

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Plzeň 2013

Markéta PEZLOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podniková strategie vybrané firmy

Business strategy of the selected company

Markéta Pezlová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta PEZLOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0352P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Podniková strategie vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska.
2. Charakterizujte firmu a její činnost.
3. Analyzujte proces vyřizování zakázek.
4. Formulujte marketingovou strategii firmy.
5. Zpracujte doporučení pro firmu v oblasti marketingu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podniková strategie vybrané firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2013

.....

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretický úvod do problematiky	8
1.1 Marketing	8
1.2 Strategický marketing	8
1.2.1 Segmentace trhu.....	8
1.2.1.1 Vyhodnocení a vybírání tržních segmentů	9
1.2.2 Poslání společnosti.....	10
1.3 Marketingový mix.....	10
1.3.1 Produkt.....	11
1.3.1.1 Charakteristika služeb	12
1.3.2 Cena	12
1.3.3 Distribuce.....	13
1.3.4 Propagace.....	14
1.3.5 Lidé ve službách	14
1.3.6 Materiální prostředí.....	14
1.3.7 Procesy ve službách	15
1.4 Analýza prostředí	16
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí	16
1.4.2 Analýza vnitřního prostředí	17
1.5 Analýza SWOT	17
1.6 Finanční analýza.....	18
1.6.1 Finanční ukazatele	18
1.6.1.1 Ukazatelé rentability firmy.....	19
1.6.1.2 Ukazatelé likvidity firmy.....	19
1.6.1.3 Ukazatelé aktivity firmy	19
1.6.1.4 Ukazatelé zadluženosti firmy	19

2	Charakteristika firmy	20
2.1	Poslání firmy	20
2.2	Vize firmy	20
3	Marketingová analýza	22
3.1	Segmentace trhu	22
3.2	Marketingový mix	22
3.2.1	Produkt	22
3.2.2	Cena	24
3.2.3	Distribuce	26
3.2.4	Propagace	26
3.2.5	Lidé ve službách	26
3.2.6	Materiální prostředí	27
3.2.7	Procesy ve službách	27
3.3	Analýza vnějšího prostředí	30
3.3.1	Makroprostředí	30
3.3.1.1	Sociální vlivy	30
3.3.1.2	Technologické vlivy	30
3.3.1.3	Ekonomické vlivy	31
3.3.1.4	Politicko-právní vlivy	31
3.3.2	Mikroprostředí	32
3.3.2.1	Zákazníci	32
3.3.2.2	Dodavatelé	32
3.3.2.3	Konkurenti	33
3.4	SWOT analýza	34
4	Finanční analýza	37
4.1	Ukazatelé rentability firmy	37
4.2	Analýza rentability metodou řetězové substituce	39

4.3	Ukazatelé likvidity firmy	40
4.4	Ukazatelé aktivity firmy.....	42
4.5	Ukazatelé zadluženosti.....	44
4.6	Zhodnocení finanční situace firmy.....	46
5	Návrhy změn v oblasti marketingu	47
5.1	Poslání společnosti	47
5.2	Slogan společnosti.....	47
5.3	Organizační struktura	47
5.4	Prezentace na internetu	48
5.5	Zaměstnanci	48
5.5.1	Školení zaměstnanců.....	49
5.5.2	Nábor absolventů	49
	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů.....	52
	Seznam použitých obrázků	53
	Seznam použitých tabulek	54
	Seznam příloh	55

Úvod

Téma „Podniková strategie vybrané firmy“ mě zaujalo především tím, že se jedná o problematiku, která se týká každé firmy. Marketing je v každém podniku uplatňován individuálně. Kvůli silnému konkurenčnímu prostředí musí každá firma stále zlepšovat svou marketingovou strategii. Je nutné, aby na trh neustále přinášela novinky a výhody pro zákazníky, protože jinak by v tomto prostředí nemohla přežít.

Cílem této práce je charakterizovat marketingovou strategii firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm, zhodnotit její finanční situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout změny v této strategii a úpravy.

Metodicky práce vychází z teoretických podkladů, které byly aplikovány k vypracování praktické části. V první části práce bude zpracován teoretický úvod do problematiky marketingu a finanční analýzy. Blíže bude specifikována analýza prostředí firmy a marketingový mix, díky kterým bude vypracována analýza SWOT. Dále bude navazovat vymezení segmentu zákazníků firmy a její finanční analýza, jejíž součástí bude analýza rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti podniku a pomocí metody řetězové substituce bude odhalena příčina změny rentability aktiv.

Analýza SWOT by měla být nástrojem, který usnadní návrhy změn pro tuto firmu. Díky ní budou identifikovány příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Určí také slabé stránky firmy, na kterých je nutno zapracovat, aby obstála v konkurenčním prostředí, a silné stránky, které je třeba rozvíjet a těžit z nich co nejvíce. Díky vymezení těchto atributů bude možné stanovit potenciální zlepšení pro firmu Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm.

1 Teoretický úvod do problematiky

1.1 Marketing

Dnešní marketing je nutné chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale podle Kotlera v novém významu **uspokojování potřeb zákazníka**. K prodeji dochází až potom, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt, která bude prodávat. Marketing představuje úkoly, které vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti podniku, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. [1]

Pokud marketingový specialista správně identifikuje potřeby zákazníka, vytvoří produkty, které nabízejí vysokou hodnotu, efektivně je distribuuje a propaguje, pak se toto zboží bude dobře prodávat. To neznamená, že prodej a reklama nejsou důležité. Znamená to, že jsou součástí širšího marketingového mixu – soustavy marketingových nástrojů, které společně pracují na ovlivnění trhu. [1]

Marketing Kotler definuje jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. [1]

1.2 Strategický marketing

1.2.1 Segmentace trhu

Organizace poskytující služby nedokáže ve většině případů vyhovět všem potřebám všech zákazníků, tzv. nediferencovanému trhu, ani nedokáže konkurovat všem jeho účastníkům. Proto všechny organizace přijímají strategii tržní segmentace.

Určuje tak ty části trhu, segmenty, které mají podobné chování a vlastnosti a kterým dokáže v rámci své dané kvalifikace a zdrojů nejlépe vyhovět.

Cílový segment je taková část trhu, kterou si firma vybrala z širšího trhu a je definován na základě jednoho či více kritérií.

Rozeznáváme tato segmentační kritéria:

- Geografická (organizace poskytuje své služby pouze na určitém území)
- Demografická (vybírání skupin zákazníků na základě demografických vlastností – věk, pohlaví, stav, původ, velikost místa bydliště, apod.)
- Socioekonomická (segmentace beroucí v potaz příjem, zaměstnání, životní cyklus rodiny a sociální status zákazníka)
- Psychografická (rozlišení dle hledaných výhod nebo preferencí skupiny spotřebitelů)
- Motivy vedoucí ke koupi (náhlý impuls, zvyk)
- Časová (vytvářející faktorem času, kdy zákazníci službu nakupují, například předvánoční úklid, jarní prohlídky a opravy vozů, apod.)

Kromě uvedených kritérií mohou existovat další, například kulturní zvyklosti spotřebitelů. [2]

1.2.1.1 Vyhodnocení a vybírání tržních segmentů

Při vyhodnocování různých tržních segmentů se musí firma dívat celkem na dva faktory: celkovou atraktivitu segmentu a cíle a prostředky společnosti. Některé atraktivní segmenty nemusí vždy vyhovovat dlouhodobým cílům společnosti nebo společnost může postrádat jednu nebo více schopností nutných k poskytování vyšší hodnoty. [3]

Koncentrace na jediný segment

Pomocí koncentrovaného marketingu získá firma silné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne tím silné přítomnosti na trhu. Navíc má firma díky specializaci výroby, distribuce i propagace výhodu provozních úspor. Získá-li firma v segmentu vedoucí postavení, může dosáhnout vysoké návratnosti investic. Tato strategie má i rizika. Určitý tržní segment nemusí vždy naplnit předpoklady, anebo do něho vstoupí konkurent. Proto dává mnoho společností přednost působení ve více tržních segmentech. [3]

Selektivní specializace

Firma si zvolí více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá spojitost nebo vůbec žádná, ale každý z nich

musí slibovat ziskovost. Tato multisegmentová strategie má výhodu diverzifikace rizika firem. [3]

Výrobní specializace

Firmy nabízejí určitý produkt, který prodávají několika rozdílným tržním segmentům. Riziko spočívá v tom, že tento výrobek může být relativně snadno nahrazen zcela novou technologií. [3]

Plné pokrytí trhu

Firma se pokouší sloužit všem skupinám zákazníků veškerými výrobky, které by mohli potřebovat. Pouze velké firmy dokáží zvládnout strategii plného pokrytí trhu. Velké firmy dokáží pokrýt celý trh pomocí dvou způsobů: pomocí nediferencovaného, nebo diferencovaného marketingu. [3]

1.2.2 Poslání společnosti

Vytvořením poslání sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní **účel** své existence a **způsoby**, jimiž tohoto účelu hodlá dosahovat. Poslání je vyjádření hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci.

Vytvoření poslání firmy je ovlivňováno následujícími faktory:

- zařazením organizace do soukromého nebo veřejného sektoru,
- historií organizace a jejím stávajícím image,
- faktory přicházejícími z prostředí organizace,
- hlavními příležitostmi a hrozbami,
- dostupnými zdroji lidí a kapitálu. [2]

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu se mohou namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží však stejnému cíli: **uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk**. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky – produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Aplikace marketingové orientace ve firmách poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingového plánu nestačí. Příčinou jsou především specifické

vlastnosti služeb. Proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P. [2]

Materiální prostředí pomáhá zhmotnění služby, lidé usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb, procesy usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka více příjemnou. [2]

Do marketingového mixu tedy patří:

- Produkt (product) – vše co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb.
- Cena (price) – náklady, úroveň koupěschopné poptávky, úlohy ceny
- Distribuce (place) – souvisí s usnadněním přístupu zákazníkům ke službě
- Marketingová komunikace (promotion)
- Lidé (people) – jedním z významných prvků marketingového mixu služeb, mají přímý vliv na kvalitu
- Materiální prostředí (physical evidence) – svým způsobem důkazem o vlastnostech služby
- Procesy (processes) – zaměření se na to, jak je služba poskytována [2]

1.3.1 Produkt

Služba je složitý produkt, který lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo východy.

Pojem služby obsahuje tři prvky:

- **Materiální prvky** – jsou to hmotné složky služby, které ji doplňují nebo umožňují její poskytnutí.
- **Smyslové požitky** – rozpoznáváme našimi smysly (zvuky, ticho, vůně, barvy)
- **Psychologické výhody nabídky** – určení této výhody je subjektivní, pro každého zákazníka jiné

Koncepce nabízené služby musí definovat výhody, které firmu odlišují od konkurence. Koncepci služby je pak nutno převést do konkrétní formy nabídky.

Nabídku služeb organizací poskytujících služby lze rozdělit na tzv. **klíčový** (neboli základní) produkt a **periferní** (nebo doplňkový) produkt.

Základní produkt je hlavním důvodem koupě služby, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu. Většina firem dnes nabízí doplňkové služby. Ty se mohou dále dělat na: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, speciální služby. [2]

1.3.1.1 Charakteristika služeb

Nehmatatelnost

Na rozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, očíhat nebo slyšet. Ke snížení nejistoty zákazníci hledají důkazy kvality. Vytvářejí si názory na kvalitu podle lidí, místa, vybavení, komunikačního materiálu, symbolů a cen, které vidí.

Nedělitelnost

Služby jsou ve většině případů vytvářeny a spotřebovávány zároveň. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uloženo do skladu, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a až později spotřebováno. Protože je při vytváření služby většinou přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb.

Proměnlivost

Protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kde a kdy je poskytuje, jsou velmi proměnlivé. Zákazníci kupující služby si tuto proměnlivost uvědomují a předtím než si vyberou poskytovatele určité služby, poradí se s jinými lidmi.

Pomíjivost

Služby nelze skladovat. Pomíjivost není problémem, když je poptávka stálá. Jakmile poptávka kolísá, mají firmy, které poskytují služby, problémy. [3]

1.3.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu produktu či služby, kterou zákazník nakupuje. Cena je současně také nejpružnější částí marketingového mixu. Oproti produktu či komunikaci ji lze rychle měnit v závislosti na potřebách trhu. [3]

Klasifikace služeb pro cenové účely

Rozeznáváme:

- Služby podléhající veřejné regulaci,
- služby podléhající tzv. samoregulaci,
- služby tržní, s liberalizací cenové tvorby.

Tržní služby

Tvorba cen a jejich výše závisí na několika faktorech. Kromě nákladů je to i vnímání hodnoty služby zákazníkem, konkurence, úroveň poptávky, urgency potřeby a další.

Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit danou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka je stropem, který je zákazník ochoten zaplatit. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou stanovovat místo, jaká cena služby zaujme na cenové škále vytvořené mezi cenovým základem a cenovým stropem. [2]

Náklady

V oblasti služeb můžeme pozorovat tři typy nákladů – **fixní, semivariabilní a variabilní**. [2]

Konkurence

Vzhledem k poměrně značnému počtu konkurentů na trzích služeb a mnohdy těžko rozlišitelných konkurenčních produktů schopných okamžité substituce je nutné, aby organizace pečlivě sledovala ceny služeb konkurence. Zároveň by měla znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnávat míru změn kvality a ceny.

Hodnota služby pro zákazníka

Hodnota představuje pro spotřebitele užitek, který pro něj představuje služba. Rozdíl mezi cenou, kterou spotřebitel ve skutečnosti zaplatí, a hodnotou, kterou je ochoten zaplatit ze získání užitku, se nazývá **spotřebitelský přebytek**. [2]

1.3.3 Distribuce

Vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníků nelze rozhodovat o umístění provozovny poskytující jakékoli služby bez zvažování potřeb potenciálních zákazníků.

Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníků. To neplatí o průmyslu, který vyrábí zboží tam, kde je to pro něj nejvýhodnější, a zasílá je do míst s nejvyšší poptávkou. [2]

1.3.4 Propagace

Každý producent ví, že v očích jeho zákazníků je pro něj nejdůležitější, když sami zákazníci o něm mluví pochvalně. Jedná se o **ústní reklamu**, která může vytvořit, ale i poškodit jeho kladnou image v očích veřejnosti.

V současné době však producenti služeb nevystačí pouze s ústní reklamou. Musí se naučit komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a dokonce i se širokou veřejností. K tomu musí vědět jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit. [2]

1.3.5 Lidé ve službách

Produkce služeb ve velkém procentě případů vyžaduje účast zaměstnanců organizace, která službu nabízí. Tato účast může být přímá, zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Takovým zaměstnancům říkáme kontaktní personál. Management společnosti není zpravidla v přímém kontaktu se zákazníkem, ale jeho vliv na produkci služby je zásadní. Ovlivňuje produkt tím, že vytváří strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní plány a další. Manažeři vystupují při produkci služeb v roli ovlivňovatelů. Další zaměstnanci firmy, kteří se nepřímou podílejí na produkci služeb, jsou zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů, například zásobování, personálního oddělení, finančního oddělení. Protože pomáhají produkci služeb, říkáme jim pomocný personál. Při procesu poskytování služeb zůstávají zpravidla ovlivňovatelé a pomocný personál za linií viditelnosti pro zákazníky. [2]

1.3.6 Materiální prostředí

Kvůli nehmotnosti služeb by měly organizace zabývající se produkcí služeb do svých marketingových úvah zahrnout i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první dojmy a vjemy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována, jež pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiéru, promyšlené vytváření atmosféry navodí v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Specifikace těch aspektů prostředí, které vyvolávají žádoucí odezvu zákazníka, rozpoznání, co se líbí či nelíbí na uspořádání služeb zákazníkům, bývá často předmětem marketingového výzkumu.

Řízení materiálního prostředí se zabývá například rozmístěním zařízení vzhledem k bezpečnosti provozovaných činností, řešením velikosti prostoru. Dále se věnuje úrovni vytápění, rozmístění nábytku a zařízení v místnostech, úrovni osvětlení a hluku. [2]

1.3.7 Procesy ve službách

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich pomíjivost. V procesu poskytování služeb většinou dochází k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období. V současné době jsou některé druhy přímých kontaktů nahrazeny internetem. V některých případech je služba poskytnuta a spotřebována přímo v momentě této interakce. Takové služby jsou nazývány služby s vysokým kontaktem se zákazníkem. V jiných případech je přímá interakce pouze jedním prvkem celkového produkčního a spotřebního procesu. Při službách s nízkým kontaktem se zákazníkem je možné část procesu poskytování služby realizovat bez přímého zapojení zákazníka. Procesy poskytování služby jsou ovlivněny tím, zda je objektem poskytování služby spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví či správě, a mírou zapojení hmotných prvků do poskytování služby. [2]

Klasifikace procesů poskytování služby

V závislosti na míře kontaktu se zákazníkem jsou rozlišovány čtyři typy procesů poskytování služeb.

1. Nejvýznamnější úlohu tvoří interakce se zákazníkem a spotřebitelem s vysokou mírou kontaktu zákazníka se službou. Zákazník musí být fyzicky přítomen, jinak nemůže být služba poskytnuta. Pro tento typ služby je velice důležité hodnocení kvality služby na základě vnímání výsledku služby. Velkou roli hraje i umístění služby.
2. V druhém případě je zákazník přímým příjemcem služby, ale není nutné, aby se přímo setkal s poskytovatelem služby. Je však nutné zapojení zhmotnělých prvků služby, bez kterých nelze službu provozovat.
3. V třetím případě setkávání zákazníka se službou probíhá větší část procesu poskytování služby bez účasti zákazníka. Zákazník proces poskytnutí služby

objedná a záleží mu pouze na jejím uspokojivém výsledku. Důležitá je fáze objednávání služby, případně fáze po ukončení dodávky služby. Pro samotný proces poskytnutí služby jsou důležité technické předpoklady, pro proces objednávání služby a placení služby a případných reklamací je vhodné, aby kontaktní personál dokázal kvalitně jednat se zákazníkem.

4. Posledním typem procesu jsou služby prováděné v souvislosti s nehmotnými aktivy zákazníka (finanční služby). V průběhu poskytování procesu je přítomno málo hmotných prvků samotné služby. Zákazník nemusí být fyzicky přítomen a míra kontaktu je tedy střední až nízká. [2]

1.4 Analýza prostředí

1.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Jedná se o zkoumání vnějšího (externího) prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků organizace a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Strukturu vnějšího prostředí tvoří **makroprostředí**, které je složeno z následujících složek: přírodního prostředí, ekonomického prostředí, politického a legislativního prostředí, demografického, technologického, kulturního a sociálního prostředí a vlivů globálního prostředí.

- **Přírodní prostředí** – může v mnoha oborech představovat základní potenciál pro podnikání, z hlediska klimatických podmínek a přírodních zdrojů.
- **Technologické prostředí** – nové technologie a inovace.
- **Demografické prostředí** – rozhodující pro vytváření trhů, jejich struktury a velikosti. Sledujeme velikost populace, mobilitu obyvatel, hustotu, sociální, příjmovou, vzdělanostní a věkovou strukturu.
- **Ekonomické prostředí** – makroekonomické trendy a fáze hospodářského cyklu vytváří rámec pro podnikatelské možnosti a determinují kupní sílu.
- **Politicko-právní prostředí** – nutnost znalosti zákonů.
- **Sociálně-kulturní prostředí** – to se promítá do spotřebního a kupního chování zákazníků.
- **Vlivy globálního makroprostředí** – nadnárodní podniky, integrace a seskupení, mezinárodní ujednání a smlouvy [2]

Hlavním účelem prozkoumávání prostředí je objevit nové příležitosti. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde velká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Část vývoje ve vnějším prostředí představuje hrozby. Hrozba v prostředí je výzvou představovanou určitým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, ke snížení obrátu nebo zisku. [3]

1.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza je tvořena analýzou externího mikroprostředí a interního mikroprostředí firmy. Externí **mikroprostředí**, nebo také blízké okolí organizace, tvoří:

- **Zákazníci** jsou ti, kteří kupují naše služby. Jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí.
- **Dodavatelé** jsou ti, kteří ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, které jsou nutné pro plnění funkce podniku. Dodávají materiály, suroviny, stroje a zařízení jak danému podniku služeb, tak i jeho konkurentům.
- **Konkurence** – analyzuje se konkurence uvnitř daného odvětví a ve spádové lokalitě působení naší firmy, konkurence substitutů a noví potenciální konkurenti.

Interní mikroprostředí organizace pak představují výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v dané firmě poskytující služby existují a určují mantinely, v nichž se může činnost organizace pohybovat. [2]

1.5 Analýza SWOT

Je jednou ze základních metod marketingového auditu. Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své slabé a silné stránky a na straně druhé jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Skládá se z těchto částí:

- S – *strenghts*
- W – *weaknesses*
- O – *opportunities*
- T – *threats*

Pomocí analýzy vnějšího prostředí (analýza O/T) vyvodíme nejprve příležitosti a hrozby firmy. Dalším krokem je analýza vnitřního prostředí (analýza S/W), při které analyzujeme silné a slabé stránky firmy.

Účelem této analýzy je její vyhodnocení a následné vhodné zvolení marketingové strategie porovnáním vzájemné vazby mezi námi vytipovanými silnými stránkami, slabými stránkami, spolu s příležitostmi a hrozbami. [2]

1.6 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí soustavy podnikového řízení. Souvisí s účetnictvím a spojuje ho s finančním řízením podniku. Prostřednictvím základních finančních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích, získává z účetnictví data a informace pro finanční rozhodování. Stavové absolutní veličiny uváděné k určitému datu dostatečně nevypovídají o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho slabých a silných stránkách a celkové kvalitě hospodaření. Proto se používá finanční analýza jako metoda, která dává do poměru získané údaje mezi sebou navzájem a zvyšuje tím jejich vypovídací schopnost. Umožňuje tím dospět k jistým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž bychom mohli provést různá opatření důležitá pro řízení a rozhodování.

Vyhodnocením finanční analýzy hodnotíme minulost, současnost a doporučujeme přijatelná řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Provádíme ji za účelem poznání finančního zdraví podniku, identifikování slabín, které by mohly vést k potížím a determinování silných stránek. Záměrem finanční analýzy je především pokud možno komplexně vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku, podrobnější analýzou zhodnotit některou z jejich složek a rovněž přichystat podklady pro interní rozhodování managementu podniku. Měla by být prováděna soustavně, tedy v průběhu roku a ne pouze jednou do roka při zpracovávání účetní závěrky a výroční zprávy. [4] [5]

1.6.1 Finanční ukazatele

Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu jsou **poměrové** ukazatele. Jde o formu numerického vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými existuje určitá souvztažnost.

Poměrová analýza vychází z dvou účetních výkazů: rozvahy a výkazu zisků a ztrát. V praxi se nejčastěji používají 4 skupiny těchto ukazatelů – ukazatelé rentability (výnosnosti), likvidity, aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů). [6]

1.6.1.1 Ukazatelé rentability firmy

Ukazatelé rentability patří v praxi k nesledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o ziskovosti, tedy o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. [7]

1.6.1.2 Ukazatelé likvidity firmy

Ukazatelé likvidity poukazují na to, jak rychle je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům. V praxi se využívají tři druhy likvidit, a to běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Jedná se o klasické ukazatele zohledňující likviditu vyměřenou různě likvidními krátkodobými aktivy a pasivy. [6] [7]

1.6.1.3 Ukazatelé aktivity firmy

Ukazatelé aktivity poskytují informace o tom, jak firma efektivně hospodaří se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.), tedy, jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Sleduje se jak obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí), tak doba obratu (jak dlouho držíte peníze v podobě zásob), kdy obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší. [6]

1.6.1.4 Ukazatelé zadluženosti firmy

Ukazatelé zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastním jměním. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí vždy být negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak vysoká finanční výpomoc pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. [7]

2 Charakteristika firmy

Firma Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm byla založena roku 1992. Majitel firmy Pavel Böhm podniká na základě živnostenského oprávnění pro předmět podnikání pokrývačství a tesařství. V roce 2009 bylo toto oprávnění rozšířeno o nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Sídlo společnosti se v současné době nachází v Mýtě u Rokycan. Co se týče působnosti firmy, je pro ni stěžejní oblastí Plzeňský kraj.

Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o malou firmu, v současné firma disponuje osmi zaměstnanci, kteří by se podle charakteristiky jejich činnosti rozdělili takto:

1. Majitel firmy
2. Administrativní zaměstnanec – spolumajitelka firmy
3. Pokrývači a tesaři

I přes tuto organizační strukturu nejsou činnosti a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců jasné. Není výjimkou, že majitel vykonává administrativní práci a dohlíží na realizace zakázek. V rámci úspor je účetnictví zařizováno pomocí outsourcingu. [8]

2.1 Poslání firmy

Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm je firma, která se snaží svým klientům zajistit kvalitní výstavbu a rekonstrukci jejich nemovitostí. Její snahou je poskytnutí rad a informací, které se týkají koupě stavebních materiálů a v případě nutnosti i řešení nečekaných úkolů, které vznikají v souvislosti s klimatickými změnami. K dosažení poslání firmy je nezbytné vybudovat si dobrou image a pověst v jejím okolí a dlouhodobé vztahy s jejími klienty, které budou stát na vzájemné důvěře. Toto je cílem většiny firem a tato není výjimkou. Nutno dodat, že motiv pro udržení dobrého a dlouhodobého vztahu se zákazníkem mají především společnosti, obchodující se spotřebním zbožím. Na rozdíl od tohoto typu podnikání si tesařské a pokrývačské práce zákazník najímá leckdy i jen jednou za život.

2.2 Vize firmy

Firmu lze považovat za stabilní, působí již na trhu 21 let, a proto i za zavedenou a dobře fungující. Její činnosti nezahrnují pouze nákup materiálu a realizace projektu, ale i doprovodné služby zákazníkovi, které dopomáhají k jeho maximální spokojenosti.

S postupem času se firma rozrůstala a díky dlouhému působení v oboru také její zaměstnanci získávali nové zkušenosti, které pomáhají k rychlejší a kvalitnější realizaci přání zákazníků.

Firma má jasně dané body, které jí mají zaručit úspěch. Jsou to tyto body:

- Kvalita – kvalitně odvedená práce zaručí spokojenost zákazníka, a to by mělo být cílem každé společnosti. Jestliže bude firma pracovat s lepším materiálem a bude využívat vhodnější technologie, stane se tak lepší, než její konkurence.
- Rychlost – firma respektuje přání zákazníka a v závislosti na daném projektu se snaží o co nejrychlejší vyhotovení, ale ne na úkor kvality.
- Komplexnost – v rámci svého podnikání buduje nejen nové stavby, ale věnuje se i rekonstrukcím, výměnám starých částí střech a krytin, a všemu s tím spojené.

3 Marketingová analýza

3.1 Segmentace trhu

Firma se pohybuje na všech trzích, to znamená, že na trhu B2C, B2B a B2G.

Co se týče trhu B2C jsou pro firmu cílovou skupinou lidé s průměrnými až vyššími příjmy, kteří vlastní dům se zahradou, kde zahrada figuruje jako potenciální příležitost k výstavbě přístřešku či altánku. Věkově by se dali tito zákazníci označit jako střední věková skupina.

Další variantou jsou tací, kteří plánují stavbu domu, garáže, apod. a potřebují firmu na vyhotovení krovu, položení střešní krytiny a instalaci okapových systémů.

Cílovou skupinou jsou i ekologicky smýšlející zákazníci, kteří chtějí šetřit životní prostředí a tudíž si přejí nainstalovat solární panely. Tento produkt je však určen i pro ty, kteří nechtějí být tak závislí na energetických společnostech a na vývoji cen jejich služeb. Proto zvolí variantu solárního panelu, který mohou využít jak pro spotřebu elektřiny, tak i pro ohřev vody.

B2B a B2G trh má podobnou cílovou skupinu. Jedná se o firmy, které mají vysoký kapitál, a tudíž rozšiřují své prodejny, sklady, apod. V rámci B2G se firma zaměřuje na rekonstrukce a opravy střech školek, škol a výstavby dětských hřišť.

3.2 Marketingový mix

3.2.1 Produkt

a) Tesařské práce:

a. Zhotovení dřevěných krovů

Firma nabízí jak zhotovení nových střešních krovů, tak i opravy u krovů starších. K vykonání tohoto požadavku je nutné, aby zákazník umožnil firmě přístup na jeho pozemek a do objektu. Také je zapotřebí, aby zákazník zajistil přístup k elektřině.

b. Výstavba dřevěných altánků, přístřešků a pergol

Tato výstavba probíhá ve většině případů na pozemku zákazníka. Firma dle přání zákazníka načrtne náčrt projektu, který musí být zákazníkem schválen. Opět je nutné, aby bylo firmě zpřístupněno navštívení pozemku, na kterém se má stavba uskutečnit. Samozřejmostí je zajištění elektřiny pro firmu.

b) Pokrývačské práce

a. Pokrývání střech – především značky Tondach a Bramac

Tato služba bývá často poskytována zároveň se zhotovováním krovu, protože spolu úzce souvisí. U tohoto produktu je firma zvláště aktivní při speciálních službách pro zákazníka. Jde především o to, že při náhlé změně počasí je firma připravena co nejdříve přijet a střechu pokrýt, aby tak předešla poškození střešní konstrukce.

b. Montáž střešních oken

Není výjimkou, že je taktéž tento produkt spojován s vyhotovením krovů a pokrytím střech. Firma provádí montáž střešních oken především značky Velux.

c. Montáž solárních panelů

Pro ekologicky i ekonomicky smýšlející zákazníky firma nabízí montáž solárních panelů. Výkon panelů si zákazník zvolí po konzultaci s majitelem firmy tak, aby pro něj byla tato volba co nejvhodnější. Častým důvodem pro instalaci solárních panelů v poslední době bývá ohřev vody, jelikož se ceny energií stále zvyšují.

d. Instalace okapových systémů

Firma instaluje okapní systémy všech druhů, hlavně z mědi a plastu. Oba tyto druhy mají vysokou životnost, a proto jsou často firmou doporučovány.

Druh a barvu provedení si zákazník zvolí při své objednávce, podle které provede firma nákup materiálu. Jsou realizovány instalace okapních systémů nových, ale i výměny starých. [8]

Služba obsahuje tři prvky:

a. Materiální prvky

V případě naší firmy by se takto označovala přepravní vozidla, včetně závěsných zařízení, manipulační výtah a potřebné nářadí. To zahrnuje až už elektrické vrtáky, pily, pneumatické hřebíkovačky, tak i kladiva, metry, ruční pilky apod.

b. Smyslové požitky

Smyslovým požitkem pro zákazníka naší firmy by byly použité barvy materiálů, celkový vzhled a dojem z celého projektu, ale i nepříjemné zvuky při jeho realizaci. Což zahrnuje hluk z vrtání, řezání, atd.

c. Psychologické výhody nabídky

Touto výhodou by mohlo být to, že zákazník bude rád, když na výstavbě jeho projektu bude pracovat někdo, koho zná, a kdo je tzv. „odzkoušený“.

Klíčový a periferní produkt

Firma se v rámci jejího podnikání věnuje výstavbám střeš a jejich doplňků, altánů, pergol apod. Proto klíčovým produktem jsou právě tyto realizace, při kterých dochází k opracování, použití a instalaci materiálu dle požadavků zákazníka.

Periferní produkt se dá rozdělit do těchto čtyř kategorií:

1. Poskytování informací a poradenských služeb – např. jak pečovat o daný materiál, kdy je nutná kontrola projektu a vyměnění určitých částí, které se časem opotřebují
2. Přebírání objednávek a účtování
3. Péče o zákazníka a jeho bezpečnost – dbát na to, aby zákazník nevstupoval do prostoru výstavby projektu bez ochranných pomůcek
4. Speciální služby – v kritických situacích je firma připravena okamžitě reagovat na danou situaci (např. je schopna přijet za deště k rozdělanému pokrývání střechy, aby se předešlo promočení krovů a střešních latí)

3.2.2 Cena

Dle klasifikace služeb pro cenové účely se tyto služby označují pojmem tržní služby. Při definování cenové strategie musíme dbát na tyto faktory:

- a. Náklady
- b. Konkurenci
- c. Hodnotu služeb pro zákazníka

Ad a. Náklady

Fixní náklady jsou náklady, které musí firmy platit i v případě, že neposkytuje žádné služby. Jsou to především správní režie, v našem případě se jedná o:

- odpisy
- pojištění
- mzdu administrativnímu pracovníkovi
- údržbu a opravy přepravních vozidel a nářadí

Semivariabilní náklady souvisí s tím, kolik zákazníků bude obslouženo a objemem služeb, které firma realizuje.

Mezi tyto náklady řadíme provozní náklady, a to:

- mzdy vyplácené zaměstnancům za přesčasy
- výplata za dodatečnou pracovní sílu
- nájem za půjčení přepravního vozidla
- poplatek za pronajmutí nářadí
- náklady na údržbu strojů

Posledními náklady jsou náklady variabilní. Ty jsou spojeny s přírůstkem prodeje. Lze mezi ně řadit:

- poskytnutí úvěru bankou – navýšení počtu strojů a nářadí
- přijetí nových zaměstnanců a s tím spojené vyplácení mezd

Ad b. Konkurence

Je nutné, aby firma sledovala vývoj cen konkurence a zároveň je srovnávala s poskytovanou kvalitou. V případě konkurenčních cen rozpoznáváme tyto tři strategie:

- Stanovení ceny vyšší než je průměr na trhu
- Stanovení průměrné ceny
- Stanovení ceny nižší

V tomto ohledu je velice těžké získat informace o tom, kolik si jednotliví konkurenti účtují za vykonanou práci. Firma sama nechtěla zveřejnit přesné číslo, ale její marže se obvykle pohybuje okolo 10% – 15%. Existují i situace, kdy přijme zakázku s tím, že ví, že na ní bude mít nulovou či zápornou marži.

Ad c. Hodnota služeb pro zákazníka

Spotřebitelský užitek může firma zvýšit buďto přidáním užitku či snížením nákladů zákazníka. Ideálním řešením je kombinace obou těchto možností.

Proto je při stanovování ceny důležité brát v potaz kvalitu služeb firmy, aby zákazník nebyl zklamaný z vykonané práce a nezískal tak negativní spotřebitelský užitek.

Snížení nákladů pro zákazníka by znamenalo buďto snížit marži firmy, či snížit náklady na materiál. To v mnoha případech znamená zhoršení kvality.

Konečná cena pro zákazníka je kalkulována společně s cenami potřebných materiálů a marží podniku.

3.2.3 Distribuce

Jelikož firma skladuje velmi málo materiálu, nejsou nutné téměř žádné skladové prostory. Jediné co firma skladuje, jsou pracovní stroje a veškeré nářadí potřebné k vykonávání práce. Toto zařízení je skladováno v osobních prostorách majitele firmy.

Firma poskytuje své služby výhradně přímo u svých zákazníků, díky čemuž navazuje blízký osobní kontakt a je to příležitost k navázání dobrých obchodních vztahů.

3.2.4 Propagace

Propagace firmy spočívá především ve spoléhání na ústní reklamu tvořenou jejich současnými či minulými zákazníky a inzerování na webových stránkách:

- Zlaté stránky
- Firmy.cz
- www.misterwhat.cz
- www.zivefirmy.cz
- www.firma.maxportal.cz
- www.ceskestavby.cz
- www.reality-klatovy.cz
- Axigon.cz
- Hbi.cz
- www.portalrokycany.cz

Kvůli vysoké konkurenci by firma měla zvážit možnosti, jak o sobě lépe informovat. I přes to, že jsou její informace sdíleny pomocí těchto webových stránek, by bylo mnohem efektivnější založit si vlastní web. [8]

3.2.5 Lidé ve službách

V této firmě můžeme rozlišit dva druhy skupin zaměstnanců. Na jedné straně je to kontaktní personál. Takto můžeme označit truhláře a pokrývače, kteří vykonávají veškerou práci a přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Druhou skupinou je pomocný personál. Do této skupiny zařazujeme administrativní pracovníky této firmy.

Jedinou nezařaditelnou osobou ve firmě je pan majitel. Ten zastupuje jak funkci administrativního pracovníka, tak i tesaře a pokrývače.

3.2.6 Materiální prostředí

Zákazník firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm ve většině případů ani nenavštíví sídlo firmy, poptávku vyřídí elektronicky. Proto nelze hodnotit prostory sídla firmy, jelikož jsou to zároveň soukromé prostory jejího majitele.

Může však být hodnoceno pracovní oblečení. Kvůli praktickému využití jsou standartním oděvem pracovní kalhoty s laclem a množstvím kapes pro uložení drobných pomůcek k vykonání zakázky, dále rukavice, které mají zaručit bezpečnost pracovníků a pracovní boty s výrazným vzorkem podrážek.

Dále mohou zákazníci hodnotit, jak na ně působí vizitka firmy, protože jiný tištěný materiál firma nenabízí.

Obrázek 1: Vizitka firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm



Zdroj: [8]

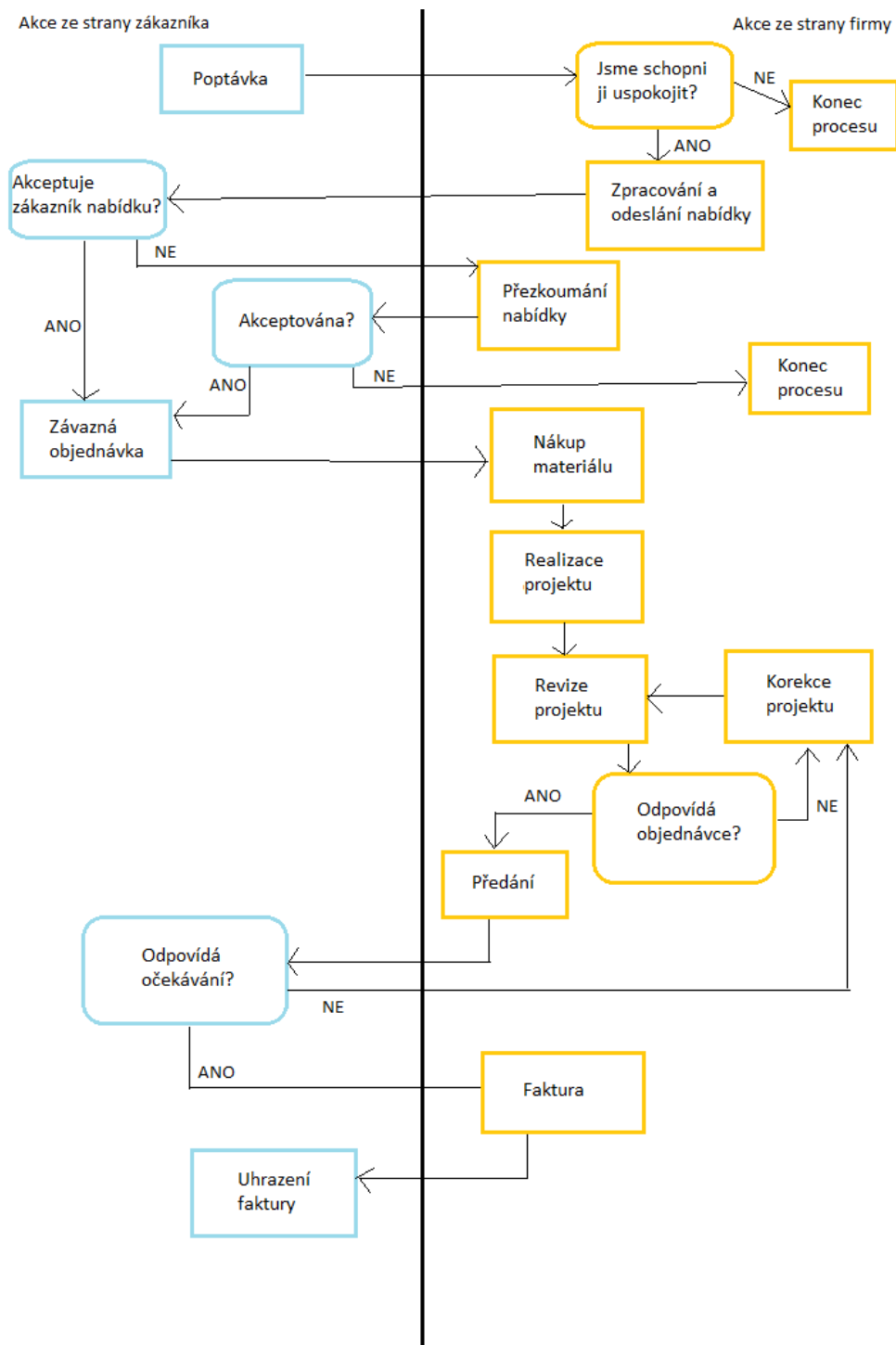
Na vizitce může zákazník vidět název firmy, její sídlo a kontaktní informace, které slouží jako způsob oslovení firmy při případné poptávce. V horním rohu je vyobrazen dům, který naznačuje podnikatelskou činnost firmy. Vhodně zvolená kombinace barev a struktura vizitky zanechává v zákazníkovi dobrý dojem.

3.2.7 Procesy ve službách

Specializované stavební práce patří mezi ten typ procesů, kdy si zákazník pouze objedná a záleží mu jen na uspokojivém výsledku. V tomto případě není příliš nutná přítomnost zákazníka, jen je nezbytné, aby bylo zajištěno zpřístupnění zaměstnanců firmy k majetku zákazníka, který má být projekt realizován a také potřebné energie,

jako je elektřina a voda. Průběh vyřizování zakázek je naznačen v následujícím obrázku.

Obrázek 2: Schéma vyřizování zakázek



Zdroj: vlastní zpracování, [8]

Prvním krokem v procesu vyřizování zakázek je přijetí poptávky. Ta může být podána ústní i písemnou formou např. na e-mail firmy. Tu majitel firmy či spolumajitelka zpracují a rozhodnou, zda je firma schopna jí vyhovět. Pokud ano, vypracují

pro zákazníka nabídku, která obsahuje jak ceny všech materiálů, tak i cenu za práci. Následně ji odešlou zákazníkovi k přijetí.

V případě nepřijetí takto vypracované nabídky se firma snaží přizpůsobit požadavkům zákazníka a nabídku přepracuje, následuje opětovné zaslání zákazníkovi.

Po přijetí nabídky přistoupí obě strany k uzavření závazné objednávky, která obsahuje konečnou cenu, na kterou obě strany schválily a jsou domluvené veškeré dodací podmínky a lhůta vyhotovení. Součástí tohoto kroku je i podepsání „Smlouvy o dílo“.

Přechází se do fáze vyhotovení zakázky, počínaje nákupem materiálu a konče realizací projektu, který se po jeho vyhotovení zkontroluje, zda jsou splněny všechny požadavky uvedené v objednávce. Pokud ne, všechny nedostatky se odstraní během korekce projektu.

Celý projekt je zkontrolován a přechází se do fáze předání zakázky. Ve většině případů se projekty vyhotovují na pozemku zákazníka, který si vyhotovení zakázky zkontroluje, zda odpovídá jeho očekávání. Pokud zákazník není spokojen, opět zaměstnanci provedou korekci projektu tak, aby byl zákazník spokojen.

Po úspěšném předání projektu zašle majitel či spolumajitelka firmy zákazníkovi fakturu, kterou zákazník uhradí.

3.3 Analýza vnějšího prostředí

3.3.1 Makroprostředí

3.3.1.1 Sociální vlivy

Nejčastější skupinou zákazníků firmy jsou lidé středního a vyššího věku. Z dlouhodobého hlediska je stav v České republice takový, že obyvatelstvo stárne, to znamená, že klesá porodnost a rozrůstá se tak vyšší věková skupina.

Velkou výhodou pro firmu je, že je Plzeňský kraj, a konkrétně město Mýto, oblíbenou lokalitou pro nové obyvatele, a tím pádem počet obyvatel v této lokalitě stále roste. S rostoucí populací narůstá i počet nových staveb domů, či rekonstrukcí starších nemovitostí.

3.3.1.2 Technologické vlivy

Nedílnou součástí prosperity firmy je i neustále zdokonalování ve všech oblastech, s kterými je spjata. To se týká i technologických činností.

Firma využívá i počítačové programy. V rámci vyřizování a sestavování zakázek firma využívá softwarový balíček od společnosti Microsoft, a to Microsoft Office 2010.

Dalším nezbytným softwarem je ArchiTech.PC 6, který umožní majiteli sestavit projekt nejdříve na počítači, zhodnotit volbu materiálu a jeho barev, či ukázat návrh klientovi.

Dále se firma neobejde bez technologických přístrojů. Samozřejmostí je vybavenost jak pevnou linkou, tak i mobilními telefony, internet, kopírka, tiskárna, skartovačka, apod. Mimo tyto administrativní přístroje firma používá nejrůznější nářadí, dopravní prostředky, lepidla, tmely, a jiné.

3.3.1.3 Ekonomické vlivy

Tabulka 1: Celková stavební produkce (meziročně)

2008	+0,6%
2009	-1%
2010	-7,8%
2011	-3,1%
2012	-6,5%

Zdroj: vlastní zpracování, [9]

Z tabulky je jasně čitelné, že je stavebnictví v ČR od roku 2009 v recesi.

Krise ovlivnila i naši firmu, a to především tím, že rapidně klesl počet zakázek. Hlavním vliv na tom měla vysoká nezaměstnanost v České republice. Domácnosti se soustředily na nákup nezbytných věcí pro život a jejich spotřební chování bylo velmi opatrné.

Na začátku roku 2009 bylo hlavním cílem malých firem vydržet a přežít tuto recesi trhu. Po roce 2009 se obrat firmy začal opět zvyšovat, a klientela se obnovovala.

3.3.1.4 Politicko-právní vlivy

Byla vydána spousta právních předpisů majících vztah ke stavebnímu odvětví (o stavebním řádu, obchodní zákoník, občanský zákoník). Všemi těmito zákony se firma řídí.

Při uzavírání smluv o dílo využívá firma standartní vzor, který je k dispozici na internetu.

3.3.2 Mikroprostředí

3.3.2.1 Zákazníci

Zákazníci jsou klíčovým prvkem každé firmy. V případě, že by firma neměla žádné, znamenalo by to její bankrot. Z toho plyne, že by si měla firma svých zákazníků vážit. Pokud firma své zákazníky dokáže uspokojit, znamená to pro ni, že získá převahu nad konkurencí. Cílem společnosti by mělo být tyto vztahy se zákazníky dále více prohlubovat.

Zákazníky této firmy můžeme tedy charakterizovat jako lidi ve středním věku, ale také seniory. Celkově vzato může být zákazník kdokoli starší 18 let. Neexistuje žádné striktní rozřazení přání těchto klientů dle jejich věku. Základním rozdělením je spíše finanční situace. S přibývajícím věkem se většinou zvyšuje finanční majetek a roste zájem o vybudování nemovitosti či o její opravu. V situaci, kdy děti v rodině jsou dospělé a rodiče je již nemusí permanentně financovat, tu vznikají volné peníze, které bývají často investovány do výstavby pergol, altánů, či chatek. Naopak u seniorů, kteří bydlí ve starém domě, je zapotřebí tento dům opravovat, ať už výměnou okapních systémů, či střešní krytiny. Kromě klientely v podobě fyzických osob existují ještě právnické osoby či živnostníci, kteří u naší firmy též vyhledávají její služby. V neposlední řadě může být zákazníkem i stát, v tomto případě např. v podobě rekonstrukce střechy státní školky.

Většinu zákazníků firmy tvoří zákazníci na doporučení. Jelikož firma působí na trhu již 21 let, není výjimkou, že jako zákazníky má po sobě 2 následující generace a firma má takové jméno, že si lidé firmu z důvodu spokojenosti doporučují a tím pádem má firmy poměrně vysoké procento stálých zákazníků. Je samozřejmostí, že lidé, co si nechali vyhotovit projekt firmou Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm, se na ni opět obrátili při jejich dalších poptávkách. Z toho důvodu je pro firmu velmi příjemné, že nemá problémy s nedostatkem zakázek.

3.3.2.2 Dodavatelé

Dalším důležitým prvkem v chodu firmy jsou dodavatelé, protože dodavatelé prodávají produkty, či poskytují služby, které firma Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm potřebuje k realizaci zakázek. Dodavatelé se dají charakterizovat jako aktivní účastníci podniku, kteří zároveň nejsou jejím konkurentem. Odběratel si může volně vybírat svého dodavatele a tento výběr je důležitým rozhodnutím každé firmy. Při výběru

špatného dodavatele může nastat problém s plynulostí vyřizování zakázek, v důsledku nedostatku materiálu.

Hlavním dodavatelem je První chodská stavební společnost, s. r. o., která je specializovaným obchodem střešních materiálů. Firma u této společnosti nakupuje materiál již řadu let, a proto v rámci dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů získává slevy na zboží.

Dalšími dodavateli jsou:

Stavebniny Beránek, s. r. o.

Stavebniny Libušín, s. r. o.

3.3.2.3 Konkurenti

Už samotný fakt, že je firma Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm na trhu již 21 let, je důkazem, že je velmi konkurenceschopná. Jen trh a zákazníci mohou rozhodnout o tom, která firma vydrží a přežije v boji s ostatními, a které následně zkrachují a zaniknou. Přežít může jen firma produkující kvalitní práce, kterými uspokojí své zákazníky. Dále musí být efektivní a finančně přijatelné.

Vzhledem k vysoké konkurenci v oblasti Plzeňského kraje se nedá jednoznačně určit nejproblematictější konkurent. V okrese Rokycany existuje mnoho firem vykonávajících tento druh činnosti, jsou jimi např.:

Stanislav Pech, Rokycany – provádění veškerých klempířských prací

Zdeněk Synáč, Svojkovice – klempířské, pokrývačské, stavební a tesařské práce

Jaroslav Jerling, Zbiroh – klempířské, pokrývačské a tesařské práce

Michal Čech, Rokycany - pokrývačské, klempířské, tesařské a zednické práce, montáže i revize hromosvodů

Jan Monhart, Rokycany – klempířské a pokrývačské práce

Martin Houška, Zbiroh – tesařské a pokrývačské práce

Za zmínku stojí, že jen jedna z těchto firem má vlastní webové stránky.

3.4 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rodinné prostředí • Snadný přehled a kontrola pracovníků • Dobrá pověst • Dobré vztahy s dodavateli 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence marketingového oddělení • Špatná koordinace zakázek • Špatná morálka zaměstnanců • Problémy se splácením pohledávek • Žádná organizační struktura • Chybějící slogan • Absence internetových stránek
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence učilišť v oboru tesařství a pokrývačství – potenciální pracovní síla • Výstavba domů v místě sídla firmy • Outsourcing účetnictví 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurence v okolí • Snadný vstup na trh • Sezónní výkyvy • Rostoucí využívání internetu pro vyhledávání produktů a služeb

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců a rodinnému prostředí firma pružně reaguje na změny na trhu a dokáže se jim rychle přizpůsobit. Malý počet zaměstnanců umožňuje i snadný přehled a kontrolu, jelikož kvůli špatné pracovní morálce zaměstnanců je dohled nad nimi nezbytný.

Firma získává nové zákazníky díky dobrým referencím od současných či minulých zákazníků. Je to nejdůležitější forma jejich propagace, protože díky těmto doporučením získávají mnoho zákazníků. Dále díky dobrým vztahům s dodavateli jsou firmě poskytovány slevy na odběr materiálu.

Kvůli absenci marketingového oddělení nemá firma dlouhodobé plány, neprovádí žádné analýzy prostředí a je pro ni hrozbou firmy rostoucí využívání internetu pro vyhledávání produktů a služeb, protože firma nemá své vlastní webové stránky. Tento problém ještě více zvětšuje fakt, že firma nemá zavedenou jasnou organizační strukturu.

Z důvodu špatné koordinace zakázek má firma v jednom čase mnoho zakázek, které si neumí rozdělit do časového harmonogramu a bývá tedy problémem překročení smluveného termínu vyhotovení. Problémem jsou i sezónní výkyvy, v létě je několikanásobně více zakázek než v zimě.

Podstrategie

<p>SO strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získání zakázek na výstavbě nových domů v místě sídla firmy díky dobré pověsti 	<p>WO strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvážení možnosti nahrazení nelojálních pracovníků • Vytvoření nové organizační struktury • Vzdělávání zaměstnanců • Vytvoření webových stránek firmy
<p>ST strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminace hrozby ze strany konkurence za pomoci dobré pověsti firmy a dlouholetých vztahů s dodavateli 	<p>WT strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení koordinace zakázek ke zmírnění sezónních výkyvů

SO...spojení silných stránek a příležitostí

ST...silné stránky a hrozby

WO...slabé stránky a příležitosti

WT...slabé stránky a hrozby

V rámci výstavby nových domů v Mýtě má firma možnost získat mnoho zakázek. K jejich získání zajisté napomůže to, že je v tomto městě známá a tzv. „odzkoušená“. Proto prvním cílem je, aby se do těchto staveb co nejvíce angažovala.

Dalším cílem je vyřešit problém s nezodpovědnými zaměstnanci, a to formou sankcí, či při větších prohřešcích výpovědí a nahrazení např. absolventy učilišť. Což sice bude obnášet jejich zaškolení a čas než získají potřebné zkušenosti, ale mohlo by to být východisko z tohoto problému. Firma by si tak mohla sama „vychovat“ loajálního zaměstnance.

Zmírnění dopadu sezónních výkyvů je velice obtížné, ale firma by se o to měla pokusit. V závislosti na potřebách konkrétních zákazníků sestavit harmonogram zakázek tak, aby v jeden čas neprobíhaly dva anebo více projektů. Prioritně vyřizovat zakázky s nejvyšším výnosem, nebo ty, které se musí udělat bez odkladu (např. zakrytí střechy).

V neposlední řadě by měla firma zvážit zaškolení spolumajitelky firmy v oblasti marketingu, či najmout externího pracovníka. V obou případech se jedná o poměrně velkou investici, u které se dá předpokládat její rentabilita. Co se týče kurzů marketingu, ceny se pohybují od 5 000 Kč do 25 000 Kč za jednotlivé podkategorie, a za dlouhodobou variantu kurzu by zaplatili cca 40 000 Kč. Otázkou je, zda by i přes vhodně zvolený kurz bylo toto dostačující. Proto preferuji možnost záležitosti marketingu outsourcovat.

Pro firmu by bylo dobré vytvořit si vlastní internetové stránky, to by eliminovalo hrozbu ze strany stále se rozrůstající skupiny zákazníků, kteří hledají produkty a služby formou internetu.

Firma nemá jasně danou organizační strukturu, což vede k chaosu v rozdělení odpovědnosti za práci. Proto dalším cílem firmy je upravit organizační strukturu tak, aby bylo zřetelné, kdo jakou práci vykonává a kdo za ni nese odpovědnost.

V rámci této firmy by bylo vhodné aplikovat WO strategii - **Strategii minimalizace slabých stránek - maximalizace příležitostí.**

4 Finanční analýza

Pro vypracování finanční analýzy bylo využito účetních výkazy firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhmm za období 2010-2011, viz přílohy A a B. Rok 2012 zde není uveden, protože v době vypracování této bakalářské práce nebyla data ještě k dispozici.

Pro tuto analýzu byly použity pouze poměrové ukazatele, které jsou nejčastějším nástrojem pro hodnocení finanční situace podniku. Konkrétně ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti firmy. Na základě této analýzy bude vyhodnocena současná finanční situace firmy.

4.1 Ukazatelé rentability firmy

Rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb

Tabulka 2: Výsledky ukazatelů ROE, ROA, ROS

2011	ROE	ROA	ROS
Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhmm	61,24%	21,77%	4,05%
Oborové průměry – Specializované stavební činnosti	4,02%	3,35%	x

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy 2011 [8], [10]

Rentabilita vlastního kapitálu

Účetní hodnotící metoda podobná metodě výnosnosti investice (aktiv) známé pod pojmem Return On Investment (ROI). Metoda ROE porovnává čistý účetní zisk vůči velikosti majetku, který majitel podniku do něj vložil. Hodnotu ROE je vhodné brát pouze jako orientační, protože čistý účetní zisk se často liší od ekonomického zisku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Z následujícího obrázku lze vyčíst, že se rentabilita vlastního kapitálu snížila o 9,78%. Svědčí to o zhoršení využívání vlastního kapitálu a to v důsledku poklesu zisku v roce 2011 o 35,52% oproti minulému roku.

V roce 2011 byla rentabilita vlastního kapitálu 61,24% což je asi patnáctkrát vyšší hodnota než je oborový průměr. Z toho důvodu meziroční snížení ROE firmy není příliš dramatické, protože je stále vysoko nad oborovým průměrem.

Rentabilita aktiv

Počítá se jako čistý provozní zisk po zdanění vydělený součtem hotovosti, pracovního kapitálu a dlouhodobých aktiv. Přesně se tento ukazatel nazývá výnosnost **čistých** aktiv, ale často bývá uváděn jednoduše i jako výnosnost aktiv nebo Return On Assets (ROA). Výhodou tohoto ukazatele je, že bere v úvahu všechna aktiva potřebná k dosažení nebo tvorbě výstupu podniku.

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{zisk\ po\ zdanění}{celková\ aktiva} \times 100$$

V roce 2011 zaznamenala firma meziroční pokles ROA o 7,81% na 21,77%. Tento propad je zapříčiněn poklesem zisku a nárůstem aktiv, především oběžných.

V porovnání s oborovým průměrem je ale tato hodnota opět mnohonásobně vyšší, z čehož vyplývá, že si vede firma stále velice dobře v porovnání s jejími konkurenty.

Rentabilita tržeb

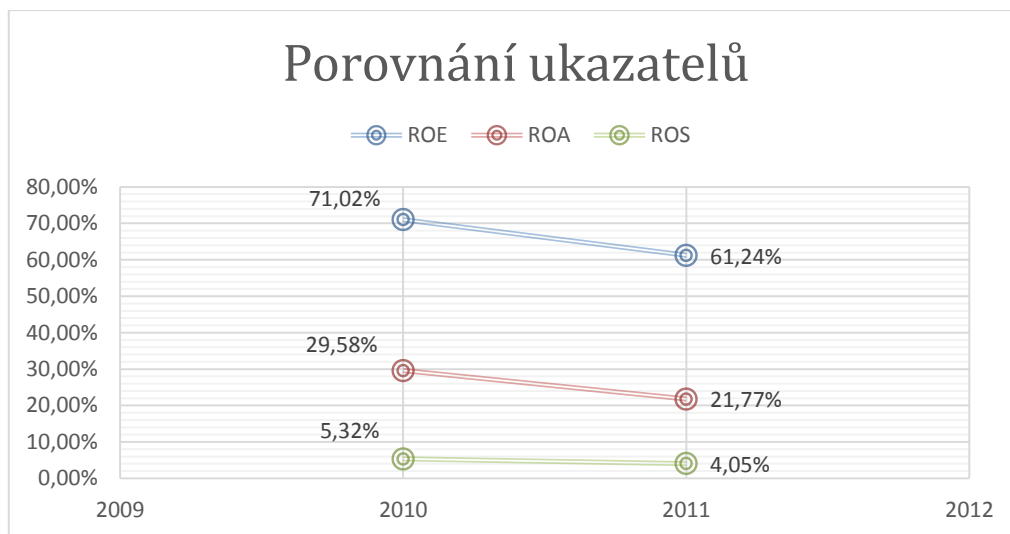
Je někdy označována jako zisková marže, která vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb (obecně popisováno jako % podíl zisku na 1 Kč tržeb). Na vývoj trendu ukazatele rentability tržeb má vliv především: změna ceny (prodejní marže), změna nákladů, výše tržeb, kurzové rozdíly a změna struktury prodejního sortimentu.

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{zisk\ po\ zdanění}{celkové\ tržby} \times 100$$

Klesající trend měla i rentabilita tržeb, ne však tak rapidní. Meziroční snížení bylo 1,27% které zavinil opět klesající zisk a tržby.

Z tohoto výsledku je patrné, že firma má malou schopnost generovat zisk na základě realizovaných tržeb.

Obrázek 3: Porovnání ukazatelů rentability v čase



Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

4.2 Analýza rentability metodou řetězové substituce

Tabulka 3: Hodnoty pro výpočet rentability

	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Zisk	Tržby
2010	66 000 Kč	1 276 000 Kč	397 000 Kč	7 468 000 Kč
2011	47 000 Kč	1 129 000 Kč	256 000 Kč	6 315 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

$$ROA_0 = Z/(SA+OA) = 29,58\%, \quad ROA_1 = 21,77\%$$

$$\text{Změna rentability aktiv } \Delta ROA = - 7,81\%$$

$$\text{Změna zisku} = \Delta ROA_{\Delta Z} = -10,51$$

$$\text{Změna stálých aktiv} = \Delta ROA_{\Delta SA} = 0,27$$

$$\text{Změna oběžných aktiv} = \Delta ROA_{\Delta OA} = 2,42$$

Celková změna:

$$-7,81 = -10,51 + 0,27 + 2,42$$

$$100\% = 134,57\% - 3,46\% - 31,11\%$$

Z této analýzy je zřejmé, že celková změna ROA byla pokles, a to především kvůli nižšímu zisku, naopak ještě většímu propadu zabránil současné snížení oběžných aktiv.

Vliv vývoje rentability tržeb a rychlosti obrátu stálých aktiv a oběžných aktiv na vývoj rentability aktiv

$$\Delta ROA = -7,81\%$$

$$\Delta ROA_{\Delta ROS} = -7,02\%$$

$$\Delta ROA_{\Delta OSA} = 0,18\%$$

$$\Delta ROA_{\Delta OOA} = -0,97\%$$

$$-7,81\% = -7,02 + 0,18\% - 0,97\%$$

$$100\% = 89,88\% - 2,2\% + 12,32\%$$

Při zapojení tržeb do výpočtů se potvrdil závěr, že kvůli snížení zisku klesla i ROA, ale kladnou tendenci mají jen stálá aktiva.

4.3 Ukazatelé likvidity firmy

Běžná likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita

Tabulka 4: Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity

2011	BL	PL	OL
Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm	1,52	1,4	0,27
Oborové průměry	1,71	1,5	0,43
Doporučené hodnoty	1,5 – 2,5	0,7 – 1,2	0,2 – 0,5

Zdroj: vlastní zpracování, [11], účetní výkazy 2011 [8], [10]

Běžná likvidita

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně) nám říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

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

Hodnota v roce 2011 vyšla 1,52, což se nachází v rozmezí doporučených hodnot a je to jen o 0,2 nižší údaj než je doporučený. Meziročně klesla o 0,34 a to kvůli nárůstu krátkodobých závazků a současně poklesu oběžných aktiv.

Z toho můžeme usoudit, že firma by neměla mít problém s hrazením svých závazků.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (neboli likvidita II. stupně) je „očištěna“ o méně likvidní položku - zásoby. To znamená, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tato likvidita nabyla v roce 2011 hodnoty 1,4, což je o něco vyšší než je hodnota doporučená. O 0,1 pokulhává za oborovým průměrem, a to se dá považovat za stále pozitivní.

Oproti minulému období je o 0,3 nižší. Důvodem je stejně jako u běžné likvidity nárůst závazků a současně pokles oběžných aktiv.

Výsledek ukazuje, že i po odečtení financí držených v zásobách je firma stále schopná dostát svým závazkům.

Okamžitá likvidita

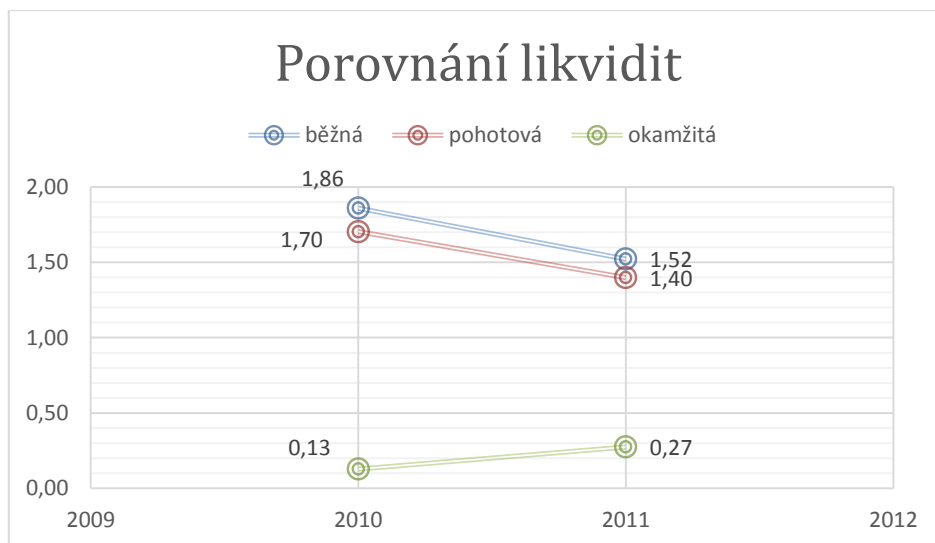
Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně) je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Jako jediná z likvidit tato meziročně vzrostla a to o 0,14. Záslouhou je více než dvojnásobný nárůst finančního majetku. Z toho vyplývá, že firma si netvoří mnoho zásob, které v rámci jejího podnikání ani nejsou zapotřebí.

Opět se výsledná hodnota pohybuje v doporučeném rozmezí, avšak je nižší než oborový průměr.

Obrázek 4: Porovnání likvid v čase



Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

4.4 Ukazatelé aktivity firmy

Obrat aktiv

Obrat aktiv, jinak označovaný jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují naše aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí, neboli, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva v tržbách.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka 5: Výsledné hodnoty ukazatele obratu aktiv

	Obrat aktiv
2010	5,6
2011	5,4

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

Snížení výsledku, přestože není nijak vysoké, znamená, že firma oproti loňskému roku zhoršila svojí schopnost zhodnocovat svá aktiva při vykonávání činnosti.

Avšak hodnota 5,4 je vesměs pozitivní, říká, že na 1 korunu aktiv připadá 5,4 koruny tržeb.

Doba obratu pohledávek, obrat pohledávek

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu (v průměru) nám zákazník zaplatí; tedy jak dlouhou dobu máme v těchto pohledávkách vázány naše finance.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/365}$$

Tabulka 6: Výsledné hodnoty doby obratu pohledávek a obratu pohledávek

	DOP	OP
2010	37,9	9,6
2011	42,6	8,6

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

Stálým problémem firmy je pozdní splácení pohledávek. Dokazují to i tyto výsledky ukazatelů aktivity.

Rostoucí trend doby obratu pohledávek je velice znepokojivý. Přestože v současné době nemá firma problémy s její likviditou, při stálém zvyšování tohoto ukazatele může dojít k závažným problémům s chodem firmy. Doba obratu pohledávek by se měla pohybovat okolo průměrné doby splatnosti pohledávek. Standartní dobou splatnosti faktur je 20 až 30 dnů. Výsledné hodnoty tedy přesahují tuto dobu o více než 12 dnů.

Cílem každé firmy je mít obrat pohledávek co nejvyšší, což zaručuje plynulost a stabilitu podniku. V tomto případě však obrat oproti předchozímu roku klesl.

Doba obratu závazků, obrat závazků

Stanovuje dobu, která (v průměru) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Jinými slovy říká, jaká je platební morálka firmy vůči jejím věřitelům.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby/365}$$

Tabulka 7: Výsledné hodnoty doby obratu závazků a obratu závazků

	DOZ	OZ
2010	33,5	10,9
2011	42,9	8,5

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011[8]

Cílem firmy by mělo být, aby doba obratu závazků byla vyšší, než je doba obratu pohledávek. Zajistí to tak stabilitu a plynulost chodu firmy. V případě této firmy vzrostla doba obratu z 33,5 na 42,9, což je o 0,3 vyšší hodnota než u doby obratu pohledávek. Rozdíl mezi těmito hodnotami však není příliš značný, ale v rámci možností je to kladný výsledek. Mnohem horší situace by nastala, kdyby byla doba obratu závazků nižší než doba obratu pohledávek. Nastal by velký problém v toku finančních prostředků, kdyby firma neměla z čeho splácet své závazky a musela by se víc a víc zadlužovat.

4.5 Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost, míra zadluženosti, koeficient samofinancování

Tabulka 8: Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti

	Celková zadluženost	Míra zadluženosti	Koeficient samofinancování
2010	59%	141%	41%
2011	64%	177%	36%

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy 2010 a 2011 [8]

Celková zadluženost

Tento ukazatel, někdy nazývaný ukazatelem věřitelského rizika, vyjadřuje kolik procent majetku je zatíženo dluhy. Jinými slovy nám charakterizuje finanční úroveň firmy. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Hodnota tohoto ukazatele nám říká, že je podnik financován z více jak 64% cizími zdroji. Oproti předchozímu roku tento ukazatel vrostl o 5%, a to v důsledku snížení hodnoty aktiv.

Pro firmu to znamená, že investoři, především banky budou posuzovat firmu jako ne příliš finančně stabilní. Tento problém způsobují vysoké závazky z obchodních vztahů, které firma hradí ze svých finančních prostředků. Kvůli opožděnému splácení poptávek zákazníků tím vzniká problém v toku peněz ve firmě.

Míra zadluženosti

Poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru je právě míra zadluženosti. Cizí zdroje by správně neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100$$

Negativním zjištěním je, že hodnota tohoto ukazatele taktéž meziročně vzrostla, a to o 36%. Důvodem je snížení vlastního jmění kvůli nižšímu výsledku hospodaření.

Tento výsledek říká, že firma, jakožto žadatel o úvěr od banky, nebude hodnocena jako důvěryhodná. Hodnota by se měla pohybovat maximálně okolo 150%, z tabulky však je vidět, že ukazatel nabyl hodnoty 177%.

Koeficient samofinancování

Tento koeficient je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100%). Říká, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Vyjadřuje finanční stabilitu a samostatnost firmy.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Zrcadlovým ukazatelem k celkové zadluženosti je právě koeficient samofinancování. Logicky vyplývá, že při růstu celkové zadluženosti tento ukazatel klesá. Důkazem jsou tomu i výsledky uvedené v tabulce, které se snížily z 41% na 36%.

Výsledky ukazují, že firma je značně finančně závislá na cizích zdrojích, protože má svá aktiva pokryta vlastním jměním pouze ze 36%. Firma se kvůli tomu zdá být velice nestabilní, ale vzhledem k dlouholeté působnosti, se dá tento fakt považovat za mimořádný jev. Můžeme předpokládat, že se její situace v budoucnu zlepší.

4.6 Zhodnocení finanční situace firmy

Prostřednictvím analýzy poměrovými ukazateli jsme zjistili, že se jedná o stabilní společnost. Vzhledem k současnému stavu ekonomiky je více než uspokojivé, že rentabilita dosahuje tak vysokých hodnot. Hodnoty ukazatelů likvidity mají též dobré výsledky po tato dvě sledovaná období, protože ve všech úrovních likvidit dosahují doporučených hodnot.

Malým problémem je doba obratu pohledávek a závazků. Obě tyto hodnoty dosazují vysokých čísel, ale jelikož se téměř rovnají, neohrožuje to firmu jako takovou. Ideální by bylo snížit dobu obratu pohledávek tak, aby byl rozdíl mezi dobou obratu závazků znatelnější. Toho lze docílit přidáním sankcí za opožděnou platbu do smlouvy o dílo. Díky tomuto opatření by se v případě zpožděné platby mohl majitel se zákazníkem soudit.

Analyzováním zadluženosti firmy vyplynulo, že je firma z větší části financování cizími zdroji. To může ovlivnit její chod v situaci, kdyby žádala o úvěr, který může banka na základě těchto faktů zamítnout.

5 Návrhy změn v oblasti marketingu

V této kapitole budou navrženy změny v marketingové strategii firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm. Pomocí těchto návrhů by se měla firma stát úspěšnější v boji s konkurencí a současně je to možná cesta k získání většího podílu na trhu.

5.1 Poslání společnosti

Pomocí poslání firmy definujeme kde, co a proč Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm na trhu nabízí, či nabízet mohla.

Je nezbytné, aby firma:

- určila, která část sortimentu je pro ni stěžejní, neboli, ze které má nejvyšší profit,
- určila cílové trhy pro jednotlivé oddíly sortimentu.

Cíle společnosti Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm:

- penetrace do ostatních regionů,
- rozšíření portfolia nabízených produktů,
- oslovení nové skupiny zákazníků.

5.2 Slogan společnosti

Slogan funguje jako heslo, které má upoutat pozornost k firmě či jejím produktům. Firma Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm žádný slogan nemá, a tak by bylo žádoucí vhodný zvolit a umístit ho na vizitky firmy, a v případě vytvoření webových stránek i do jejich záhlaví.

5.3 Organizační struktura

Problémem firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm je, že neexistuje jasná organizační struktura. Nejsou zde vymezené pracovní povinnosti jednotlivých zaměstnanců, stejně tak, jako jejich odpovědnost. Administrativní práce je vykonávána jak majitelem, tak spolumajitelkou firmy, ale není přesně určené, co kdo má dělat.

Z toho důvodu bylo navrženo upravení organizační struktury, které by tento problém vyřešilo.

Majitel firmy – vykonává funkci dozorce na všech projektech

Spolumajitelka – zastává všechnu administrativní práce – přijímání objednávek, dodávky materiálu, odesílání faktur, apod.

Druhou možností změny organizační struktury je přidání nového článku a to ve funkci dohlížení a kontroly nad zaměstnanci a realizací projektů. To však vyžaduje předání pravomocí majitele firmy na tohoto zaměstnance. Výběr pracovníka do této pozice by byl náročnější než do pozice tesaře či pokrývače, protože by nesl zodpovědnost jak za celý projekt, tak i za ostatní zaměstnance, se kterými by projekt vykonával. Požadavky na jeho vzdělání či schopnosti by také byly vyšší.

5.4 Prezentace na internetu

V dnešní době je užívání internetu denní rutinou. Proto propagace firmy na internetu je nezbytností. Firma je sice registrována a má inzeráty na několika serverech, větší účinek by však měla vlastní webová stránka.

Firma by na ní prezentovala všechny své nabízené služby, spolu s fotografiemi jejích projektů. Zákazník by se tak mohl podívat, jestli je pro něj tato firma ta pravá. Nechyběla by záložka „O nás“, kde by firma popsala svou historii, popř. zajímavosti ze života firmy. Samozřejmě by byly uvedeny všechny potřebné kontakty a adresa sídla firmy.

Pro tento krok si firma může najmout externí firmu, která pro ni webové stránky vytvoří a bude je dále aktualizovat. Hlavním faktorem této změny je nákladovost. Je nutné promyslet, zda se tato investice firmě vyplatí, když v současné době nemá o zakázky nouzi. Na toto přichází v úvahu argument, a to, že v současné době je vyhledávání služeb a zboží na internetu trendem, který má v budoucnu velký potenciál. Proto by stálo za úvahu zvýšit počet zaměstnanců, konkrétně tesařů a pokrývačů, aby byla firma schopná přijímat více zakázek. Tím by dosáhla vyšších obrátů, ale také i vyššího podílu na trhu.

5.5 Zaměstnanci

Zaměstnanci firmy jsou jedním ze základních prvků každé organizace. Proto je pro firmu velice důležité získat kvalitní a loajální zaměstnance, protože pouze ti budou

schopni podávat nejlepší výkony. V současné době je takto kvalitních zaměstnanců málo a každý podnik musí bojovat o jejich udržení.

5.5.1 Školení zaměstnanců

Prvním řešením, jak zlepšit kvalitu stávajících zaměstnanců je školení. Jednalo by se především o školení tesařů a pokrývačů, kteří vykonávají jednotlivé zakázky. Zvýšilo by to jak kvalitu jednotlivých projektů, tak i jejich rychlost při vykonávání práce. Měli by se naučit, jak využívat nové technologie, nářadí či si osvojit nový způsob vykonávání jednotlivých činností.

5.5.2 Nábor absolventů

Druhým řešením je špatně pracující zaměstnance propustit. V důsledku hrubého porušení povinností zaměstnanců by bylo toto jediným možným řešením. Nahrazení takto propuštěného zaměstnance absolventem z odborných učilišť z okolí by mohla být ta správná cesta.

V případě vytvoření internetových stránek by firmě teoreticky narostl počet objednávek, které by firma se současným počtem zaměstnanců nebyla schopna přijmout. Řešením by bylo rozšířit řady tesařů a pokrývačů o nové. S růstem zaměstnanců by přicházela možnost pro změnu organizační struktury jako takové, kdyby majitel firmy již nebyl jediný, který dohlíží na vykonávání zakázek, ale došlo by k předání pravomocí na jednoho ze zaměstnanců. Tím by se aktuální stav, kdy zakázky vyhotovují zaměstnanci jako jeden tým, změnil na realizaci objednávek ve dvou týmech. To by zvýšilo jak efektivitu vykonávání práce, tak i celkové tržby.

Jinou variantou by byl nábor zaměstnance s jinou specializací, než je pokrývačství a tesařství. Jednalo by se např. o klempíře či zedníky, díky nimž by mohla firma přidat více nabízených produktů do svého portfolia. To by mělo za následek opět zvýšení podílu na trhu, více potenciálních zakázek a vyšší komplexnost firmy, co se poskytovaných prací týče.

Přímo v Plzni se nachází Střední odborné učiliště stavební, které nabízí studium oborů pokrývač, tesař, klempíř, atd. Firma by mohla této škole nabídnout možnost praxe jejích studentů, jejímž prostřednictvím by si vychovala budoucího zaměstnance. Formou praxe by se student ve firmě zaškolil, získal by nové zkušenosti a firma by tak ušetřila

čas potřebný pro školení a adaptaci zcela nových pracovníků. Výhodou tohoto kroku je i zvýšení povědomí o firmě.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat marketingovou strategii a zhodnotit finanční situaci firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm a na základě zjištěných poznatků navrhnout její změny a úpravy.

V první kapitole byly zpracovány základní pojmy problematiky marketingu. V praktické části byla charakterizována firma Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm z hlediska jejího konkurenčního postavení na trhu. Dále byl definován marketingový mix společnosti, jehož součástí byla analýza produktů, které firma nabízí, stanovení cen, distribuce a propagace. Byla vypracována analýza SWOT a její podstrategie SW, SO, WO a WT. Výsledkem těchto analýz a definic byl návrh změn „Strategie minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí“.

V další části práce byla vypracována finanční analýza, díky níž byla zhodnocena finanční situace firmy a možné hrozby. V rámci této analýzy byly interpretovány jednotlivé výsledky ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a celkové zadluženosti firmy.

V poslední části byl vypracován návrh změn v marketingové strategii, které obsahovalo především zlepšení kvality zaměstnanců a ucelení organizační struktury pomocí pevného rozdělení činností.

Seznam použitých zdrojů

- [1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
- [3] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin., Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] MACEK, Jan., KOPEK, Rudolf., SINGEROVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7043-446-5.
- [5] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- [6] Finanční analýza podniku v praxi. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-321-3.
- [8] Interní informace firmy
- [9] Stavebnictví (měsíční). *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2008-sta>
- [10] Finanční analýza podnikové sféry 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- [11] Ukazatele likvidity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [13] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Vizitka firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm	27
Obrázek 2: Schéma vyřizování zakázek.....	29
Obrázek 3: Porovnání ukazatelů rentability v čase	39
Obrázek 4: Porovnání likvid v čase.....	42

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Celková stavební produkce (meziročně).....	31
Tabulka 2: Výsledky ukazatelů ROE, ROA, ROS.....	37
Tabulka 3: Hodnoty pro výpočet rentability	39
Tabulka 4: Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity.....	40
Tabulka 5: Výsledné hodnoty ukazatele obratu aktiv	42
Tabulka 6: Výsledné hodnoty doby obratu pohledávek a obratu pohledávek	43
Tabulka 7: Výsledné hodnoty doby obratu závazků a obratu závazků	44
Tabulka 8: Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti	44

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha firmy

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty firmy

Příloha A/1: Rozvaha firmy – aktiva

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	40555267

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Tesařské a pokrývačské práce - Pavel Böhml

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČHI se od bydliště:

Dlouhá třída 174

MYTO

338 06

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	1 20200	-28,00	1 178,00	1 34200
B.	Dlouhodobý majetek	008	73,00	-28,00	47,00	66,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	73,00	-26,00	47,00	55,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	73,00	-26,00	47,00	55,00
C.	Oběžná aktiva	081	1 129,00	0,00	1 129,00	1 276,00
C. I.	Zásoby	032	91,00	0,00	91,00	107,00
C. I. 1.	Materiál	033	91,00	0,00	91,00	107,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	15,00	0,00	15,00	24,00
C. II. 4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	043	15,00	x	15,00	24,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	737,00	0,00	737,00	776,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	676,00	x	676,00	68300
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	0,00	x	0,00	39,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	61,00	x	61,00	54,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	204,00	0,00	204,00	88,00
C. IV. 1.	Peníze	059	134,00	x	134,00	88,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	70,00	x	70,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	82,00	0,00	82,00	369,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	82,00	x	82,00	365,00
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	0,00	x	0,00	4,00

Příloha A/2: Rozvaha firmy – pasiva

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	087	1 202,00	1 342,00
A.	Vlastní kapitál	088	418,00	559,00
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	-40,00	-38,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	0,00	0,00
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-40,00	-38,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	256,00	397,00
B.	Cizí zdroje	088	742,00	783,00
B. III.	Krátkodobé závazky	103	742,00	686,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	484,00	446,00
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	-3,00	10,00
B. III. 6.	Závazky k zaměstnancům	108	4,00	104,00
B. III. 8.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	0,00	63,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	67,00	0,00
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	189,00	0,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	113	0,00	60,00
B. III. 11.	Jiné závazky	114	1,00	3,00
B. IV.	Bankovní úvěry a vřpomoci	115	0,00	107,00
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0,00	107,00
C. I.	Časové rozlišení	119	42,00	0,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	42,00	0,00

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty firmy

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	40555267

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Tesařské a pokrývačské práce - Pavel Bóhm

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČHI se od bydliště:

Dlouhá třída 174

MÝTO

338 05

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	6 218,00	7 468,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	6 218,00	7 468,00
B.	Výkonová spotřeba	008	4 267,00	5 716,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	2 817,00	3 840,00
B. 2.	Služby	010	1 450,00	1 876,00
+	Přidaná hodnota	011	1 951,00	2 352,00
C.	Osobní náklady	012	1 659,00	1 445,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	1 253,00	759,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	402,00	591,00
C. 4.	Sociální náklady	016	4,00	95,00
D.	Daně a poplatky	017	17,00	15,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	9,00	9,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	97,00	0,00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	021	97,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	34,00	0,00
F. 2.	Prodaný materiál	024	34,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	0,00	21,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	50,00	30,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	279,00	274,00
N.	Nákladové úroky	043	14,00	9,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	9,00	8,00
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-23,00	-17,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	256,00	257,00
R.	Mimořádné náklady	054	0,00	-140,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	0,00	140,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	256,00	397,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	256,00	397,00

Abstrakt

PEZLOVÁ, M. *Podniková strategie vybrané firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2013

Klíčová slova: podniková strategie firmy, marketingový mix, SWOT analýza, finanční analýza

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat marketingovou strategii a zhodnotit finanční situaci firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm a na základě zjištěných poznatků navrhnout změny a úpravy. Práce je rozdělena na část teoretickou, ve které byly zpracovány základní pojmy problematiky marketingu a finanční analýzy – segmentace trhu, marketingový mix, analýza SWOT, ukazatelé rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, a část praktickou, která se zabývá charakteristikou firmy Tesařské a pokrývačské práce – Pavel Böhm, analyzováním jejího marketingového mixu, vypracováním analýzy SWOT a jejích podstrategií a provedením finanční analýzy. Východiskem pro návrhy změn byla „Strategie minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí“. Návrhy změn v marketingové strategii byly vypracovány v poslední části práce.

Abstract

PEZLOVÁ, M. *Business strategy of the selected company*. Bachelor essay. Plzeň: Economic faculty ZČU in Plzeň, 55 p., 2013

Key words: business strategy of the company, marketing mix, SWOT analysis, financial analysis

The aim of this bachelor thesis was to characterize the marketing strategy and evaluate the financial situation of the company Tesařské a pokrývačské práce - Pavel Böhm and on the basis its findings to propose changes and adjustments. The work is divided into a theoretical part in which they were handled issues of basic concepts of marketing and financial analysis - market segmentation, marketing mix, SWOT analysis, indicators of profitability, activity, liquidity and indebtedness, and a practical part, which deals with the characteristics of firm Tesařské a pokrývačské práce - Pavel Böhm, analyzing its marketing mix, developing SWOT analysis and its substrategy and performing financial analysis. The basis for changes was „The strategy of minimize weaknesses - maximize opportunities“. In the last part was the proposal of changes in marketing strategy developed.