 2005) a nařízení vlády č. 324/ 2006 Sb. (s účinností od 1. července 2006, části od 1. srpna 2006).

...

Skupina 113: Stavebnictví

...

Montáž suchých staveb

Provádění montáží nosných příček, rovných a šikmých stropních zavěšených podhledů, suchých podlah a obkladů stěn a sloupů konstrukcemi ze sádrokartonu dle stanovených technologických postupů, včetně konstrukcí s požadavky na protipožární odolnost při rekonstrukcích, nástavbách, vestavbách i novostavbách obytných a průmyslových objektů. Provádění zateplování obvodových plášťů budov kontaktními a nekontaktními zateplovacími systémy.

V rámci živnosti lze dále provádět zhotovování lehkých přestavitelných příček, dvojitých instalačních podlah, instalačních šachet, příček ze sádrových či jiných obdobných bloků nebo panelů a speciálních akustických konstrukcí. Povrchová úprava konstrukcí z materiálů obsahujících sádrovec (stěrkováním, štuky a podobně). Montáž doplňkových konstrukcí - zárubní včetně dveřních křídel, osazování střešních oken, fabionů, rolet, žaluzií, větracích mřížek, ozdobných lišt a podobně.

Příloha č. 3

VÝPOČET DÁVEK NEMOCENSKÉHO POJIŠTĚNÍ

1. Denní vyměřovací základ

Zaměstnanci

Započitatelný příjem, tj. veškerý příjem podléhající odvodu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zúčtovaný zaměstnanci v rozhodném období, kterým je zpravidla 12 kalendářních měsíců bezprostředně předcházejících kalendářnímu měsíci, ve kterém došlo ke vzniku pracovní neschopnosti (karantény), potřeby ošetřování (péče o) člena rodiny či nástupu na mateřskou dovolenou, se dělí počtem kalendářních dnů připadajících na rozhodné období. Do tohoto počtu dnů se však některé dny nezahrnují, aby neodůvodněně nedocházelo k rozmělnění výše denního vyměřovacího základu (např. dny poskytování nemocenského a jiné dny omluvené nepřítomnosti v práci).

OSVČ

U osob samostatně výdělečně činných se denní vyměřovací základ zjišťuje obdobným způsobem s tím, že rozhodným obdobím je zpravidla kalendářní rok předcházející roku, v němž vznikla pracovní neschopnost či v němž žena nastupuje na „mateřskou dovolenou“, a započitatelným příjmem se rozumí úhrn měsíčních vyměřovacích základů pro stanovení záloh na pojistné na důchodové pojištění.

2. Redukční hranice

Pro redukci jsou stanoveny dvě redukční hranice, jejichž výše od 1. 1. 2007 činí: I. redukční hranice 550 Kč a II. redukční hranice 790 Kč. Vypočtený denní vyměřovací základ podléhá redukci v případě, že jeho výše přesáhne stanovenou hranici. Redukce denního vyměřovacího základu pro stanovení denní výše nemocenského a podpory při ošetřování člena rodiny za období prvních 14 kalendářních dnů od data pracovní neschopnosti (karantény) či potřeby ošetřování (péče o) člena rodiny, se provádí tak, že

- z částky do výše první redukční hranice se započte 90 %
- z částky přesahující první redukční hranici, nejvýše však do druhé redukční hranice se započítává 60 %
- k částce nad druhou redukční hranicí se nepřihlíží

Jestliže nárok na nemocenské nebo na podporu při ošetřování člena rodiny trvá dobu delší než 14 kalendářních dnů, je třeba – pro výpočet denní výše těchto dávek náležejících od 15. kalendářního dne – zjištěný denní vyměřovací základ opět upravit, tzn. redukovat tak, že:

- částka do první redukční hranice se započte plně
- z částky přesahující první redukční hranici, nejvýše však do druhé redukční hranice se započte 60 %
- k částce přesahující druhou redukční hranici se nepřihlíží

Pro stanovení peněžité pomoci v mateřství a vyrovnávacího příspěvku v těhotenství a mateřství se zjištěný vyměřovací základ redukuje způsobem uvedeným v předchozím odstavci, kterým se redukuje denní vyměřovací základ pro stanovení denní výše nemocenského od 15. kalendářního dne trvání pracovní neschopnosti (karantény).

3. Procentní sazba

Dávky nemocenského pojištění se vypočítávají z denního vyměřovacího základu příslušnou procentní sazbou, která činí:

- u peněžitě pomoci v mateřství 69 %
- u podpory při ošetřování člena rodiny 69 %
- u nemocenského 25 % za první tři kalendářní dny pracovní neschopnosti nebo karantény, dále 69 %