

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

CAPSTONE PROJECT



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV /TITLE

Podnikatelský záměr Stavebního bytového družstva Dobříš
The Business Plan of Construction Housing Cooperative Dobříš

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA

Vojtěch Kohout

STUDIJNÍ SKUPINA

KEMBC05

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 22.4.2024, Praha

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

primárním cílem této práce je analyzovat podnikatelský záměr Stavebního bytového družstva Dobříš a jeho fungování v oblasti finančního a procesního managementu, managementu lidských zdrojů a marketingu.

Dílčím cílem je v případě nalezení nedostatků a slabých stránek navrhnout zlepšení na optimalizaci stavu do budoucnosti.

2. Výzkumné metody:

práce je zpracována na základě celé řady odborných metod. První z těchto metod je analýza, která je využita v rámci teoretické i praktické části práce. Analýza spočívá v rozložení složitých a komplexních informací na dílčí data, která je možno snadno pochopit a dále s nimi pracovat pro účely a cíl této práce. Po vyhodnocení těchto dat je možno provést syntézu, tedy jejich zpětné složení tak, aby odpovídala logické návaznosti kapitol práce. Klíčová je taktéž metoda komparace, tedy srovnávání informací navzájem. Je možno porovnávat teoretické údaje navzájem mezi sebou nebo teoretické údaje a praktická zjištění. Dále se jedná o realizaci praktických šetření: kvalitativní šetření v podobě řízených rozhovorů s nadřazeným pracovníkem a kvalitativní řízené rozhovory se zaměstnanci. Závěry této práce jsou zpracovány za pomoci metody dedukce, kdy budou data propojena, budou obohacena o vlastní praktické zkušenosti a poznatky získané analytickými metodami.

3. Výsledky výzkumu/práce:

bylo zjištěno, že ve sledovaných oblastech fungování SBD Dobříš neodpovídá doporučením odborníků a analyzované monografie. Nejsou sepsány vnitropodnikové strategické dokumenty, firma nemá zavedený systém procesního managementu, chybí zde efektivní systém řízení lidských zdrojů, schází marketingové aktivity. Družstvo je velmi konzervativní organizací, která dbá na svou dlouholetou tradici a historii. V současné době má SBD Dobříš dostatek loajálních zákazníků, ti však nezajišťují finanční zdroje, které jsou potřebné pro růst a rozvoj tohoto družstva. Proto je třeba realizovat změny, které pomohou eliminovat slabé stránky a proměnit příležitosti ve skutečnost.

4. Závěry a doporučení:

SBD Dobříš je možno navrhnout následující změny:

- zpracování alespoň stručné vnitropodnikové strategické dokumentace,
- rozšíření cílové skupiny a zaměření se nejen na starší občany, ale spíše na mladou generaci,
- více analyzovat konkurenční subjekty,
- analyzovat spokojenost zákazníků, vyhodnocovat případné problémy a nedostatečné oblasti,
- zefektivnění finančního managementu,
- zrušení liniové organizační struktury,
- zefektivnění procesů za pomoci inovací a kreativních řešení,
- analýza stávajícího fungování procesů,
- možnosti koučinku či mentoringu, jež zajistí optimální výkon jednotlivých zaměstnanců,
- zpracování alespoň stručné normy či směrnice zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů,
- realizace teambuildingů, které zlepší atmosféru na pracovišti,
- pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, jejich pracovního výkonu, přístupu k práci apod.,
- nehmotná motivace zaměstnanců za pomoci různorodých nástrojů,
- zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, snažit se zvýšit přidanou hodnotu služeb,
- lépe komunikovat cenovou politiku,
- zvýšení povědomí o existenci družstva na veřejnosti za pomoci účasti na místních akcích,
- reklamní činnosti realizované na internetu – sociální sítě apod.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční management, management lidských zdrojů, marketingový plán, podnikatelský plán, procesní management, stavební a bytové družstvo.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

the primary objective of this study is to analyze the business plan of the Construction Housing Cooperative Dobříš and its functioning in the areas of financial and process management, human resource management, and marketing. A secondary aim is to propose improvements for future optimization in case deficiencies and weaknesses are identified.

2. Research methods:

the study employs a variety of specialized methods. The first among these methods is analysis, which is applicable in both the theoretical and practical sections of the work. Analysis involves breaking down complex and intricate information into manageable data that can be easily understood and further utilized for the purposes and objectives of this work. Following the evaluation of this data, synthesis can be performed, which involves recombining it to correspond to the logical sequence of the work's chapters. Comparison is also a crucial method, involving the juxtaposition of information. It allows for the comparison of theoretical data with each other or with practical findings. Additionally, practical investigations are conducted: qualitative inquiries in the form of structured interviews with senior staff and qualitative structured interviews with employees. The conclusions of this work are formulated using deductive methodology, where data will be interconnected, enriched with personal practical experiences, and insights gained through analytical methods.

3. Result of research:

it has been found that in the observed areas of operation, the Construction Housing Cooperative (CHC) Dobříš does not align with the recommendations of experts and analyzed monographs. Internal strategic documents are not drafted, the company lacks an established system of process management, an effective human resource management system is absent, and there is a lack of marketing activities. The cooperative is a highly conservative organization that values its long-standing tradition and history. Currently, CHC Dobříš has a sufficient number of loyal customers; however, they do not provide the financial resources necessary for the growth and development of the cooperative. Therefore, it is necessary to implement changes that will help eliminate weaknesses and transform opportunities into reality.

4. Conclusions and recommendation:

for CHC Dobříš, the following changes are recommended:

- Development of concise internal strategic documentation at minimum.
- Expansion of the target demographic to include not only older citizens but also the younger generation.
- Increased analysis of competitive entities.
- Analysis of customer satisfaction, evaluating potential issues and areas of inadequacy.
- Streamlining financial management processes.
- Abolishment of the linear organizational structure.
- Process optimization through innovation and creative solutions.
- Analysis of current process functioning.
- Implementation of coaching or mentoring opportunities to ensure optimal employee performance.
- Development of at least brief norms or guidelines addressing human resource management issues.
- Conducting team-building activities to enhance workplace atmosphere.
- Regular annual evaluations of employees, their work performance, and approach to tasks, etc.
- Intangible employee motivation through diverse tools.
- Enhancing the quality of services provided and striving to increase the value-added aspect of services.
- Improved communication of pricing policies.
- Increasing public awareness of the cooperative's existence through participation in local events.

Implementation of advertising campaigns on the internet – utilizing social media platforms, etc.

KEYWORDS

Financial management, human resource management, marketing plan, business plan, process management, construction and housing cooperative.

JEL CLASSIFICATION

M21 Business Economics, L26 Entrepreneurship

ZADÁNÍ CAPSTONE PROJECT

Jméno a příjmení:	Vojtěch Kohout
Studijní program:	MBA
Studijní skupina:	KEMBC05
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - charakteristika podnikatelského subjektu2. Podnikatelský plán konkrétní organizace<ol style="list-style-type: none">2.1. Podmínky a způsob založení organizace2.2. Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura3. Finanční management a ekonomika organizace<ol style="list-style-type: none">3.1. Finanční plán a analýza3.2. Cash flow4. Procesní management<ol style="list-style-type: none">4.1. Plán a řízení procesů4.2. Postup zavádění procesního řízení5. Management lidských zdrojů<ol style="list-style-type: none">5.1. Plán zajištění lidských zdrojů5.2. Řízení lidských zdrojů6. Marketingový plán<ol style="list-style-type: none">6.1. Marketingový mix6.2. Marketingová komunikace, strategie a plán7. Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu8. Závěr
Seznam literatury: (povinný základ)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2022. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• ČERNOHORSKÝ, J. <i>Finance od teorie k realitě</i>. Praha: Grada, 2020. 464 s. ISBN 97880-271-2215-8.• FINCH, B. <i>How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures</i>. London: Kogan Page, 2022. 200 s. ISBN 1398605646.• MOTHERSBAUGH, D. L. et al. <i>Consumer behavior: Building marketing strategy</i>. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9781260100044.• VIRIYASITAVAT, W. et al. Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0. <i>Journal of Intelligent Manufacturing</i>, 2020, vol. 31, no. 7, pp. 1737-1748.
Harmonogram: (min. 5 měsíců)	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování konceptu a zadání práce do 1. 12. 2023• Plánované odevzdání do 1. 5. 2024

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 20. 11. 2023

Prof.
Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ,
o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535
Datum: 2023.11.20
15:10:06 +01'00'

Obsah

1	Úvod - charakteristika podnikatelského subjektu.....	1
2	Podnikatelský plán konkrétní organizace	3
2.1	Podmínky a způsob založení organizace.....	3
2.2	Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura.....	6
3	Finanční management a ekonomika organizace	15
3.1	Finanční plán a analýza.....	15
3.2	Cash flow	24
4	Procesní management	26
4.1	Plán a řízení procesů	26
4.2	Postup zavádění procesního řízení.....	28
5	Management lidských zdrojů.....	33
5.1	Plán zajištění lidských zdrojů	33
5.2	Řízení lidských zdrojů	35
6	Marketingový plán.....	43
6.1	Marketingový mix.....	43
6.2	Marketingová komunikace, strategie a plán.....	46
7	Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu	50
7.1	SWOT analýza	50
7.2	Porterův model pěti sil	51
7.3	PEST analýza	52
7.4	Návrhy a doporučení.....	54
8	Závěr.....	67
	Literatura	70
	Přílohy	I

Seznam zkratk

SBD Stavební bytové družstvo

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozvaha SBD Dobříš	17
Tabulka 2 Analýza finančních výnosů SBD Dobříš	18
Tabulka 3 Analýza finančních nákladů SBD Dobříš	19
Tabulka 4 Analýza výsledků hospodaření SBD Dobříš.....	20
Tabulka 5 Rentabilita SBD Dobříš.....	21
Tabulka 6 Zadluženost SBD Dobříš.....	22
Tabulka 7 Likvidita SBD Dobříš	22
Tabulka 8 Aktivita SBD Dobříš	22
Tabulka 9 Cashflow SBD Dobříš v tisících Kč za rok 2022.....	24
Tabulka 10 Charakteristika procesů SBD Dobříš	28
Tabulka 11 Analýza stavu procesů SBD Dobříš.....	31
Tabulka 12 Identifikační znaky respondentů	39
Tabulka 13 SWOT analýza	50
Tabulka 14 Analýza počtu malých bytových družstev v České republice.....	51
Tabulka 15 Klíčové činnosti projektu	57
Tabulka 16 Matice RACI	58
Tabulka 17 Metoda kritické cesty	58
Tabulka 18 Logický rámec projektu	60
Tabulka 19 Finanční náklady projektu.....	62
Tabulka 20 Rizika projektu	64
Tabulka 21 Riziková matice.....	65

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura SBD Dobříš	4
Obrázek 2 Životní cyklus podniku	10
Obrázek 3 Charakteristika jednotlivých druhů plánování.....	16
Obrázek 4 Hodnocení funkčnosti firemních procesů.....	27
Obrázek 5 Postup obsazování volných pracovních míst ve firmě	33
Obrázek 6 Proces přijímání nového zaměstnance.....	34
Obrázek 7 Management lidských zdrojů v propojení s celopodnikovou strategií	38
Obrázek 8 Marketingový mix	43
Obrázek 9 Loajalita zákazníků	49
Obrázek 10 Analýza překrývání činností projektu.....	59

Seznam grafů

Graf 1 Analýza vývoje aktiv a pasiv SBD Dobříš za sledované období.....	18
Graf 2 Analýza výsledku hospodaření SBD Dobříš za sledované období.....	20
Graf 3 Analýza vývoje ukazatelů aktivity SBD Dobříš za sledované období	23
Graf 4 Rozbor spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory	40
Graf 5 Analýza podílu nákladů jednotlivých činností na celý projekt.....	63

1 Úvod - charakteristika podnikatelského subjektu

Každý člověk má určité potřeby, které souvisí s jeho hodnotovou orientací, smýšlením, životními cíli. U jednotlivců mohou být tyto potřeby výrazně odlišné, závisí na osobních zájmech a vlastnostech. Avšak mnohé lidské potřeby jsou podobné a je možno je sestavit do určité hierarchie, se kterou pracoval např. A. Maslow. Primární lidskou potřebou, na které se staví další vyšší potřeby, jsou fyziologické potřeby, které spočívají v potřebě jíst, pít, být v teple, odolávat nepřízní počasí apod. Právě potřeba odolávat vnějším vlivům, jako je déšť, mráz, nebo naopak velké horko, souvisí s touhou bydlet. Bydlení tvoří jeden z nejvýraznějších finančních nákladů pro každého člověka, avšak jde o nezbytný výdaj. Pokud chce člověk tento výdaj eliminovat na minimum, lze hovořit o negativním sociálním fenoménu bezdomovectví. Trh nemovitostí se dynamicky vyvíjí a mění se s ohledem na změny ve společnosti, neočekávané události a je propojený nadnárodně. Ceny nemovitostí dlouhodobě rostou, za poslední desetiletí se jedná o růst v hodnotě desítek procent. V důsledku toho taktéž začíná nájemní bydlení vytlačovat vlastnictví bytů. Tento trend je zcela běžný v jiných státech Evropy (např. v Německu), avšak v České republice stále přetrvává potřeba lidí byt vlastnit, nikoliv pouze pronajímat. Vlastnictví bytu je často spojeno s nutností hypotéky, tedy půjčky na desítky let, kdy člověk splácí vlastní byt často až do seniorského věku. Přesto lidé začínají problematiku bydlení řešit brzo po dokončení vzdělání a je pro ně klíčovou životní záležitostí.

Tématem této závěrečné práce je „Podnikatelský záměr Stavebního bytového družstva Dobříš“. Hlavní činností družstva je správa a údržba bytových a nebytových objektů. Mezi vedlejší činnosti patří zabezpečování vedení účetnictví a daňové evidence pro vlastníky těchto objektů. Toto družstvo vzniklo roku 1965, tedy funguje již 60 let. Je patrná jeho dlouhá historie, avšak je přirozené, že fungování družstva se v průběhu těchto let měnilo a to s ohledem na politický systém, aktuálně platnou legislativu apod. V současné době toto družstvo spravuje celkem 800 bytových jednotek v celkem 45 domech a 33 garáží. Z těchto bytových jednotek se jedná o 118 družstevních bytů. To znamená, že tyto byty jsou družstevní, avšak mají současně svého majitele (fyzickou osobu), který v tomto bytě žije. Tito majitelé bytů jsou členové družstva, tedy družstevníci. Zbytek bytů je v osobním vlastnictví majitelů, kteří tvoří Sdružení vlastníků jednotek. Družstvo má celkem čtyři zaměstnance, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr, z toho je jedna osoba vedoucím pracovníkem a zbylé tři osoby jsou podřízenými zaměstnanci. Jedná se o osoby zabývající se účetnictvím a finanční správou. Externě vypomáhají další čtyři osoby, které pracují na dohodu o provedení práce.

Za nejvyšší orgán SBD Dobříš je možno považovat členské schůze, kterých se účastní tříčlenné představenstvo (předseda, místopředseda, člen družstva). Kromě tohoto představenstva zde funguje taktéž dvoučlenná kontrolní komise, jejímž úkolem je analyzovat a hodnotit fungování a organizaci družstva. Všichni členové představenstva se účastní pravidelných schůzí, kdy se řeší velké množství záležitostí: běžný provoz, aktuální problémy, revitalizace a změny, hospodaření a finanční fungování, plány do budoucna. Hlavním smyslem schůzí a celé existence je optimální správa nemovitostí. Ve snaze zlepšovat služby a fungování SBD Dobříš jsou zaměstnanci pravidelně proškoleni a je dbáno na jejich růst a rozvoj. Samotné družstvo se snaží sledovat aktuální trendy a implementuje inovace do praxe. Vylepšuje své služby za pomoci moderních technologií, spolupracuje s odborníky z jiných oblastí, dlouhodobě sleduje kvalitu svých služeb a vyhodnocuje spokojenost vlastníků bytových jednotek. Aktivně pořádá členské schůze, kde jsou řešeny veškeré problémy, nedostatky či nespokojenost vlastníků jednotek. Nejčastěji se problémy vyskytují v oblasti ročního vyúčtování služeb, kdy majitelé musí dopláct nedoplatky, ač s jejich výší nesouhlasí.

Tato práce se zabývá analýzou fungování a podnikatelského záměru tohoto stavebního bytového družstva. Družstvo samotné je specifickou organizací, jeho smyslem není dosahovat

zisku (jako je tomu u podnikatelských subjektů). Cílem družstva je podporovat své členy, efektivně organizovat jejich spolupráci a fungování, řešit jejich problémy a zvyšovat jejich spokojenost v oblasti, kterou se družstvo zabývá. Protože družstvo není zacíleno na generování podnikatelského zisku, často se potýká s finanční ztrátou, tudíž nemá dostatek finančních prostředků na realizaci různorodých nadstandardních záležitostí, které mohou vylepšit fungování družstva, motivovat zaměstnance či zlepšit dobré jméno družstva na veřejnosti. Tím pak často dochází k nedostatkům v marketingové oblasti, managementu lidských zdrojů apod. Proto bývají podnikatelské plány družstev odlišné od plánů podnikatelských subjektů či jiných neziskových organizací. Primárním cílem této práce je analyzovat podnikatelský záměr Stavebního bytového družstva Dobříš a jeho fungování v oblasti finančního a procesního managementu, managementu lidských zdrojů a marketingu. Dílčím cílem je v případě nalezení nedostatků a slabých stránek navrhnout zlepšení na optimalizaci stavu do budoucnosti.

Aby byl naplněn stanovený cíl, bude provedena analýza fungování a organizace SBD Dobříš v pěti oblastech: podnikatelský plán, finanční management a ekonomika organizace, procesní management, management lidských zdrojů, marketingový plán. U každé z těchto dílčích oblastí bude vždy nejdříve provedena analýza odborných zdrojů. Bude se jednat o rešerši aktuální tuzemské literatury, která se zabývá danou oblastí. Posléze bude popsán aktuální stav dané oblasti ve SBD Dobříš. Následně dojde ke komparaci aktuálního stavu a doporučení odborné literatury. V případě, že budou nalezeny nedostatky, budou zpracovány návrhy na zlepšení stávajícího stavu. Při formulaci návrhů je třeba dbát na to, aby byly reálné a uplatnitelné v současné době. SBD Dobříš v současné době dosahuje finanční ztráty, tudíž není dostatek finančních zdrojů na výrazné změny, které spočívají v nákladných prvcích.

Práce bude zpracována na základě celé řady odborných metod. První z těchto metod je analýza, která je využitelná v rámci teoretické i praktické části práce. Analýza spočívá v rozložení složitých a komplexních informací na dílčí data, která je možno snadno pochopit a dále s nimi pracovat pro účely a cíl této práce. Po vyhodnocení těchto dat je možno provést syntézu, tedy jejich zpětné složení tak, aby odpovídala logické návaznosti kapitol práce. Klíčová je taktéž metoda komparace, tedy srovnávání informací navzájem. Je možno porovnávat teoretické údaje navzájem mezi sebou nebo teoretické údaje a praktická zjištění. V případě, že nebude zjištěn nedostatek dat z interních zdrojů SBD Dobříš, bude realizováno praktické šetření s cílem získat dostatek informací k fungování a organizaci tohoto družstva. Závěry této práce budou zpracovány za pomoci metody dedukce, kdy budou data propojena, budou obohacena o vlastní praktické zkušenosti a poznatky získané analytickými metodami.

K naplnění cíle této práce jsou taktéž realizována výzkumná šetření, která by měla poskytnout data nezbytná pro analýzu stávajícího stavu družstva. První metodou jsou kvalitativní řízené rozhovory se zaměstnanci, jejich znění je vyobrazeno v příloze 1. Jedná se o 14 otázek, které se zaměřují na oblast řízení lidských zdrojů. Druhou z výzkumných metod je řízený rozhovor, který je realizován s vedoucím pracovníkem. Otázky položené v tomto rozhovoru jsou vyobrazeny v příloze 2 a jedná se o 14 otázek. Tyto otázky jsou zacílené na všechny oblasti, které jsou v této práci popisovány, vyhodnocení výsledků tohoto kvalitativního šetření je tedy zakomponováno do jednotlivých kapitol.

Účelem této práce je poskytnout Stavebnímu bytovému družstvu Dobříš dostatek informací o tom, jakým způsobem je skutečně realizován podnikatelský záměr a zda toto družstvo funguje v souladu s doporučeními odborníků. Pro komplexnost bude práce obsahovat taktéž návrhy na to, jak optimalizovat situaci a eliminovat stávající nedostatky. Návrhy je vhodné zpracovat v ucelené formě projektu, nikoliv pouze jako strohý výpis doporučení. Každá změna je totiž přímo propojena s finančními a organizačními náklady, riziky a nutností pracovního úsilí mnoha osob.

2 Podnikatelský plán konkrétní organizace

První kapitola práce se zabývá přirozeně obecným podnikatelským plánem a nastavením primárních záležitostí v oblasti organizování, vedení a řízení podniku. Jak již bylo zmíněno, družstvo je velmi specifickým typem organizace a je třeba to brát v úvahu.

2.1 Podmínky a způsob založení organizace

Šafrová Drášilová (2019, s. 196) uvádí, že družstvo je otevřenou organizací, která musí mít minimálně tři členy, kteří musí plnit svou vkladovou povinnost. Těmito členy družstva jsou osoby, které mají společné zájmy a navzájem se v těchto zájmech hodlají podporovat. Šafrová Drášilová (2019, s. 196) dále dodává, že za nejvyšší orgán je možno považovat členskou schůzi, v rámci které je voleno představenstvo, které má odpovědnost za řízení družstva a rozhodování o jeho fungování a organizaci. Na fungování představenstva dohlíží kontrolní komise, která však nemusí být nutně zřizována, pokud se jedná o velmi malá družstva.

Legislativně ustanovuje podmínky založení a následného fungování družstva zákon č. 90/2012 SB., o obchodních společnostech a družstvech, v aktuálním znění účinném od 01.01.2014. Problematice družstev se věnuje hlava VI. Legislativa popisuje obecná ustanovení o družstvu, založení družstva, vklady, práva a povinnosti členů, členství v družstvu, problematiku družstevních podílů a také orgány družstva.

Stavební a bytové družstvo Dobříš bylo založeno rozhodnutím Ústřední rady družstev dne 19.3.1965. O deset let později, dne 16.12.1975 bylo toto družstvo sloučeno jako přejímané s družstvem „Stavební bytové družstvo pracovníků s. p. Rukavičkářské závody Dobříš“, a to z rozhodnutím Středočeského krajského výboru Českého svazu bytových družstev v Praze. Toto rozhodnutí bylo dne 18.5.1976 zrušeno a družstvo fungovalo opět dle svých původních ustanovení. Místo toho došlo ke sloučení tohoto družstva se Stavebním bytovým družstvem zaměstnanců v Dobříši a Stavebním bytovým družstvem pracovníků Státního statku Dobříš. Tím vzniklo Stavební bytové družstvo občanů v Dobříši. V prosinci téhož roku bylo k družstvu navíc přijato Stavební bytové družstvo pracovníků s. p. Rukavičkářské závody Dobříš. Dne 16.12.1975 družstvo přijalo název Stavební bytové družstvo Dobříš. V roce 1979 dále pod sebe přijalo Stavební bytové družstvo Nový Knín. Díky tomu došlo k rozšíření územního dosahu tohoto družstva. Od tohoto období nedošlo k žádným výrazným změnám v oblasti názvu, primárního předmětu fungování a smyslu existence tohoto družstva.

Základní informace o družstvu jsou shrnuty v následujícím výpisu.

Název jednotky: Stavební bytové družstvo Dobříš

Předmět podnikání: Správa a údržba nemovitostí. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Právní forma: družstvo

Sídlo: Plk. B. Petroviče 87, Dobříš

IČO: 00035297

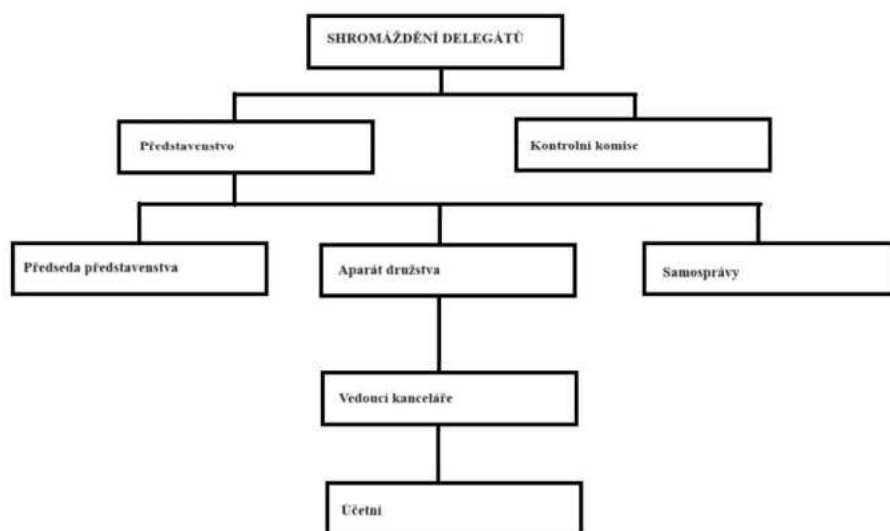
Statutární orgán činí tři osoby: Ing. Václav Klíma (předseda představenstva), Bc. Stanislav Valtr (místopředseda představenstva), Ing. Tomáš Havlíček (člen představenstva).

Organizační struktura SBD Dobříš je vyobrazena na následující obrázku 1. Je patrné, že mezi hlavní orgány družstva patří shromáždění delegátů, které je nadřazené všem ostatním orgánům a jejich fungování. Na druhé úrovni se nachází představenstvo a kontrolní komise, ty přejímají odpovědnost za fungování hlavních činností a procesů. Těm jsou podřízeni následující:

předseda představenstva, aparát družstva, samosprávy, vedoucí kanceláře a účetní. Vedoucí kanceláře a účetní (tedy zaměstnanci SBD Dobříš) podléhají aparátu družstva. S těmito osobami jsou uzavřeny standardní pracovní smlouvy, jedná se o hlavní pracovní poměry. SBD Dobříš dále spolupracuje s externími odborníky.

Navenek, tedy s místní samosprávou a státními orgány jednají statutární zástupci, tím je předseda představenstva. V případě, že je předseda představenstva indisponován či nepřítomen, pak tuto jeho povinnost přebírá místopředseda představenstva, po něm další členové představenstva. Jiné osoby k tomu mohou být pověřeny za pomoci písemné plné moci, kterou schválilo představenstvo. Písemné právní úkony realizuje a má právo podepisovat pouze předseda představenstva a k tomu jeden zvolený člen představenstva.

Obrázek 1 Organizační struktura SBD Dobříš



Zdroj: Interní směrnice SBD Dobříš, 2024

Je možno stanovit povinnosti výše uvedených orgánů družstva. Shromáždění delegátů má za úkol zpracovávat koncepci a základní fungování SBD Dobříš, má pravomoc rozhodovat o zásadách, na základě kterých družstvo funguje. Stanovuje stanovy, organizační řády a uspořádání a veškeré řídicí dokumenty, které upravují chod SBD Dobříš. Představenstvo má povinnost řídit krátkodobé pracovní činnosti a aktivity družstva, je odpovědné za dodržování veškerých zákonů, nařízení a norem. Také rozhoduje o finančním hospodaření, organizuje činnost samospráv, formuluje a přijímá opatření k řešení problémů či nedostatků. Předseda představenstva vede a řídí práci představenstva a také aparátu družstva, komunikuje se státní samosprávou a správou. Kontrolní komise má za úkol prověřovat a kontrolovat finanční hospodaření družstva, fungování orgánů a aparátu družstva. Taktéž se zabývá stížnostmi či podněty, které k ní přináší členové SBD Dobříš. Členská schůze samosprávy rozhoduje o finančním hospodaření a plánech financování do budoucna, analyzuje vztahy a činnosti, které probíhají uvnitř samosprávy. Výbor samosprávy na operativní úrovni organizuje činnost samosprávy, má odpovědnost za předávání informací mezi orgány družstva a jeho členy. Předseda samosprávy řídí každodenní činnost a fungování družstva. Aparát družstva odborně zabezpečuje veškeré primární činnosti, které jsou nezbytné pro naplnění procesů. Zaměstnancům družstva jsou pracovní povinnosti stanoveny za pomoci pracovních smluv. Vedoucí kanceláře řídí práci svých podřízených, má povinnost připravovat podklady a dokumenty pro jednání představenstva, řeší běžné provozní záležitosti, komunikuje s dodavateli i odběrateli. Zaměstnanci mají charakter účetních a jejich povinností je vést účetní agendu, mzdovou agendu atd.

Jedná se o klasické bytové družstvo, jehož členové jsou pouze fyzické osoby, právnické osoby do něj nevstupují. Stejně tak se nezapojuje obec nebo jiná státní instituce. Toto družstvo nabízí v podstatě kombinaci osobního vlastnictví budov a nájemního vlastnictví, jde o hybridní postavení mezi klasickým nájemníkem a vlastníkem bytu. Díky fungování družstva mají majitelé družstevních bytů méně povinností, než vlastníci osobních bytů, avšak mají taktéž méně práv.

Družstvo má vypracováno stanovy, které jsou klíčovým organizačním dokumentem, na základě něj funguje. V tomto družstvu je popsáno např. hospodaření družstva, přijímání nových členů. Právě problematika přijímání nových členů je klíčová, protože čím více členů SBD Dobříš má, tím více finančních zdrojů do něj proudí a tak se může rozvíjet.

Přestože v minulosti se SBD Dobříš sdružovalo s jinými bytovými družstvy a docházelo k výrazným organizačním změnám, nyní již po desítky let k žádným klíčovým proměnám nedošlo a družstvo funguje totožným způsobem.

Družstvo je tedy společenstvím členů, kteří se dobrovolně rozhodli, že do družstva vstoupí. Jejich rozhodnutí je založeno obvykle na výhodách, které pro ně z tohoto členství vyplývají. SBD Dobříš chrání velmi aktivně veškeré zájmy svých členů, primárním principem je právě pomoc členům družstva. Proto veškerá činnost orgánů SBD Dobříš vede k účelné, efektivní a bezchybné správě společného vlastnictví. Díky tomu je zajištěno řádné užívání bytů a nebytových prostor a spokojený život členů v nich. Vztahy mezi SBD Dobříš a členy jsou upravovány stanovami. Jde o určitou společenskou smlouvu mezi družstvem a jeho členy, kdy se všichni zavazují plnit své povinnosti a přijímat práva.

Primární činnosti, které SBD Dobříš pro zajišťování potřeb všech svých členů vykonává, jsou následující:

- organizace příprav a provádění výstavby bytů či nebytových prostor,
- zajišťování údržby bytových a nebytových prostorů, obvykle jde o opravy, modernizace, revitalizace, rekonstrukce apod.,
- s užíváním bytů a nebytových prostor jsou spojena konkrétní plnění a povinnosti, ty SBD Dobříš zajišťuje,
- uzavírání příslušných a právně správných smluv na přidělené byty a nebytové prostory,
- zastupitelství členů družstva při komunikaci s orgány státní správy a samosprávy.

Představenstvo, které se skládá ze tří členů, se pravidelně schází a řeší stížnosti členů, nahlíží do družstevních dokumentů apod. Členská schůze probíhá 4x ročně a obvykle se zde řeší:

- problémy s neplátcí, řešení situace u dlouhodobě neplaticích osob,
- cenová politika, tedy výše poplatku vyúčtovávaná klientům,
- analýza finančního hospodaření družstva,
- plány do budoucna,
- změny do budoucna,
- běžný chod družstva,
- závady, revize a nutné opravy.

SBD Dobříš funguje za pomoci následujících dokumentů: Stanovy SBD Dobříš, Zásady hospodaření, Směrnice pro tvorbu a použití dlouhodobé zálohy na opravy, Poplatky za úkony prováděné družstvem, Roční účetní uzávěrka, Usnesení ze shromáždění delegátů, Zápis ze shromáždění delegátů, interní předpisy pro práci samospráv a středisek družstva (různorodé řády), Zápis z jednání představenstva, Výroční zpráva, Příkaz předsedy představenstva (jedná se obvykle o jednorázový příkaz, který řeší určitý problém), Zápis z členské schůze samosprávy, Opatření vedoucího kanceláře.

Členové družstva mají díky členství určité výhody a práva. Bydlení v družstevním bytě je finančně výhodné, členové nemusí odvádět daň z nemovitosti, jako tomu je při osobním vlastnictví bytu. Dále se jedná o uzavření smlouvy o nájmu družstevního bytu, který náleží k družstevnímu podílu na dobu neurčitou, nikoliv na dobu omezenou. Nájemné se stanovuje pouze v takové výši, která pokrývá účelně vynaložené náklady. Jde tedy o příspěvky do fondu oprav a poplatky za služby, nikoliv o zahrnutí zisku. Veškeré úvěry na revitalizace a opravy a problémy řeší družstvo, není tedy třeba, aby se jimi zabývali obyvatelé. Zde jsou patrné jednoznačné výhody družstevního bydlení oproti osobnímu nebo nájemnímu.

2.2 Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura

Finch (2022, s. 3, 4) zdůrazňuje, že předtím, než podnikatel začne sepsovat svůj podnikatelský plán nebo záměr, musí pečlivě zvážit, jaký je jeho plán do budoucna. Je třeba promyslet smysl, poslání a vizi, které budou celou organizaci provázet po celou dobu jejího fungování. Autor proto uvádí, že je třeba tento účel pečlivě zvážit, aby plán skutečně odpovídal tomu, co podnikatel zamýšlí. Jakým směrem chce, aby se jeho podnikání odevíralo? Chce v budoucnu růst a expandovat? Chce investovat do podnikání své veškeré finanční zdroje?

Svobodová a Andera (2017, s. 69) uvádí, že podnikatelský plán je písemným dokumentem, který shrnuje veškeré vnitřní i vnější faktory, které souvisí s činností dané organizace. Podnikatelský plán pomáhá sumarizovat veškeré myšlenky a náležitosti chodu a fungování organizace. Základem podnikatelského plánu je dle autorek analýza trhu, nabízených produktů či služeb, fungování managementu podniku, ale také finanční analýza. Hučka (2021, s. 84) k tomu dodává, že je třeba podnikatelský plán obohatit také o analýzu rizik, financování firmy, finanční vztahy s okolními subjekty a budoucí vývoj. Dle autora je vhodné, aby plán pojednával taktéž o kvalitě produktů či služeb. Veškeré tyto informace, které by dle Hučky (2021, s. 84) a Svobodové a Andery (2017, s. 69) měly být obsaženy v podnikatelském plánu, musí být dle Srpové (2020, s. 209, 210) srozumitelné, logické, jasné a také reálné.

Lipovská (2017, s. 234, 235) je toho názoru, že podnikatelský plán shrnuje veškeré cíle daného podniku a zkoumá, zda jsou tyto cíle reálné a popisuje, jakým způsobem by měl podnik těchto stanovených cílů dosáhnout. Aby to bylo vůbec možné, je třeba pečlivě zvážit konkrétní náležitosti, které jsou na první pohled sice patrné, avšak jsou důležité a jejich detailní analýza může napomoci k úspěchu. Dle autorky je třeba, aby si podnik uvědomil, jaké jsou principy a smysl jeho fungování, jeho cíle. Autorka dále dodává, že je třeba se zamyslet nad tím, v čem je tento konkrétní podnik lepší, než jeho konkurenti, proč by si měli spotřebitelé zvolit ho před jiným podnikem. Srpová (2020, s. 212) se však k tomu vyjadřuje tím způsobem, že všechny tyto informace musí být správným způsobem strukturovány a musí být zajímavé. Podnikatelský plán by dle jejího názoru měl ve čtenáři vzbudit zvědavost a také touhu prostudovat si celý zbytek tohoto dokumentu a zabývat se detaily. Tento postoj autorky je poněkud kontroverzní, protože jiní autoři považují podnikatelský plán za oficiální dokument, někteří se dokonce vyjadřují tím způsobem, že podnikatelský plán je zbytečností. Dib (2020, s. 18) uvádí svou osobní zkušenost, kdy jeho vlastní podnikatelský plán měl stovky stran, obsahoval velké množství tabulek, grafů, odborných odhadů a jeho vypracování bylo velmi nákladnou záležitostí. Avšak s odstupem času je toho názoru, že jde o velmi zbytečný dokument a zbytečné výdaje, které by mohly být investovány efektivněji. Lipovská (2017, s. 233) při polemice nad užitečností podnikatelského plánu a nezbytností jeho vypracování uvádí příklad zakladatelů firmy Apple. Tato firma vznikla v garáži, kdy zakladatelé museli prodat svůj majetek, aby vyrobily první kusy svého produktu. Dle autorky neměli zpracované žádné analýzy trhu, dokumenty nebo podnikatelský plán či záměr a přesto jejich firma slaví obrovský úspěch.

Svobodová a Andera (2017, s. 69) však s tím, že je podnikatelský plán zbytečností nesouhlasí a předkládají jasné argumenty pro zpracování tohoto dokumentu:

- analýza finančních prostředků, které jsou nezbytné pro fungování podniku,
- vyhodnocení pravděpodobných budoucích finančních příjmů a porovnání návratnosti investic (dojde ke ztrátě nebo naopak k zisku),
- zjištění, zda je třeba najmout zaměstnance nebo zajistit spoluvlastníka, nebo je vhodnější podnikání realizovat samostatně bez pomoci dalších osob,
- popis nezbytných materiálních a dalších zdrojů pro fungování podniku,
- ověření konkurenceschopnosti podniku.

Fotr (2017, s. 169) k tomuto dodává, že aby podnikatelský plán byl skutečně smysluplný a efektivní a nejednalo se o zbytečné finanční a časové výdaje (jak se obávají Dib (2020, s. 18) a Lipovská (2017, s. 233), musí být celý plán stručný, srozumitelný, přehledný, realistický, musí pracovat s riziky a hrozbami trhu, měl by být založen na prognózách a vývojových trendech.

Svobodová a Andera (2017, s. 71) uvádí strukturu podnikatelského plánu následujícím způsobem:

1. shrnutí,
2. charakteristika produktu (služby) a vlastníka podniku – konkurenční výhoda, právní forma, legislativa,
3. analýza trhu zákazníků – analýza místního trhu, podmínky poptávky, velikost trhu, trendy na trhu, cílová skupina, kvantitativní i kvalitativní charakteristika potenciálních zákazníků,
4. analýza konkurence – seznam místní konkurence, fungování konkurence a její ceny, kvalita konkurence, bariéry vstupu na trh pro nové potenciální konkurenty, změny na trhu,
5. analýza dodavatelů,
6. personální zabezpečení – řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance,
7. marketing – marketingový mix, plán, rozpočet,
8. finanční plán – rozpočet, výsledovka, cash flow, rozvaha, bod zvratu, plány do budoucna,
9. analýza rizik – pravděpodobná rizika, jejich akceptovatelnost, silné a slabé stránky podniku,
10. celkové vyhodnocení fungování podniku – potenciál růstu, návratnost investic, efektivnost fungování podniku.

Důležitost analýzy trhu zákazníků a cílové skupiny nezdůrazňuje pouze Svobodová a Andera (2017, s. 71), ale také mnoho dalších autorů. Veselá (2020, s. 23) uvádí, že je vhodné cílovou skupinu zákazníků seřadit dle důležitosti. Autorka definuje tři cílové skupiny: primární (nakoupí největší objem zboží nebo služeb dané firmy), sekundární (menší zájem o zboží nebo služby, případně zájem pouze o některé z nabízených služeb či zboží), terciální (oslovuje se jen okrajově ve snaze šířit povědomí o značce firmy na trhu). Mothersbaugh (2020, s. 7) k tomu dodává, že je třeba názory a postoje cílové skupiny pečlivě analyzovat. Je třeba zjistit, co si spotřebitelé myslí o produktech a službách firmy, ale i konkurentů; jaký mají názor na případné změny a vylepšení služeb; jakým způsobem lze služby firmy využívat; jaké jsou plány spotřebitelů do budoucna apod. Autor dodává, že v současné době, kdy je na trhu velké množství konkurence a je třeba bojovat o každého zákazníka, musí každý podnik považovat své podnikání za poslání a nikoliv za samozřejmost. Podnikatel musí umět předvídat, analyzovat spotřebitelské chování, odhadovat vývoj na trhu a tím zajistit svému podniku trvale udržitelný rozvoj.

Fakt, že je podnikatelský plán velmi komplexní záležitostí, potvrzuje jeho struktura, která poukazuje na to, že je třeba do něj zakomponovat taktéž problematiku řízení lidských zdrojů. To na první pohled nemá přímý vliv na úspěšnost podnikatelského nápadu na trhu a spokojenost spotřebitelů. Avšak po hlubším zamyšlení je patrné, že právě zaměstnanci svou prací, ochotou a úsilím formují spokojenost nebo naopak nespokojenost spotřebitelů. To potvrzuje taktéž Armstrong (2015, s. 58), který uvádí, že „*strategické řízení lidských zdrojů je vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace*“. Autor zde poukazuje na provázanost veškerých prvků ve firmě a na nutnost souladu jednotlivých oblastí, které by měly směřovat ke strategickým cílům.

Fotr (2017, s. 164) stanovuje, že nedílnou součástí podnikatelského záměru musí být podrobná charakteristika produktů či služeb, s čímž souhlasí taktéž Svobodová a Andera (2017, s. 71). Dle Fotra (2017, s. 164) musí firma pečlivě a detailně popsat portfolium zboží nebo služeb, které nabízí a definovat pozici životního cyklu. K tomu je třeba doplnit konkurenceschopnost tohoto portfolia, hodnotový řetězec a vývoj nabízených služeb či produktů tak, aby bylo dosaženo inovací.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 29) souhlasí s nutností analýzy trhu, protože podnik funguje v určitém prostředí, které na něj působí s určitou intenzitou. Ta je někdy větší a jindy menší, proto je třeba se okolním trhem vždy zabývat. Dle autorů totiž jen tak může podnik zcela pochopit svou pozici v prostředí, které ho obklopuje a ovlivňuje jeho fungování a může předvídat změny v prostředí a přizpůsobovat se jim. K tomu autoři uvádí pravidlo MAP: monitoruj, analyzuj, předvídej.

Svobodová a Andera (2017, s. 71) při definici podnikatelského záměru a plánu a charakteristice jednotlivých součástí tohoto plánu opomíjí velmi důležitou oblast cílů podniku, jak je zdůrazňuje výše Armstrong (2015, s. 58). Syrový a Tyl (2020, s. 13) a Valouch (2016, s. 159) poukazují na to, že cíle podniku by měly být součástí finančního plánování, avšak finanční plány jsou součástí strategického podnikatelského plánu. Vše je ve firmě provázáno, a to takovým způsobem, aby to směřovalo k naplnění cílů firmy.

Soukup (2018, s. 378, 379) je toho názoru, že firma by měla mít stanoveno větší množství cílů. Nemělo by se jednat pouze o jeden obecný cíl, ale mělo by jít o pět cílů v pěti oblastech:

- cíle v oblasti výroby produktů či produkce služeb by se měly zabývat plynulostí poskytování produktů či služeb, kvalitou, změnou objemu, dosažení určitého objemu apod.,
- cíle v oblasti zásob by měly spočívat v zajištění plynulosti fungování firmy, odbytu zboží a služeb takovým způsobem, aby v zásobách nebylo vázáno příliš mnoho prostředků,
- cíl v oblasti prodeje zboží nebo služeb je možno definovat buď v jednotkách objemu, velikostech objednávek, tržbách v Kč,
- podíl na trhu je zásadní, protože větší podíl na daném trhu znamená vyšší příjmy, lepší konkurenční pozici, dobrou pověst na trhu,
- zisk, jeho vývoj, růst nebo pokles.

Fotr (2020, s. 47) však s názorem Soukupa (2018, s. 378, 379) nesouhlasí a cíle definuje v jiných oblastech. Rozděluje je do následujících skupin:

- marketingové cíle spočívající v působení firmy na trh ve snaze získávat nové zákazníky, zvyšovat tržní podíl, budovat dobré jméno značky na trhu,
- ekonomické cíle jsou založeny na tvorbě hodnoty firmy,
- majetkové cíle se vztahují k rozvoji a zhodnocení hmotných i nehmotných aktiv, o které se firma snaží a za pomoci kterých uspokojuje potřeby zákazníků,

- rozvojové cíle souvisí s inovačními procesy firmy, kdy se firma snaží rozvíjet za pomoci kreativních a tvůrčích řešení,
- personální cíle se zakládají na lidském kapitálu a jeho rozvoji, motivaci a stimulaci zaměstnanců,
- ostatní cíle mohou být stanoveny v oblasti bezpečnosti práce, společenské odpovědnosti firmy, etiky, ekologie apod.

Jurečka (2018, s. 124) nesouzní ani s postojem Soukupa (2018, s. 378, 379) ani s názorem Fotra (2020, s. 47), on sám považuje za cíl všech firem (s výjimkou státního a neziskového sektoru) maximalizaci zisku. Sice připouští možnost alternativních cílů, avšak i na ty pohlíží jako na cíle, které v důsledku vedou k maximalizaci zisku.

Pilařová (2016, s. 25) uvádí, že bez ohledu na to, jaké má firma stanovené cíle, musí její majitel hledat správné cesty k jejich naplnění. Musí hledat cestu od jednoho cíle ke druhému, aby firma mohla růst a rozvíjet se.

I přesto, že má firma optimálně zpracovaný podnikatelský plán, Fotr (2017, s. 169) upozorňuje, že tento plán musí být správným způsobem implementován do praxe. Ani nejlépe zpracovaný podnikatelský plán nemůže přinést výsledný zisk, pokud není realizován bezchybně a není přizpůsobován aktuálnímu vývoji společnosti a trhu.

(Viriyasitavat, 2020, s. 2, 3) zdůrazňuje, že firma by se měla snažit do svého podnikatelského plánu celého svého fungování snažit integrovat různorodé informační technologie, které mohou efektivně napomáhat podniku zlepšovat svou pozici na trhu. Napomáhají budovat důvěryhodné vztahy mezi spotřebiteli a službami firmy, které spotřebitelé doposud neznají a nechápou jejich přínos a přidanou hodnotu. Podle autora mnohé systémy napomáhají taktéž zrychlit procesy a zefektivnit jejich fungování, což znamená úsporu času a úsilí zaměstnanců.

Podnikatelský plán a záměr je třeba přizpůsobit velikosti podniku. Straková (2020, s. 29) se zabývá výhodami a nevýhodami mikropodniků oproti velkým firmám. Za výhody autorka považuje: přímou orientaci na místní trh a komunitu, možnost poskytovat velmi specifický sortiment produktů či služeb, schopnost pružně a flexibilně měnit služby s ohledem na potřeby zákazníků, jednoduchost organizace a pracovních návazností, nenáročná administrativa a řízení firmy, možnost individuálního přístupu k zákazníkům (ale také dodavatelům, zaměstnavatelům apod.). Autorka však také specifikuje nevýhody, se kterými mikropodnik bojuje: omezené finanční zdroje, nemožnost využít úspory z rozsahu, vysoká úroveň podnikatelského rizika, nižší úroveň produktivity práce, malá konkurenceschopnost, vysoká úroveň intenzity práce vlastníka podniku a zaměstnanců, nižší mzdy, nižší úroveň zisku.

SBD Dobříš nemá zpracovaný žádný podnikatelský plán nebo záměr, který by přehledně shrnoval veškeré výše zmíněné náležitosti. Základní shrnutí, charakteristika produktu, analýza trhu zákazníků, konkurence a dodavatelů budou popsány v následujících odstavcích. S ohledem na počet zaměstnanců a charakteristiku SBD Dobříš je možno konstatovat, že se jedná o mikropodnik. Zbylým částem podnikatelského plánu budou věnovány samostatné kapitoly práce.

Jak bylo uvedeno v úvodu, pro účely této práce byl realizován řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem SBD Dobříš. Jedna z otázek se zaměřovala na důvod, proč družstvo nemá zpracované žádné interní směrnice. Byla zjištěna následující odpověď: „*SDB Dobříš je konzervativní organizace ve formě družstva, kdy samotná forma družstva je v dnešní době spíše na ústupu. V případě, že by z družstva vznikla nástupnická správcovská organizace, nový podnikatelský subjekt, tak věřím, že by nová organizace veškeré tyto interní strategické dokumenty měla. Díky formě organizace nyní není naše společnost zcela zaměřená na výdělečnost a zpracování těchto dokumentů momentálně není v plánu.*“. V tuto chvíli je možno

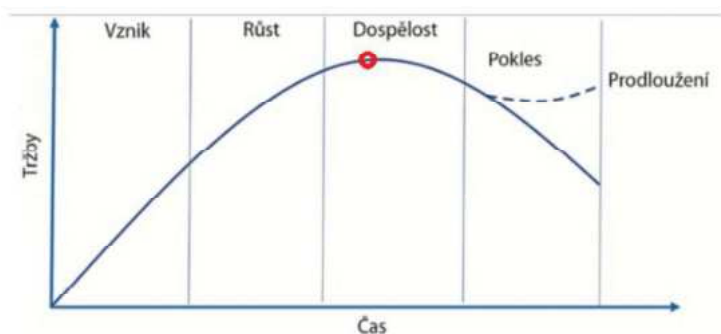
odhadnout, že SBD Dobříš nezpracovává ani jiné dokumenty, které by se zabývali problematikou financování, marketingu, řízení lidských zdrojů atd. Toto zjištění nelze samo o sobě považovat za faktor, který by vedl k neschopnosti družstva udržet se na trhu nebo být konkurenceschopné. SBD Dobříš funguje již velmi dlouho, stále získává nové klienty a to i přes nedostatek vnitřních dokumentů.

Shrnutí a charakteristika podniku

Stavební bytové družstvo Dobříš poskytuje svým členům široké spektrum služeb, díky kterým jednotliví členové ušetří velké množství časových nákladů a nezbytného řešení formálních záležitostí. Jde nejen o vedení účetnictví a daňovou evidenci, ale taktéž o komplexní správu bytových domů, vyřizování pojistných událostí, řešení oprav, poradenství, předávání kontaktů na další spolupracující subjekty apod. Společenství vlastníků bytových jednotek nemají povinnost ze zákona nést status družstva, které zajišťuje tyto činnosti. Avšak je nezbytné všechny tyto náležitosti řešit, aby život v bytovém domě odpovídal standardům a splňoval určitou úroveň. Kvalita života v obydlí je totiž pro většinu osob velmi důležitá. SBD Dobříš tyto činnosti zajišťuje u celkem 800 bytů, z těchto bytových jednotek se jedná o 118 družstevních bytů vlastněných fyzickými osobami, které byty obývají. Tyto byty se nachází ve 45 domech. Kromě bytů spravuje taktéž nebytové objekty, jedná se o garáže, kterých je celkem 33 (15 garáží SBD Dobříš vlastní, 18 je ve správě). Celkově se tedy SBD Dobříš stará o 833 objektů.

Přestože firma nemá stanovený životní cyklus podniku, je možno ho z charakteristiky a vývoje snadno vydedukovat. SBD Dobříš na trhu funguje již 60 let a poskytované služby mají dlouholetou tradici a historii. Nelze pochybovat o tom, že v časovém horizontu se nachází v období dospělosti. Tržby podniku dlouhodobě rostou (přestože v roce 2022 firma generovala ztrátu). Současnou situaci SBD Dobříš vyobrazuje červené označení na následujícím obrázku 2. V této fázi je možno udržet firmu po dlouhá desetiletí, jsou k tomu však nezbytné investice do růstu a rozvoje. S ohledem na to byla do řízeného rozhovoru zakomponována taktéž otázka týkající se investičních aktivit SBD Dobříš v blízké budoucnosti. Bylo zjištěno, že v roce 2024 proběhne restrukturalizace pronajímaných prostor v sídle společnosti a na přilehlém pozemku organizace SBD Dobříš. Nyní je forma pronajímaných prostor a pozemku ne zcela efektivní a výdělečná. Proto se SBD Dobříš snaží do této oblasti investovat, aby došlo k její optimalizaci.

Obrázek 2 Životní cyklus podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová, 2023, s. 182

Analýza trhu zákazníků

Se zákazníky, kterými jsou jednotlivé domy, resp. vlastníci bytových jednotek v těchto domech, SBD Dobříš komunikuje za pomoci osobních setkání, telefonických rozhovorů a e-mailů. Jednotlivé domy mají zvolené své předsedy, kterým obyvatelé předávají své problémy, stížnosti, žádosti a ti je posléze projednávají se zaměstnanci SBD Dobříš. Zaměstnanci jsou vyškoleni takovým způsobem, aby měli dostatek znalostí, schopností a dovedností řešit veškeré

problémy zákazníků. Aby tomu tak skutečně bylo, jsou pravidelně proškolení a motivováni k samostudiu a snaze o osobní rozvoj a růst. Je kladena snaha na vzdělání především v ekonomické oblasti a oblasti financování a účetnictví. Práce zaměstnanců družstva je velmi specifická a náročná, proto vyžaduje odbornou kvalifikaci. Kvalita práce jednotlivců pak vytváří celkovou kvalitu služeb, které SBD Dobříš poskytuje. Zaměstnanci a jejich pracovní výkon podléhá kontrolní komisi, představenstvu a vedoucímu organizace. Ti kontrolují, zda jsou vždy dodržovány standardy, legislativa a vysoká kvalita. Kromě pečlivě proškolených a ochotných zaměstnanců je pro zákazníky výhodou taktéž otevírací doba, která je jednoznačně stanovena a zveřejněna na webových stránkách a je platná pro všechny zákazníky. Úřední hodiny probíhají v pondělí a ve středu od 8:00 do 17:00 a pracovní doba je každý všední den od 7:30, v úterý a čtvrtek končí v 16:00 a v pátek ve 14:00. Zaměstnanci řeší veškeré problémy obyvatel domů, avšak do interních záležitostí spravovaných domů se běžně nezapojují. Pokud se jedná např. o členské schůze vlastníků jednotek, kde jsou probírány vnitřní záležitosti týkající se dodržování domovního řádu, revitalizace, oprav, změn apod., zapojuje se SBD Dobříš pouze na výslovnou žádost předsedy či obyvatelů jednotlivých domů.

SBD Dobříš se přirozeně snaží získávat nové zákazníky, tedy nové domy, kterým bude spravovat účetnictví, daňovou evidenci apod. Při této snaze se SBD Dobříš zaměřuje na šíření dobrého jména a značky na veřejnosti a předávání pozitivních doporučení. Aby to mohlo být skutečně naplněno, klade se důraz na individuální přístup k zákazníkům a na vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Ty se přizpůsobují na míru zákazníkovi s ohledem na jeho přání a potřeby. To, že je kvalita služeb skutečně vysoká a přístup optimální potvrzuje taktéž fakt, že v průběhu posledních dvaceti let SBD Dobříš přišlo pouze o jednoho zákazníka, přičemž tento odchod byl způsoben specifickými požadavky ze strany zákazníka. Pokud SBD Dobříš získá nové zákazníky, pak se jedná o nově vstupující členy, kteří se stávají součástí existujícího družstva. Tito noví členové jsou vždy seznámeni s principy fungování družstva a podmínkami vstupu.

Ve snaze zvyšovat kvalitu služeb se SBD Dobříš snaží inovovat a modernizovat své služby za pomoci moderních technologií. Jsou využívány efektivně fungující software, které napomáhají bezchybnému vedení účetnictví, práci s agendou jednotlivých bytů a domů apod. Aby veškerý software a hardware optimálně napomáhaly plnit cíle SBD Dobříš, jsou využíváni externí IT odborníci. V oblasti vlastní prezentace za pomoci sociálních sítí je však družstvo silně konzervativní a kromě webových stránek není na internetu aktivní ve snaze se zviditelnit a zajistit si tak nové zákazníky. Nové zákazníky se dle výsledku řízeného rozhovoru snaží SBD Dobříš získávat následujícím způsobem: *„Nyní družstvo získává nové zákazníky pouze na základě doporučení svých klientů. Pro získání nového zákazníka se družstvo snaží přijít s dobrými podmínkami a s individuálním přístupem.“*. Vedoucí pracovník zde tedy přiznává nedostatečnost metod a nástrojů pro získávání nových zákazníků. Pouhé doporučení od stávajících klientů je nedostatečnou formou, ač v současné době postačuje. Pro další rozvoj, zlepšení finanční situace a růst družstva by bylo vhodné do praxe uplatnit také marketingové nástroje, které zviditelní družstvo u cílové skupiny zákazníků a na místním trhu.

Analýza kvality poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků není realizována. Družstvo věří, že zákazníci jsou spokojeni, pokud nedávají svou nespokojenost najevo. V případě negativních ohlasů, které jsou nejčastěji spojeny s vyúčtováním nákladů za služby, se družstvo vždy snaží s nespokojeným zákazníkem komunikovat, vysvětlit veškeré neshody a eliminovat konfliktní situace. Stejně tak, jako není analyzována spokojenost zákazníků, SBD Dobříš dle výsledků řízeného rozhovoru, který byl realizován v rámci této práce, nerealizuje principy managementu kvality. Přestože je kvalita důležitou součástí práce zaměstnanců a představenstvo a vedení dbá na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, žádným způsobem

není skutečná kvalita služeb kontrolována a vyhodnocována. V této oblasti by bylo vhodné realizovat změny.

Město Dobříš se nachází ve Středočeském kraji přibližně 40 km od Prahy. K 1.1.2023 mělo toto město 8831 občanů (z toho 535 cizinců s dlouhodobým pobytem). S ohledem na strategické umístění v přímé blízkosti rychlostní komunikace D4 vedoucí do Prahy je město schopno strategicky růst a rozvíjet se. Převažuje zde strojírenský, dřevozpracující a kožedělný průmysl, který láká do města potenciální zaměstnance. Ti mají možnost zde žít v rodinném domě nebo naopak v bytě panelového domu. (Město Dobříš – základní informace, 2024)

Analýza trhu konkurence

S ohledem na fakt, že Dobříš je poměrně malým městem, s počtem obyvatel do 10 000, nenachází se zde žádné velké sídliště nebo větší zástavba panelových či bytových domů. To výrazně eliminuje kvantitu cílové skupiny družstva. Proto je nezbytné, aby družstvo pečlivě analyzovalo konkurenty, protože pro členy družstva, resp. zákazníky je velmi snadné odejít ke konkurenci, která např. nabízí lepší služby, levnější poplatky, lépe se na trhu prezentuje, poskytuje přidanou hodnotu svým zákazníkům. V současné době v městě fungují tři konkurenční subjekty, které se zabývají správou bytových domů. Jde o firmu PRODOM, s. r. o., Danu Vokurkovou a Alenu Košinovou. Za hlavní konkurenční výhodu SBD Dobříš je možno považovat dlouholetou zkušenost na trhu (funguje zde již více než 60 let, což napomáhá její důvěryhodnosti na trhu, má zde určitou historickou hodnotu a pozitivní reference o družstvu se v malém městě šíří rychle), strategické umístění v centru města spojené se snadnou dostupností a výhodnou úřední dobou, vysoký počet spravovaných jednotek. Všichni konkurenti mají velmi podobné ceny, nelze tedy hovořit o finanční konkurenci a boji, spíše jde o kvalitu poskytovaných služeb, aktivní řešení veškerých problémů či negativních ohlasů, snahu o rozvoj a růst, zviditelnění se na trhu se snahou získat nové zákazníky a zlepšit finanční stav družstva. V současné době lze totiž pozorovat trend, kdy zákazníci přechází od konkurence (nejčastěji od Dany Vokurkové) k SBD Dobříš.

Podrobněji však SBD Dobříš konkurenty neanalyzuje a nevyhodnocuje jejich fungování nebo aktuální situaci. To bylo zjištěno za pomoci řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Ten dále uvedl: „*V případě, že se organizace k některým informacím o konkurenci dostane, tak je to pouze na základě drobné informovanosti na maloměstě a od zákazníků, kteří přecházejí od konkurence pod správu SBD Dobříš.*“.

Analýza dodavatelů

Mezi dodavatele SBD Dobříš patří servisní firmy, drobní živnostníci, dodavatelé služeb a prací, energií, ale také peněžní ústavy, externí spolupracovníci, dodavatelé software a hardware. Využívány jsou také služby firem vymáhající dluhy, odstraňující havarijní stavy a zajišťující revize společných zařízení v domech. Tito dodavatelé jsou nezbytní pro fungování družstva a spokojenost všech zákazníků. Proto se SBD Dobříš snaží zachovávat s nimi dlouhodobě pozitivní vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře, respektování dohod a vzájemné pomoci.

Cíle, vize a poslání SBD Dobříš

SBD Dobříš bohužel nemá stanoveny ucelené a jednoznačné cíle, které by provázely veškeré fungování a organizaci tohoto družstva. Cíle jsou důležité, protože ukazují cestu dalšího směřování podniku. Pokud firma nemá stanovené cíle, není hnaná snahou jich dosáhnout a není motivována k lepším výkonům. V rámci řízeného rozhovoru bylo od vedoucího pracovníka zjištěno, že „*mezi cíle určitě patří průběžné vzdělávání zaměstnanců, zlepšení kvality nabízených služeb, efektivita práce, konkurenceschopnost a postupné dovedení samosprávy k převodu do osobního vlastnictví.*“ Tyto cíle sice nejsou oficiálním výpisem cílů SBD Dobříš,

ale vedoucí pracovník a představenstvo se snaží nastavovat procesy družstva takovým způsobem, aby bylo těchto cílů dosaženo. Cíle se dotýkají všech oblastí, které budou analyzovány v následujících kapitolách. Vedoucí pracovník jako vizi SBD Dobříš vidí „rozšíření portfolia služeb, rozšíření správcovské organizace“. V oblasti poslání se vedoucí pracovník vrátil do oblasti vzniku družstva před 60 lety, kdy bylo posláním získat bydlení za pomoci spoluúčasti fyzické osoby a její spolupráce s družstvem. Tak družstvo vzniklo a postupně se rozrůstalo, šlo o primární smysl existence SBD. S ohledem na změny na trhu nemovitostí a ve společnosti však takové poslání v současné době není platné, momentálně je možno za poslání považovat správcovství SVJ a BD.

Shrnutí

To, že SBD Dobříš nemá zpracovanou žádnou ucelenou normu či směrnici, která by byla podnikatelským záměrem a charakteristikou toho, jak družstvo funguje, je možno považovat za slabou stránku. Avšak po provedení rešerše odborné literatury bylo zjištěno, že někteří odborníci (Dib (2020, s. 18) a Lipovská (2017, s. 233)) jsou toho názoru, že existence takového písemného dokumentu není nezbytnou záležitostí. Faktem však je, že SBD Dobříš se dlouhodobě obává konkurence a v důsledku výskytu konkurentů se obává zvýšit ceny svých služeb, přestože dosahuje ztráty. Taktéž nepracuje efektivně s moderními technologiemi, např. sociální sítě, mobilní aplikace, které mohou silně zvýšit spokojenost zákazníků, která převýší případné zvýšení cen služeb. SBD Dobříš také dostatečně neanalyzuje spokojenost zákazníků. Toto zjištění potvrdil taktéž vedoucí pracovník v rámci řízeného rozhovoru, ten uvedl: „*vedení organizace to nepovažuje za důležité a není na to kapacita. Organizace spoléhá na dobré jméno v regionu a na dobře odvedenou práci zaměstnanců.*“. Bylo by vhodné vedení družstva připomenout, že spokojenost zákazníků je zásadní pro fungování podniku a jeho rozvoj. K problematice dobrého jména podniku na veřejnosti dále vedoucí pracovník dodal, že organizace své dobré jméno zakládá především na dobré a kvalitní práci zaměstnanců, jejich ochotném chování vůči zákazníkům, individuálním přístupem k potřebám a přáním zákazníků. Taktéž dodává, že za důležité považuje dobře umístěné sídlo společnosti a prezentaci spravovaných objektů.

Z výše uvedených informací je možno definovat cílové skupiny SBD Dobříš. Toto družstvo sice cílové skupiny svého fungování nepopisuje, jsou však patrné z fungování a zacílení této organizace.

Cílové skupiny jsou:

- majitelé bytů v panelových či bytových domech,
- společenství vlastníků jednotek,
- majitelé bytových domů.

Vedoucí pracovník v rámci řízeného rozhovoru specifikoval, že SBD Dobříš je zacíleno spíše na obyvatele bytových domů staršího věku. K tomu je však třeba uvést výsledky statistického šetření a charakteristiky Dobříše: „*Průměrný věk obyvatel ve městě se pohybuje okolo 40 let.*“. (Naše Dobříšsko, 2023) Jedná se tedy o produktivní skupinu občanů, rodiny s dospívajícími dětmi, které v budoucnu budou chtít vlastní bydlení. Proto by bylo vhodné se zaměřovat nejen na starší občany, ale také na skupinu osob v produktivním věku, např. 25 let a více.

Nelze stanovit konkrétní individuální charakteristiky jednotlivých cílových skupin, jako je tomu u jiných podnikatelských subjektů, které jsou schopny přesně určit pohlaví, věk, vzdělání a sociální charakteristiky svých cílových skupin. V tomto případě je zde přímé zacílení na oblast nemovitostí, protože družstvo operuje pouze v tomto odvětví.

V rámci této oblasti je možno SBD Dobříš doporučit následující změny:

- zpracování strategického dokumentu, který přehledně a jasně shrnuje veškeré organizační náležitosti, pojednává o poslání a cílech družstva, jeho vizích do budoucna,
- podrobněji analyzovat konkurenční subjekty a zjistit konkrétní podmínky pro klienty, nabízené služby, jejich kvalitu, přesné ceny apod. To je možno realizovat např. za pomoci mystery shoppingu, kdy neznámá osoba, která bude dohodnutá s SBD Dobříš, bude předstírat potenciálního zákazníka u konkurentů a tak zjistí veškeré potřebné informace. Tak bude moci SBD Dobříš zlepšit své fungování tak, aby kvalita a přidaná hodnota nabízených služeb převyšovala konkurenci. Pak bude možno zvýšit ceny, protože vysoká kvalita může přímo souviset s vyššími cenami. Vyšší finanční příjem v důsledku zajistí nejen lepší výsledky hospodaření, ale také finance na další zvyšování kvality nabízených služeb,
- vyhodnocovat spokojenost zákazníků za pomoci různorodých analytických nástrojů. Je možno např. požádat o vyplnění kvantitativního dotazníkového šetření předsedy jednotlivých domů jednou za rok a tím zjistit jejich názor na poskytované služby. Zákazníci mohou poskytnout nečekané a velmi užitečné informace, nápady a inspiraci, která může vést k růstu podniku,
- zvážit možnost expanze do okolních obcí a měst, kdy by SBD Dobříš zajišťovalo správu dalším bytovým domům v blízkém okolí.

Jak již bylo zmíněno, je velmi důležité, aby firma měla stanové cíle. Přestože se autoři neshodují na tom, v jakých oblastech by měly být cíle stanovovány nebo jakým způsobem by měly být formulovány, souzní v tom, že nastavení vnitrofiremních cílů je důležitým hnacím motorem. SBD Dobříš by si mělo stanovit následující cíle v těchto oblastech:

- strategický celopodnikový cíl SBD Dobříš: cílem SBD Dobříš je dosáhnout takové úrovně podnikatelského zisku, která zajistí obyvatelům bytových jednotek kvalitní a bezpečné bydlení a povede k úspoře energií a zdrojů tak, aby byla zajištěna dostatečná ochrana životního prostředí,
- marketingový cíl SBD Dobříš: prezentovat družstvo v obci Dobříš takovým způsobem, aby vešlo do povědomí široké veřejnosti a oslovilo potenciální zákazníky,
- personální cíl SBD Dobříš: zajistit rozvoj a růst zaměstnanců družstva ve spojení s jejich dostatečnou motivací k odvádění bezchybné práce,
- cíl SBD Dobříš v oblasti poskytovaných služeb: dlouhodobě zvyšovat kvalitu služeb a rozšiřovat portfolium služeb takovým způsobem, aby byla zákazníkům nabízena přidaná hodnota,
- cíl SBD Dobříš v oblasti konkurenčního boje: přistupovat k zákazníkům takovým způsobem, aby kvalita a přínos služeb vysoce předčil konkurenci a SBD Dobříš tak zvyšovalo svůj tržní podíl na úkor konkurence,
- cíl v oblasti prodeje: dlouhodobě zvyšovat počet spravovaných bytových jednotek a bytových domů,
- cíl v oblasti cen: nárůst cen poskytovaných služeb v souvislosti s růstem kvality, kdy je vyšší cena spojena s vysokou přidanou hodnotou a poskytovanými službami.

Je třeba, aby se družstvo snažilo lépe pracovat s možnostmi, které má. Ač se snaží růst a rozvíjet, stále odmítá možnost využívání sociálních sítí pro efektivnější komunikaci se zákazníky a zviditelnění se na trhu. Konzervativní přístup dlouhodobě sice může vést k udržitelnosti na trhu, ale neznamená expanzi ani ziskovost, což dokazují aktuální záporné výsledky finančního hospodaření družstva. Vedoucímu pracovníkovi, který řídí zaměstnance a organizuje fungování lze doporučit, aby se nebál riskovat a snažil se lépe uchopit strategické řízení družstva.

3 Finanční management a ekonomika organizace

Každý podnik funguje na základě finančních zdrojů. Bez dostatečného množství financí nelze organizaci založit ani ji později řídit a vést. Firma se může rozvíjet pouze tehdy, pokud generuje podnikatelský zisk, který je efektivně investován do jejího růstu. Je třeba investovat, hledat nová řešení starých problémů, organizovat podnik tvůrčím a netradičním způsobem. Pouze tak může firma na trhu plném konkurence mít loajální zákazníky a získávat nové spokojené zákazníky.

3.1 Finanční plán a analýza

Černohorský (2020, s. 14, 15) uvádí, že při stanovování finančního plánu a zvažování dalších finančních výdajů, je třeba respektovat čtyři primární principy. Tři z těchto principů souvisí s problematikou ekonomie a čtvrtý je založen na etickém chování, které je součástí společenské odpovědnosti firem, která v dnešní době hraje klíčovou roli. Autor tyto principy charakterizuje následujícím způsobem:

- časová hodnota peněz – konkrétní finanční obnos má jinou (vyšší) hodnotu, než stejný finanční obnos v jiném čase (v budoucnosti). Podnikatel se musí vždy snažit finance zhodnotit, tedy správným způsobem investovat, aby zvyšoval jejich hodnotu. Neefektivní nakládání s financemi nemůže nikdy zajistit rozvoj a růst podniku,
- vyšší riziko obvykle znamená vyšší výnos – pokud je nějaká investice riziková, tedy může být spojena s tím, že dojde ke ztrátě vložených finančních zdrojů, pak přirozeně investor očekává vyšší výnos. Naopak méně rizikové investice nejsou vysoce výnosné. Je třeba pochopit vztah výnosu a rizika a zvážit postoj vůči riziku,
- finanční trh a jeho chování – je třeba disponovat dostatkem informací o tom, jakým způsobem fungují finanční trhy, jak se vyvíjí,
- dlouhodobě dobrá pověst – jde o etický faktor, kdy se v současné době od firem očekává, že se budou chovat eticky, společensky a odpovědně. Tedy nebudou se snažit pouze generovat vlastní podnikatelský zisk, který bude sloužit pouze ve prospěch vlastníků firmy, ale taktéž budou adekvátně odměňovat zaměstnance, investovat do místní komunity, napomáhat dobročinným aktivitám. Neetické chování zhoršuje pověst firmy na veřejnosti, což může vést ke ztrátě loajálních zákazníků.

Jakmile si majitel podniku uvědomí výše uvedené principy a svůj přístup k nim, jak je definuje Černohorský (2020, s. 14, 15), může začít sestavovat finanční plán. Finanční plán by měl obsahovat dle Srového a Tyla (2020, s. 13) čtyři klíčové náležitosti: cíle, zdroje, rizika, přiřazení zdrojů jednotlivým cílům. Autoři se zde vrací k názoru Černohorského (2020, s. 14, 15), že je třeba pracovat s riziky (analýza možných rizik, která mohou nastat a způsoby jejich eliminace). Zjednodušeně je tedy možno říci, že podnikatel musí stanovit, na co bude finanční zdroje potřebovat, kdy je bude potřebovat a kolik jich bude potřebovat. Vhodné je také rozložit finanční výdaje na dvě skupiny (jednorázové a pravidelné).

Vochozka (2021, s. 245) navazuje na Srového a Tyla (2020, s. 13) a uvádí, že obsah finančního plánu by měl být uzpůsoben podle toho, o jaký finanční plán se jedná. On samotný zdůrazňuje rozdílnost mezi krátkodobým finančním plánem a dlouhodobým finančním plánem, který je možno dále dělit do tří kategorií (rámcový dlouhodobý finanční plán, rozpočet strategického projektu, rozvinutý dlouhodobý finanční plán). Vochozka (2021, s. 245, 246) si myslí, že dlouhodobý finanční plán by měl dále obsahovat následující údaje:

- finanční analýza situace (zde se informace kryjí s názorem Srového a Tyla (2020, s. 13)),

- plán tržeb do budoucna na základě prognóz prodeje, přičemž je třeba velmi pečlivě zpracovat předpokládaný objem prodeje, protože výrazně nižší tržby mohou negativně ovlivnit budoucí vývoj a mohou vést až ke krachu celé firmy,
- přehled peněžních toků v jednotlivých oblastech,
- plánovaná rozvaha, která dává přehled o majetku a zdrojích firmy, výpočet určitých finančních ukazatelů může jasně poukázat na finanční stav firmy,
- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- rozpočet investičních výdajů a financování investic.

Podle Vochozky (2021, s. 246) je primárním cílem krátkodobého finančního plánu „konkretizovat a zpřesnit informace obsažené v dlouhodobém finančním plánu pro daný rok“. Z toho lze tedy vydedukovat, že jde o určité rozšíření finančního plánu o detaily, které jsou důležité pro adekvátní naplánování dalších období tak, aby firma byla schopna naplnit své cíle.

Zatímco Černohorský (2020, s. 14, 15), Syrový a Tyl (2020, s. 13) a Vochozka (2021, s. 246) pohlíží na finanční plán tím způsobem, že se jedná o dokument, který pojednává o analýze trhu, plánu tržeb a dalších ukazatelů, zahrnuje etickou stránku a snahu o vytváření dobré pověsti podniku na trhu; (Čižinská, 2018, s. 221) finanční plán považuje za soubor účetních výkazů. Z těchto výkazů je možno vyčíst různorodé informace, které jsou pro finanční hospodaření velmi důležité, avšak chybí v nich kvalitativní složka.

Růčková (2019, s. 98) spojuje postoj všech výše uvedených autorů a finanční plánování propojuje s celopodnikovým plánováním a stanovuje obsahy plánů, jejich členění, dobu platnosti a plánovací základnu. Přehled těchto druhů plánů je vyobrazen na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3 Charakteristika jednotlivých druhů plánování

Druh plánu	Obsah	Vnitřní členění	Celková doba	Plánovací základna
Dlouhodobé plánování	<ul style="list-style-type: none"> • plán výsledku hospodaření • plánová bilance • ukazatele 	po letech	zpravidla 5 let	<ul style="list-style-type: none"> • roční uzávěrky • minulé zkušenosti • ukazatele • zásadní rozhodnutí
Roční plánování	<ul style="list-style-type: none"> • peněžní toky • finanční účty • plán výsledku hospodaření • plánová bilance 	po měsících	1 rok	<ul style="list-style-type: none"> • poslední uzávěrka • údaje o odbytu, nákupu, personálu a investicích
Krátkodobé plánování	<ul style="list-style-type: none"> • peněžní toky • běžný stav hotovosti 	dny, týdny, dekády	do 3 měsíců	<ul style="list-style-type: none"> • smluvní závazky (objednávky, závazky vůči dodavatelům apod.)

Zdroj: Růčková, 2019, s. 98

Syrový a Tyl (2020, s. 13) do problematiky finančního plánování zapojují taktéž oblast strategických cílů, tedy nutnost souladu finančního plánu a rozpočtů s cíli podniku (jak operativními, tak i dlouhodobými). S tímto postojem souhlasí taktéž Valouch (2016, s. 159), který definuje pět základních fází finančního plánování. Prvním krokem je analýza finanční situace a ekonomických podmínek na trhu; následuje definice cílů podniku; vytvoření finančního plánu; realizace tohoto plánu a posledním krokem je monitoring a kontrola toho, zda finanční plán byl implementován do praxe správným způsobem a zda byl naplněn.

Vochozka (2021, s. 9) k výše uvedeným informacím dodává, že finanční plánování musí být vždy spojeno s kontrolou. Je třeba brát tyto dvě oblasti jako jednu spojenou součást, protože bez kontroly ztrácí finanční plány a výkazy svou hodnotu. Autor zdůrazňuje, že celý proces finančního plánování a kontroly je třeba pečlivě řídit, vyhodnocovat a analyzovat takovým způsobem, aby to vedlo k naplnění cílů.

Rozvaha je dle názoru Scholleové (2017, s. 12, 13) základním účetním výkazem, který musí zpracovávat každý podnik. Malé podniky mají možnost zpracovávat tento výkaz ve zkráceném rozsahu. Rozvaha představuje dle autorky finanční přehled o aktivech (dlouhodobém a oběžném krátkodobém majetku) a pasivech (vlastní kapitál určený k financování chodu podniku tvořený základním kapitálem a ziskem; cizí zdroje mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé).

Jak bylo analyzováno v kapitole 2 této práce, SBD Dobříš nemá zpracovaný žádný podnikatelský plán, který by jasně a přehledně shrnoval veškeré náležitosti podnikání, cíle, strategii apod. Nemá ani zpracovaný finanční plán, který by pojednával o finančních cílech do budoucna, o problematice investic apod. Družstvo přirozeně zpracovává veškeré finanční výkazy, jak to stanovuje aktuálně platná legislativa.

Následující tabulka 1 vyobrazuje stručné shrnutí rozvahy SBD Dobříš za období roku 2019 až 2022. V současné době stále nejsou dostupné kompletní informace za rok 2023. Jsou k dispozici pouze plánované údaje, které pro účely této práce nebudou využity z důvodu jejich pravděpodobné nepřesnosti. Z údajů vyplývá, že v roce 2021 tvořily aktiva 55 mil. Kč, zatímco v roce 2022 činily 52 mil. Kč, jde tedy o pokles o necelé 3 mil. Kč. Dlouhodobě je možno sledovat pokles aktiv, v roce 2019 byla aktiva 65 mil. Kč, zatímco v roce 2022 došlo k poklesu o 13 mil. Kč.

Tento pokles je tvořen poklesem jak v oblasti dlouhodobých aktiv, tak i v oblasti oběžných aktiv. SBD Dobříš se rozhodlo, že není nezbytné držet velké množství dlouhodobého majetku, protože finance v tomto majetku je možno investovat efektivnějšími způsoby. Stejný pokles byl přirozeně zaznamenán v oblasti pasiv, tedy financování fungování družstva. Byl zaznamenán pokles vlastního kapitálu. Cizí zdroje klesly jen velmi mírně, pokles je způsoben splacením závazků vůči věřitelům. Tato rozvaha naznačuje snížení majetku v aktivech účetní jednotky.

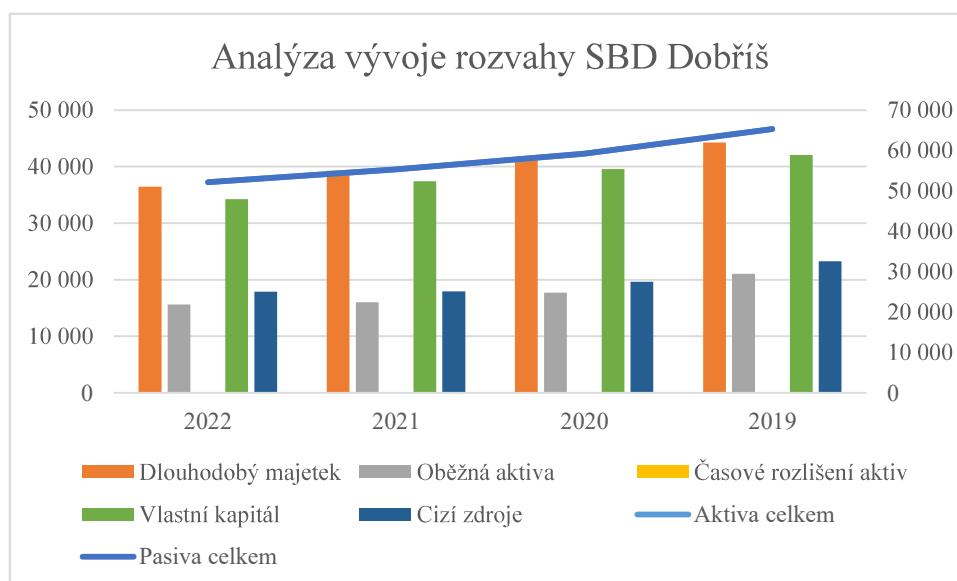
Tabulka 1 Rozvaha SBD Dobříš

Rozvaha SBD Dobříš v tis. Kč	2022	2021	2020	2019
Aktiva celkem	52 106	55 337	59 210	65 318
Dlouhodobý majetek	36 464	39 299	41 517	44 262
Oběžná aktiva	15 641	16 036	17 691	21 039
Časové rozlišení aktiv	1	2	2	17
Pasiva celkem	52 106	55 337	59 210	65 318
Vlastní kapitál	34 247	37 409	39 593	42 028
Cizí zdroje	17 859	17 928	19 617	23 290

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Vývoj jednotlivých položek pasiv a aktiv je vyobrazen v následujícím grafu 1. Z něj je možno vyčíst pokles v aktivech a pasivech, který je doprovázen poklesem všech dílčích ukazatelů.

Graf 1 Analýza vývoje aktiv a pasiv SBD Dobříš za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Růčková (2019, s. 32, 33) charakterizuje výkaz zisku a ztráty jako „*písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období*“. Jsou v něm zaznamenány změny výnosů a nákladů (avšak ne příjmů a výdajů, ač se tyto pojmy často zaměňují). Autorka dále doplňuje, že díky tomuto výkazu je možno hledat a vyhodnocovat vztahy mezi jednotlivými finančními výsledky. Dle Štekra a Otrusínové (2016, s. 241) jsou výsledné hodnoty tohoto výkazu následující: provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, celkový výsledek hospodaření před zdaněním, výsledek hospodaření po zdanění, výsledek hospodaření za účetní období, čistý obrát za účetní období (celkové výnosy).

Následující tabulka 2 vyobrazuje analýzu výnosů SBD Dobříš za roky 2019 – 2022. Je patrný nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb, který je způsoben růstem počtu klientů. Tento růst je přirozeně pozitivním zjištěním, poukazuje na snahu družstva růst a rozvíjet se, zvyšovat tržní podíl a dosahovat zisku. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku rostly (s výjimkou roku 2021), což potvrzuje i výše uvedený přehled rozvahy, kdy byl zjištěn pokles vlastněného dlouhodobého majetku. SBD Dobříš se rozhodlo, že prodá dlouhodobý majetek, který pokryje nezbytné náklady, bez kterých nemůže fungovat. Bohužel však došlo taktéž k poklesu jiných provozních výnosů a výnosových úroků. Naopak ostatní finanční výnosy výrazně vzrostly.

Tabulka 2 Analýza finančních výnosů SBD Dobříš

Analýza výnosů SBD Dobříš v tis. Kč	2022	2021	2020	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 944	1 931	1 853	1 824
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 907	2 133	2 661	1 623
Jiné provozní výnosy	2 000	2 317	3 108	2 651
Výnosové úroky a podobné výnosy	8	16	22	15
Ostatní finanční výnosy	126	74	133	108

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Finanční náklady SBD Dobříš jsou vyobrazeny v následující tabulce 3. Z těch je patrný pokles výkonové spotřeby, ale výrazný nárůst osobních nákladů (jejich pokles byl zaznamenán pouze

v roce 2022). Osobní náklady jsou tvořeny mzdovými náklady, jde tedy o platy zaměstnanců. Ty musí být pravidelně přehodnocovány s ohledem na růst inflace a změny na trhu a ve společnosti. Kvalitní služby zákazníkům, které budou spojené s individuálním přístupem, řešením potřeb zákazníků a ochotnou, jsou přímo navázány na práci zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně finančně i nehmotně motivováni k precizním pracovním výkonům, nebudou zákazníci spokojeni a nebudou šířit dobré jméno společnosti na veřejnosti. Pak družstvo nebude schopno získávat nové zákazníky a nezajistí si tak trvale udržitelný rozvoj. Proto je nutné, aby mzdy rostly. Nárůst byl nalezen také v oblasti ostatních provozních nákladů – to souvisí přímo s nárůstem cen energií, pohonných hmot apod. Tyto náklady se zvyšují obecně a nárůst bohužel negativně zasahuje fungování mnoha firem. Pokles byl nalezen pouze v roce 2021. Pokles byl zaznamenán u ostatních nákladových úroků. Přesto je však patrný nárůst nákladů v roce 2022 oproti roku 2021. Je přirozené, že tento růst se musí odrazit ve výsledném hospodaření družstva.

Tabulka 3 Analýza finančních nákladů SBD Dobříš

Analýza nákladů SBD Dobříš v tis. Kč	2022	2021	2020	2019
Výkonová spotřeba	2 132	2 344	398	863
Osobní náklady	1 944	1 609	1 567	1 730
Úpravy hodnot v provozní oblasti	51	84	84	84
Ostatní provozní náklady	3 051	2 249	2 794	1 766
Nákladové úroky a podobné náklady	92	125	156	203
Ostatní finanční náklady	25	25	26	29

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Výsledek hospodaření SBD Dobříš za období let 2022 a 2021 je vyobrazen v následující tabulce 4. Přestože v roce 2022 vzrostly tržby z prodeje výrobků a služeb a také tržby z prodeje dlouhodobého majetku, byl zaznamenán taktéž výrazný nárůst nákladů. Tento nárůst nemohl být pokryt růstem tržeb. Proto provozní výsledek hospodaření byl za rok 2022 v záporných hodnotách, na rozdíl od předchozího roku 2021. Naopak finanční výsledek hospodaření se výrazně zlepšil, v roce 2021 byl záporný, v roce 2022 byl kladný (ač se jednalo o zanedbatelnou částku, je patrné zlepšení stavu hospodaření v této oblasti). Výsledek hospodaření před zdaněním (a současně také po zdanění) byl v roce 2021 kladný, dosáhl částky 35 tis. Kč. V roce 2022 bohužel družstvo dosáhlo ztráty, a to – 310 tis. Kč. Tento negativní vývoj je možno odůvodnit nárůstem mzdových nákladů a ostatních provozních nákladů. Družstvo se snažilo tuto situaci vyřešit prodejem dlouhodobého majetku a snahou o zvýšení tržeb za prodej zboží a služeb, bohužel i přes veškeré úsilí došlo k zápornému výsledku hospodaření. Z toho však vyplývá nedostatek finančních zdrojů, které je možno investovat do rozvoje družstva. Každá změna a snaha o inovaci a růst je spojena s finančními náklady, které družstvo momentálně nemá. V roce 2020 byl zaznamenán pozitivní výsledek hospodaření, byl nejvyšší za celé sledované období, činil 91 tis. Kč. V roce 2019 byla taktéž zaznamenána ztráta, avšak výrazně nižší, než v roce 2022.

Primární důvod, který vedl ke ztrátě, byl zjištěn za pomoci rozhovoru s vedoucím pracovníkem SBD Dobříš. Ten uvedl, že záporný výsledek hospodaření za rok 2022 vznikl z toho důvodu, že dodavatel účetního programu ukončil činnost a SBD Dobříš bylo nuceno si zajistit nový účetní software. Z důvodu této události muselo družstvo vynaložit vysoké výdaje na nový software, hardware a na potřebné školení zaměstnanců s tímto novým programem. Je pravděpodobné, že se podobná situace v blízké situaci nebude opakovat, tudíž nehrozí opakování finanční ztráty.

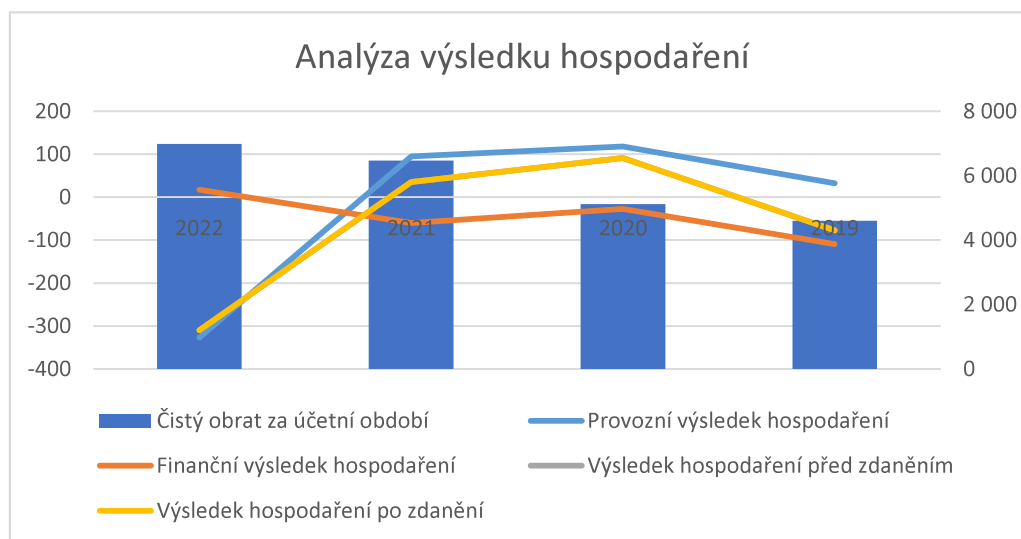
Tabulka 4 Analýza výsledků hospodaření SBD Dobříš

Výsledky hospodaření v tis. Kč	2022	2021	2020	2019
Provozní výsledek hospodaření	-327	95	118	32
Finanční výsledek hospodaření	17	-60	-27	-109
Výsledek hospodaření před zdaněním	-310	35	91	-77
Výsledek hospodaření po zdanění	-310	35	91	-77
Čistý obrat za účetní období	6 985	6 471	5 116	4 598

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Analýzu výsledků hospodaření na základě komparační metody vyobrazuje následující graf 2. Zde je patrné, že čistý obrat za účetní období dlouhodobě roste, což je však v nesouladu s výsledkem hospodaření po zdanění za jednotlivé roky. Zatímco v roce 2022 byl čistý obrat za účetní období nejvyšší za celé sledované období, byla zde taktéž nejvyšší úroveň ztráty. Naopak např. v roce 2020 byl čistý obrat na výrazně nižší úrovni, než za rok 2022 a byl zaznamenán zisk.

Graf 2 Analýza výsledku hospodaření SBD Dobříš za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Růčková (2019, s. 20) uvádí, že firma by měla provádět finanční analýzy, které posuzují finanční zdraví firmy. Finanční analýza napomáhá rámcově posoudit finanční i celkovou situaci firmy, může odhalit negativní jevy (o kterých doposud majitel/é firmy neví), vyplývají z ní možná opatření do budoucna, která eliminují rizika.

Holečková (2018, s. 195) definuje pět skupin poměrových ukazatelů, které vyhodnocují finanční zdraví podniku. Tyto ukazatele je možno srovnávat v čase nebo taktéž v rámci konkurence (tedy vyhodnotit, jaké je finanční zdraví podniku ve srovnání s největším konkurentem na trhu). Autorka do poměrových ukazatelů řadí: likviditu, rentabilitu, zadluženost, aktivitu a tržní hodnotu. Z monografie Holečkové (2018, s. 195 – 207) a také Růčkové (2019, s. 56 – 70) byly čerpány vzorce, doporučené hodnoty a charakteristiky jednotlivých ukazatelů, které jsou pro SBD Dobříš vypočítány v následujících tabulkách.

Tržní hodnotu v případě SBD Dobříš nelze vypočítat, protože vychází z tržní ceny akcií a hodnocení finančních výsledků ze strany akcionářů. Tyto ukazatele u družstva neexistují, proto s nimi nelze pracovat.

Ukazatel rentability patří mezi poměrové ukazatele, které za pomoci jednoduchého výpočtu představují základní informace o finančním hospodaření podniku. Rentabilita analyzuje konečný efekt podnikatelské činnosti, je tedy velmi důležitým ukazatelem. Z následující tabulky 5 vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu byla v roce 2021 pouze 0,001 a v roce 2022 dosáhla dokonce záporných hodnot. V roce 2020 byla nejvyšší za celé sledované období, činila 0,002, což je však stále velmi nedostatečné. V roce 2019 byla opět v záporných hodnotách. Z toho tedy vyplývá velmi špatný stav, vlastní kapitál není zhodnocován, nepřináší zisk a prospěch, naopak v roce 2022 došlo k jeho znehodnocování. Ač se sice výsledná hodnota pohybuje velmi blízko 0, tudíž nelze hovořit o výrazném poklesu hodnoty vlastního kapitálu, je patrné, že nedochází k růstu a rozvoji. Obdobný stav byl zjištěn taktéž u rentability aktiv a rentability tržeb. Nejhorší stav byl zjištěn právě u rentability tržeb. Přestože tržby za rok 2022 dosáhly vyšší hodnoty, než za ostatní sledovaná období, ztráta znehodnocuje veškerou snahu o aktivní zhodnocení majetku a výnosů. V této oblasti je třeba SBD Dobříš důrazně doporučit, aby tyto ukazatele dlouhodobě sledovalo. Přestože v roce 2021 tyto hodnoty nevykazovaly záporné čísla, byly velmi nízké, což značilo minimální zhodnocování a výnosnost vlastního kapitálu, aktiv i tržeb. Proto by se jimi Družstvo mělo do budoucna podrobně zabývat a snažit se dosahovat výrazně vyšších hodnot, než je tomu doposud.

Tabulka 5 Rentabilita SBD Dobříš

Období	2022	2021	2020	2019
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,009	0,001	0,002	-0,002
Rentabilita aktiv	-0,006	0,001	0,002	-0,001
Rentabilita tržeb	-0,159	0,018	0,049	-0,042

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Analýza zadluženosti je taktéž důležitou součástí analýzy, protože poukazuje na financování aktiv a fungování firmy. Určitá míra zadluženosti je optimální, protože zdroje může firma investovat a zhodnocovat je výrazně více, než jsou náklady na tyto cizí zdroje. Z tabulky 1 vyplynulo, že cizí zdroje tvoří cca 18 mil. Kč, z toho tvoří cca 3,5 mil. Kč krátkodobé závazky. Následující tabulka 6 vyobrazuje úroveň zadluženosti SBD Dobříš. V této oblasti meziročně nedošlo k žádným výrazným změnám, odchylky jsou jen minimální. Míra zadluženosti se při přepočtu na procenta v roce 2022 pohybovala na úrovni 34 % a v roce 2021 na úrovni 32 %, v roce 2020 byla 33 % a v roce 2019 činila necelých 36 %. Zde je patrná stagnace, kdy se v celém sledovaném období hodnota pohybovala mezi 32 – 36%. To značí optimální hodnotu. Poměr vlastního kapitálu a aktiv naznačuje hladinu kolem 65%. Jedná se o vyhodnocení finanční nezávislosti firmy, hodnotí se, nakolik jsou aktiva financována vlastními zdroji. Velká část aktiv je tedy financována za pomoci vlastního kapitálu. Míra zadluženosti vlastního kapitálu však dosahuje velmi vysokých hodnot, vlastní kapitál je dvakrát vyšší než cizí zdroje. V oblasti zadluženosti je možno konstatovat, že stav je u všech analyzovaných ukazatelů pozitivní. V této oblasti není třeba dělat změny, družstvo by se mělo nadále snažit dostávat svým závazkům, splácet své dluhy a umožňovat krátkodobé závazky. Je třeba se ale pokoušet investovat finanční zdroje co nejefektivněji, aby mohlo družstvo dosahovat zisku, který bude investovat do svého dalšího růstu a rozvoje.

Tabulka 6 Zadluženost SBD Dobříš

Zadluženost	2022	2021	2020	2019
Míra celkové zadluženosti	0,343	0,324	0,331	0,357
Poměr vlastního kapitálu a aktiv	0,657	0,676	0,669	0,643
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	1,918	2,087	2,018	1,805

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Likvidita vyobrazuje schopnost podniku dostát svým závazkům. V následující tabulce 7 jsou vyobrazeny hodnoty likvidity za roky 2019 až 2022 a je patrné, že stejně jako u zadluženosti ani zde nedošlo k žádným zásadním meziročním změnám. Ty byly zaznamenány pouze u rentability. Běžná likvidita ve sledovaných letech dosáhla hodnoty 4,4 v roce 2022 a 4,8 v roce 2021, v roce 2020 to bylo 3,6 a v roce 2019 činila 3,7. Je patrný kolísavý vývoj. Tyto hodnoty vysoce přesahují doporučené hodnoty a jsou zapříčiněny nízkou úrovní krátkodobých závazků a naopak velkou hodnotou oběžných aktiv. Zde je možno doporučit družstvu snížit hodnotu oběžných aktiv a snažit se investovat tyto finanční zdroje do jiných oblastí, které jsou ve firmě opomíjeny. Je zcela dostačující, když běžná likvidita dosahuje hodnoty 1,5 a její dvojnásobné překročení značí zcela zbytečné držení finančních zdrojů v oběžných aktivech. Pohotová likvidita dosahuje velmi podobných hodnot jako běžná likvidita, interpretace výsledků je tedy stejná. Okamžitá likvidita je naopak velmi nízká, nedosahuje ani dolní hranice doporučených hodnot. Tato nízká hodnota je spojena s minimální úrovní krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 7 Likvidita SBD Dobříš

Likvidita	Doporučená hodnota	2022	2021	2020	2019
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	4,408	4,814	3,606	3,754
Pohotová likvidita	0,7 - 1,2	4,408	4,813	3,605	3,753
Okamžitá likvidita	0,2 - 0,5	0,021	0,023	0,017	0,016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Ukazatele aktivity jsou vyobrazeny v následující tabulce 8. Z té je možno vyčíst dobu obratu aktiv, která analyzuje rychlost obratu celkových aktiv, je tedy vypočítáno, kolikrát se celková aktiva za rok ve firmě obrátí. V oblasti interpretace ukazatelů aktivity se hodnotí výsledky konkurence a daného oboru. Bohužel však nejsou známy finanční výkazy konkurentů, se kterými by se daly vypočítané výsledky komparovat. Obrat aktiv je velmi nízký, což je pravděpodobně způsobeno tím, že družstvo vlastní především nemovitosti či nebytové prostory, které jsou dlouhodobým majetkem, který nelze podrobit častému obratu. Podobný výsledek je taktéž u dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Z těchto výsledků je možno vydedukovat taktéž vysokou dobu obratu, která byla potvrzena za pomoci výpočtů. Doba obratu se pohybuje u aktiv a dlouhodobého majetku kolem 10 let, u oběžných aktiv jde o 3 roky.

Tabulka 8 Aktivita SBD Dobříš

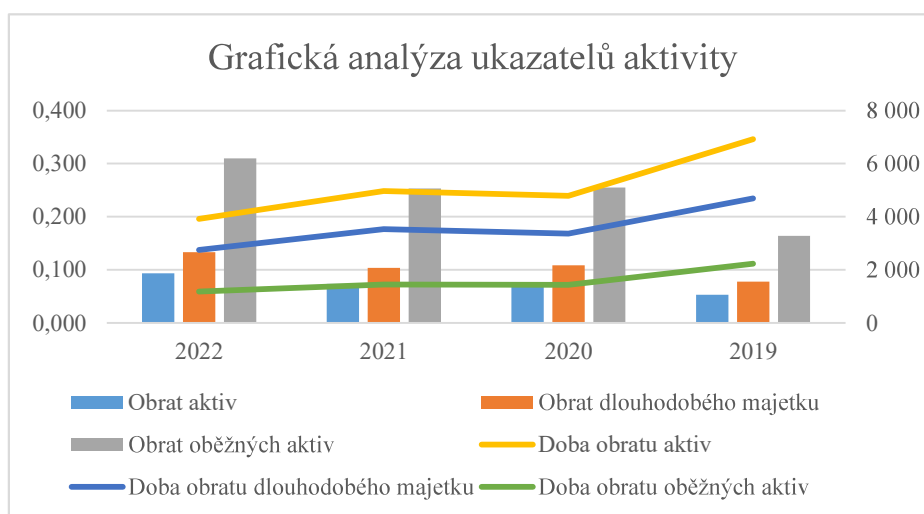
Aktivita	2022	2021	2020	2019
Obrat aktiv	0,093	0,073	0,076	0,053
Obrat dlouhodobého majetku	0,133	0,103	0,109	0,078
Obrat oběžných aktiv	0,310	0,253	0,255	0,164

Doba obratu aktiv	3 921	4 970	4 788	6 916
Doba obratu dlouhodobého majetku	2 744	3 530	3 357	4 687
Doba obratu oběžných aktiv	1 177	1 440	1 430	2 228

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Grafické vyobrazení vývoje ukazatelů aktivity je vyobrazeno v následujícím grafu 3. Je patrný růst veškerých ukazatelů obratu aktiv a naopak pokles veškerých ukazatelů doby obratu aktiv. V tomto případě je nezbytné do budoucna tyto ukazatele nadále sledovat a pokusit se je optimalizovat.

Graf 3 Analýza vývoje ukazatelů aktivity SBD Dobříš za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

S ohledem na zjištěná data je možno SBD Dobříš doporučit, aby oběžná aktiva, která tvoří zásoby, materiál, krátkodobé pohledávky, peněžní prostředky, peníze na účtech v bankách, krátkodobé investiční instrumenty nedosahovaly tak vysoké hodnoty, jako je tomu v současné době. Tyto zdroje je možno investovat jiným a efektivnějším způsobem. Taktéž by bylo vhodné zvýšit hodnotu financí držených na bankovním účtu nebo v hotovosti na pokladně. Výsledky aktivity jsou u obratovosti velmi nízké a u doby obratu naopak velmi vysoké. Avšak s ohledem na předmět činnosti a existence družstva jsou tyto hodnoty přirozené a je možno předpokládat, že konkurenti dosahují podobných výsledků. Dále je třeba vyřešit nízkou úroveň rentability. Ta je způsobena nepříznivým výsledkem hospodaření za rok 2022. Snížení osobních nákladů nebo provozních nákladů je v podstatě nereálnou záležitostí, proto je třeba se zaměřit na růst tržeb za prodej vlastních produktů a služeb. To je možno realizovat pouze za pomoci dvou variant řešení. První variantou je zvýšení cen za poskytované služby zákazníkem, k čemuž se SBD Dobříš momentálně uchýlit nechce z důvodu obav odlivu klientů směrem ke konkurenci. Druhou možností je získání většího množství nových klientů. Přestože družstvu průběžně roste počet klientů, tento nárůst je jen velmi nízký. Větší růst by bylo možno zajistit za pomoci marketingových aktivit, které momentálně družstvo taktéž nerealizuje. Je tedy možno poukázat na situaci, která vyžaduje změny. Ty budou dále analyzovány s ohledem na data, která budou zjištěna v následujících kapitolách. Dané zvýšení cen bylo diskutováno také s vedoucím pracovníkem v rámci řízeného rozhovoru. Vedoucí pracovník uvedl, že družstvo v současné době zvažuje navýšení cen pro své klienty. Toto zvýšení cen má přímou souvislost s růstem inflace a celkovým zdražováním služeb na trhu. Nebude se však dle vedoucího pracovníka jednat o plošné navyšování cen, ale spíše o individuální růst cen.

3.2 Cash flow

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 104) definují cash flow jako „*skutečný tok peněžních prostředků podniku za určité období a jedná se o základní východisko pro řízení likvidity podniku*“. Důvodem, proč by podnik měl sledovat cashflow je to, že management by měl vědět, proč do podniku přiteklo více nebo naopak méně peněz. To může odhalit právě za pomoci cash flow. Autorky dodávají, že tento výkaz má tokový charakter. Scholleová (2017, s. 27) dodává, že cash flow sleduje tokové veličiny, konkrétně příjmy (reálné peníze, které do podniku přichází bez ohledu na to, zda tyto peníze přímo souvisí s účelem a smyslem podnikání, nebo zda pochází z vedlejších příjmů) a výdaje (peníze, které z podniku odcházejí a to bez ohledu na účel jejich vydání, může jít tedy o jiný účel než je spotřeba výrobních faktorů).

Fotr (2017, s. 306) dále podrobně definuje, že cashflow je možno vypočítat pro provozní činnost (která je nejdůležitější, protože přímo souvisí s posláním podniku a důvody pro jeho existenci), dále je možno vypočítat cashflow z finanční činnosti či investiční činnosti. Z těchto dílčích výsledků následně vyplývá celkové cashflow.

Pro SBD Dobříš bude vypočítáno cashflow pro provozní a finanční činnost, investiční činnosti ve sledovaném období nebyly realizovány. Výpočty budou provedeny na základě informací z monografie Fotra (2017, s. 306, 307) a Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 104 – 111).

Cashflow je vypočítáno v následující tabulce 9. Jde o výpočet za období roku 2022, kdy firma dosáhla ztráty, což bylo již zdůrazněno v tabulce 4. Tuto nepříznivou finanční situaci potvrdily taktéž výpočty rentability. Výsledek cashflow dosáhl záporné hodnoty, což znamená, že družstvo je v provozní činnosti ztrátové. Jde přirozeně o negativní zjištění, které však bylo předpokládáno s ohledem na ztrátovost firmy. Opět je tedy nutno firmě doporučit změny, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu.

Tabulka 9 Cashflow SBD Dobříš v tisících Kč za rok 2022

Aktiva	Začátek roku	Konec roku	Rozdíl
Dlouhodobý majetek	39 299	36 464	-2 835
Oprávký	2 991	3 011	20
Zásoby	5	0	-5
Pohledávky	3 232	3 628	396
Peníze	75	75	0
Celkem	39 620	37 156	-2 464
Pasiva	Začátek roku	Konec roku	Rozdíl
Základní kapitál	500	500	0
Zisk	35	-310	-345
Závazky k zaměstnancům	3 331	3 548	217
Závazky k dodavatelům	6	12	6
Celkem	3 872	3 750	-122
Provozní cashflow		-383	
Investiční cashflow		3	
Cashflow celkem		-380	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů SBD Dobříš (2024)

Jak vyplynulo z analýzy finanční oblasti firmy a jejího hospodaření, do budoucna jsou vhodné změny, které zabrání opakování ztrátovosti. Kromě toho, že ztráta znamená nemožnost

investovat do růstu a rozvoje firmy do budoucnosti, může taktéž ohrozit negativním způsobem celé její fungování. Ztrátu je nezbytné pokrýt cizími finančními zdroji, které rostou v důsledku úroků. Opakovaná ztráta pak celkově zhoršuje stav firmy.

4 Procesní management

Procesní management je nedílnou a velmi důležitou součástí fungování každé firmy, bez optimálně nastavených vnitropodnikových procesů, které řídí fungování firmy, není možno poskytovat zákazníkům kvalitní služby, které budou přizpůsobeny na míru jejich potřebám. Proto je třeba se procesním managementem pečlivě zabývat a upravovat ho s ohledem na podmínky na trhu a na změny, ke kterým dochází.

4.1 Plán a řízení procesů

Managementu podnikových procesů se dle názoru Weske (2019, s. 3, 4.) v poslední době věnuje značná pozornost jak v oblasti podnikové administrativy, tak i v rámci celkového fungování firmy. Management podnikových procesů je založen na tezi, že každý produkt, který společnost dodává na trh, je výsledkem řady činností, které na sebe určitým způsobem navazují. Obchodní procesy jsou klíčovým nástrojem pro organizaci těchto činností a pro lepší pochopení jejich vzájemných vztahů.

Motivem pro vznik procesního managementu je dle Reicherta (2015, s. 5) fakt, že dnešní pracovní prostředí vyžaduje vysoce kvalifikované odborníky, kteří jsou schopni vykonávat mnoho úkolů autonomně. Tito odborníci jsou označováni jako znalostní pracovníci a jejich procesy mají obrovský vliv na úspěch organizace.

Jurová (2016, s. 192) považuje procesní management za synonymum logistického managementu. Dle jejího postoje je procesní přístup „jedním z elementárních principů celého logistického řízení interních i externích logistických činností“. Autorka tento svůj netradiční přístup obhájí názorem, že „modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů, stejně tak i jejich analýza a syntéza umožňuje naplnit pochopení a porozumění fungování nejen v oblasti materiálových, ale v poslední době stále důležitějších informačních toků spojených s logistikou“. Postoj této autorky kombinuje velké množství metod, nástrojů a přístupů k organizaci podniku, což je přirozeně principem procesního managementu, proto nelze její názor považovat za nesprávný. Spíše se jedná o její snahu propojit jednotlivé oblasti fungování firmy, což je správná teze, která již byla v této práci zmíněna.

Jurová (2016, s. 32, 33) také propojuje hodnotový řetězec s primárním a sekundárními procesy v podniku a logistikou. Její pojetí zní opět velmi logicky. Za primární aktivity podniku považuje:

- vnitřní logistiku – práce se vstupy, které jsou nezbytné pro produkci výstupů, jejich efektivní proměna ve výsledný produkt určený ke spotřebě zákazníkům,
- operace – procesy, které mění vstupy ve výstupy, jde o pracovní činnosti transformující podstatu výrobků nebo služeb do výsledné podoby. Nejde pouze o zpracování, ale také o testování jejich kvality apod.,
- vnější logistika – spočívá ve vztahu k zákazníkovi, kdy se výsledný produkt či služba předává zákazníkovi, forma předání, metoda, řešení případných problémů,
- marketing na trhu – šíření informací o existenci firmy a jejích produktech, získávání nových zákazníků, vzbuzení touhy v potenciálním spotřebiteli si produkt nebo službu zakoupit,
- služby – aktivity navíc, přidaná hodnota, které zákazníka přesvědčují o tom, že si má koupit produkt či službu od této firmy a ne od konkurenční.

Autorka Jurová (2016, s. 32, 33) k pěti primárním procesům dále popisuje čtyři sekundární či podpůrné aktivity, které směřují k tvorbě přidané hodnoty, aby služby či výrobky byly pro

zákazníka skutečně atraktivní. Jedná se o následující: zprostředkování, vývoj technologie, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura.

Plamínek (2018, s. 34) považuje správně nastavené procesy ve firmě za cestu k efektivitě. Pokud nebudou procesy konstruovány tak, aby vedly k produkci žádaných produktů či služeb, pak není možno uspokojit potřeby zákazníků a produkce finálních produktů tak ztrácí smysl. K tomu Plamínek (2018, s. 37) dále dodává, že je třeba veškeré procesy neustále monitorovat a sledovat jejich funkčnost. Pokud je zjištěno, že některý z procesů není nastavený optimálně, je třeba okamžitě přijmout příslušná opatření a provést změny.

Na tvrzení Plamínka (2018, s. 37) přímo navazuje Bartes (2022, s. 148), který se monitoringem a hodnocením vnitrofiremních procesů zabývá více detailně, protože to považuje za klíčově důležité. Bartes (2022, s. 148) sestavuje nejkritičtější procesy a formuje tzv. mapu důležitosti vnitrofiremních procesů, jak jsou vyobrazeny na následujícím obrázku 4. Na tomto obrázku definuje škálu hodnocení procesů, přičemž každý podnik si musí analýzu procesů přizpůsobit na míru s ohledem na své vlastní procesy, které ve firmě probíhají. Jak upozorňuje Jurová (2016, s. 32, 33), je třeba při práci s procesy dělit tyto procesy na primární a sekundární.

Obrázek 4 Hodnocení funkčnosti firemních procesů

Úroveň	Stav	Popis
6	Neurčený	Proces není určený.
5	Známy	Průběh procesu je známý a zdokumentovaný.
4	Účelný	Proces je systematicky měřený, byla zahájena optimalizace a výstupy jsou v souladu s očekáváním.
3	Efektivní	Proběhla zlepšovací opatření. Efektivita procesu roste.
2	Bezchybný	Proces je vysoce efektivní, pracuje bez chyb a je blízko svému optimu.
1	Ideální	Proces je v ideálním stavu a pokračuje jeho soustavné zlepšování.

Zdroj: Bartes, 2022, s. 148

Švecová a Veber (2021, s. 18, 19) potvrzují tezi Jurové (2016, s. 32, 33), provozní činnosti se liší svým charakterem, výkonem, počtem nezbytných zdrojů, výstupem, kapacitou apod. Proto je třeba ke každému procesu přistupovat odlišně, stanovovat konkrétní ukazatele měření výkonnosti, produktivity apod. Autoři dále uvádí, že je třeba hodnotit také velikost jednotlivých provozních činností, jejich vzájemnou integritu nebo naopak roztržitost. To vše má totiž vliv na řízení a chod procesů. Za náplň procesního managementu Švecová a Veber (2021, s. 19) považují (mimo již výše zmíněné) projednávání a přijímání provozních změn, realizaci aktivit vedoucích ke zlepšení procesů, práci s informacemi, spolupráci při jednotlivých činnostech a aktivitách, posuzování bezpečnosti práce a efektivity jednotlivých procesů a organizaci všech procesů.

Pilařová (2016, s. 59) za procesní management považuje řízení procesů uvnitř firmy, přičemž kvalita těchto procesů přímo ovlivňuje výsledky firmy. Pokud je organizace skutečně procesně řízená a zabývá se procesním managementem na vysoké úrovni, pak je možno u ní definovat dle autorky tyto znaky:

- ve firmě fungují procesní týmy, které se podílí na realizaci procesů, které jsou přizpůsobeny na míru potřebám zákazníků, přičemž spolupráce těchto týmů je bezproblémová a bezchybná,
- pracovní činnosti nespočívají v jednoduchých úkolech, ale v komplexním řešení problémů, aby byl celkový výsledek dokonalý. Všichni zaměstnanci přijímají výsledek své práce a považují svou práci za důležitou a dosahují pocitu seberealizace,

- kontrola zaměstnanců nespočívá ve vnější kontrole ze strany autority, ale v sebereflexi jednotlivých zaměstnanců,
- zaměstnanci se snaží o vlastní rozvoj a růst, vzdělávají se a tím se zvyšují jejich kompetence,
- zaměstnanci nejsou odměňováni za počet odpracovaných hodin, ale za precizní výsledky své práce,
- ve firmě je upřednostňováno koučování před autoritativním řízením a organizováním,
- organizační struktura není hierarchická, ale plochá,
- administrativní činnosti nejsou považovány za důležité,
- delegování odpovědnosti a pravomocí je přirozenou součástí pracovního procesu.

Svozilová (2016, s. 47) všechny jednotlivé činnosti, procesy a aktivity ve firmě považuje za jeden ucelený systém, který definuje jako „*uskupení lidských, věcných a jiných materiálních prostředků, které ve svém organizovaném úsilí představuje soubor schopností, techniky a technologického vybavení k provedení nebo podpoře v určité operační době*“. Její názor potvrzuje již opakovaně uváděný fakt, že veškeré činnosti a oblasti jsou ve firmě spojeny a je třeba na ně pohlížet jako na jeden celek.

4.2 Postup zavádění procesního řízení

Z výsledků řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem vyplynulo, že procesní management, jak ho výše popisuje odborná literatura, není ve firmě implementován do praxe.

Procesní management SBD Dobříš se zakládá na jednotlivých činnostech, které jsou zaměstnanci družstva vykonávány. Procesy se přímo odvíjí od hlavní činnosti družstva a to od správy nemovitostí. Lze je rozdělit do dvou skupin. První spočívá ve správě nemovitostí, které SBD Dobříš nevlastní.

Konkrétní rozsah správy nemovitostí SBD Dobříš spočívá v oblasti správy nevlastněných nemovitostí v činnostech vyobrazených v následující tabulce 10.

Tabulka 10 Charakteristika procesů SBD Dobříš

Zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí (je třeba vždy dodržovat zákonem dané povinnosti, mezi ty patří např. požární ochrana, předepsané revize, ale také nezbytné revitalizace	Zajištění služeb, které souvisí s bydlením	Finanční hospodaření
		vedení účetnictví společenství vlastníků jednotek a to vždy v souladu s aktuálně platnými předpisy a normami,
		pečlivé vedení záloh na služby, které jsou domem a jeho obyvateli čerpány,
		bezchybné vedení přehledu o platbách jednotlivých vlastníků, vyhodnocení jejich pohledávek a závazků, aby nedocházelo k jakýmkoliv finančním nesrovnalostem,
		provádění úhrad faktur za dodávky služeb ze strany dodavatelů, úhrady souvisejících poplatků a dalších nezbytných výdajů,
	zajištění odvozu domácího odpadu,	zpracování řádné účetní závěrky, daňového přiznání a jejich odevzdání ve stanovené časové lhůtě,
	zajištění spolehlivých dodávek elektrické energie pro společné prostory domů (tedy	provádět zúčtování záloh, vyhodnocení doplatků či přeplatků a řešení jejich vracení nebo naopak získávání,

spojené se snahou zabránit únikům tepla, což v důsledku vede k nižší zátěži životního prostředí)	nikoliv pro samotné bytové jednotky),	
	zajištění dodávky vody a tepla,	v případě změny cen služeb provést přepis úhrad a záloh tak, aby nedocházelo ke ztrátám,
	zajištění nezbytných revizí, které jsou klíčové pro zachování bezpečnosti,	řešit případné dluhy vlastníků, kteří nehradí vyúčtované služby,
	zajištění pojištění domu,	provádět další nadstandardní dohodnuté úkony, které jsou stanoveny a uděleny za pomoci plné moci.

Kromě výše uvedených primárních činností jsou vykonávány taktéž další aktivity, které však mají spíše doplňkový a okrajový charakter, avšak i přesto jsou důležité, protože zvyšují přidanou hodnotu nabízených služeb a zvyšují úroveň spokojenosti zákazníků.

Fungování procesů v SBD Dobříš

V případě, že SBD Dobříš spravuje Společenství vlastníků jednotek či podobné uskupení, pak je odměna 6 300 Kč + DPH měsíčně za celé společenství. Taktéž tato částka se může měnit v důsledku inflace a dalších faktorů po oboustranné dohodě.

Spolupracovat musí taktéž klienti – tedy Společenství vlastníků jednotek nebo majitelé bytových jednotek apod. Ti mají taktéž v tomto vztahu povinnosti, které se zakládají na efektivním řízení a správě. Jedná se o následující povinnosti:

- spolupráce při stanovování výše záloh na služby,
- včasné a řádné hrazení svých závazků souvisejících se službami, které jsou nezbytné k životě v bytu,
- zajištění dostatku finančních prostředků pro nutné opravy, havárie apod,
- oznamování všech nových skutečností, problémů či potíží SBD Dobříš,
- oznamování změny ve vlastnictví jednotky nebo jejího obsazení,
- doručení veškerých dokumentů, faktur a dalších písemností SBD Dobříš.

Jak bylo uvedeno, SBD Dobříš spravuje 800 bytových jednotek, z těchto bytových jednotek se jedná o 118 družstevních bytů vlastněných fyzickými osobami, které byty obývají. Jde o podíl 14,75 % bytů.

Cenová politika a procesy tvorby ceny SBD Dobříš

SBD Dobříš pracuje taktéž s cenovou politikou, která vstupuje do procesů firmy, ale také do oblasti marketingu (cena tvoří jednu ze čtyř částí marketingového mixu). SBD Dobříš musí při stanovování cen brát v úvahu následující:

- náklady na revize, údržbu a opravy domu, výdaje na rekonstrukci, modernizaci, revitalizaci,
- náklady na opravy v bytech,
- náklady na správu bytu, domu i družstva,
- splátky úvěrů, které byly nezbytné pro zakoupení daných bytů, v nichž nájemníci žijí,
- splátky ostatních úvěrů, které družstvo má a které se obvykle vztahují k domu (modernizace, rekonstrukce),
- pojištění bytu, domu, popř. pozemku,
- účetní odpisy,
- daňové náklady – daň z nemovitosti, daň z příjmů právnických osob,
- náklady na úklid a údržbu pozemku.

Tyto náklady a výdaje se dále zvyšují o tvorbu finančních zdrojů, které jsou určeny na rekonstrukce a modernizace. Naopak se snižují o dary, dotace, členské vklady, nájemné z bytů, jež nejsou v nájmu fyzických osob. Nájemné se platí zálohově, tedy měsíčně a jednou za rok dochází k zúčtování.

SBD Dobříš dále spravuje a realizuje služby, které jsou nezbytné pro kvalitní život nájemníků v bytech. Tyto služby jsou přirozeně také spojeny s náklady, tedy s nájmem, které nájemce družstvu platí. Jedná se o následující služby:

- zajištění ústředního vytápění bytových jednotek,
- dodávka studené a teplé vody,
- úklid společných prostor v domě,
- úklid pozemku v přímé blízkosti domu,
- správa, užívání a údržba výtahu,
- odvádění odpadních vod kanalizacemi,
- příjem televizního signálu,
- správa společných prostorů určených pro konkrétní využívání: prádelna, sušárna, kolárna, kočárkárna,
- zajištění osvětlení společných prostorů,
- odvětrávání bytů společným odtahovým ventilátorem,
- další související služby, které nejsou typické pro všechny bytové domy (čištění a kontrola komínů, čištění žump apod.).

Konkrétní služby jsou přirozeně rozúčtovávány stejnou částkou pro všechny byty v daném bytovém domě (např. užívání společných prostor v podobě prádelny či kolárny, odvětrávání bytů společným ventilátorem, užívání výtahu). Jiné služby klienti hradí dle konkrétně spotřebovaných hodnot (např. vodné a stočné se vyúčtovává dle vodoměrů v bytech).

SBD Dobříš má právo v průběhu roku změnit měsíční zálohy klientům v případě, že došlo ke změně ceny nebo změně počtu uživatelů bytu, přičemž tato změna přirozeně povede k vyšším nákladům na život v bytě.

Shrnutí stavu procesního managementu v SBD Dobříš

Jak vyplývá z výše uvedeného popisu SBD Dobříš, toto družstvo v současné době žádným způsobem nerealizuje procesní management. Je možno družstvu doporučit, aby do určité míry do svého fungování zavedlo procesní management. Protože se jedná o mikropodnik s minimálním počtem zaměstnanců, je přirozené, že nelze vytvářet týmy a útvary a realizovat procesní řízení na vyšší úrovni. Avšak do určité míry to možné je. Nejdříve je třeba stanovit primární a sekundární procesy, jak doporučují autoři odborné literatury.

Primární procesy SBD Dobříš:

- a) poskytování celkové správy bytových domů,
- b) uzavírání smluv s klienty i dodavateli,
- c) poskytování správy, účetnictví a dalších činností spravovaným bytovým jednotkám, společenstvím vlastníků apod.,
- d) zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí bytových jednotek a domů,
- e) zajišťování služeb nezbytných pro život v bytech (teplo, voda, elektřina, výtah, úklid, svoz komunálního odpadu apod.),
- f) řešení havárie, oprav,
- g) řešení finančních záležitostí, vyúčtovávání záloh a následně přeplatků nebo nedoplatků,
- h) administrativní činnosti.

Za sekundární procesy SBD Dobříš je možno považovat následující:

- a) úřední hodiny zajišťující klientům možnost navštívit SBD Dobříš a řešit veškeré problémy,
- b) školení a vzdělávání zaměstnanců, aby byly poskytovány kvalitní a odborné služby,
- c) vyhledávání co nejkvalitnějších dodavatelů dalších služeb, kteří nabízejí optimální poměr cena/kvalita,
- d) zvyšování kvality poskytovaných služeb ve snaze zajistit si dostatečnou konkurenceschopnost,
- e) zlepšování podmínek života v domech (úklid, funkční společné prostory, okolí domu).

Jednotlivé primární i sekundární procesy je možno shrnout do tabulky 11 ve snaze ohodnotit jejich aktuální stav tak, jak to navrhuje Bartes (2022, s. 148). Jednotlivá písmena představují procesy, které jsou definovány v předchozím výpisu primárních a sekundárních procesů SBD Dobříš. Stav je hodnocen za pomoci škály 1 – 5, přičemž jednotlivé hodnoty jsou vysvětleny v předchozím obrázku 4. Z této tabulky je patrné, že ač mnohé procesy ve firmě fungují efektivně, je třeba vyvinout snahu o zlepšování a optimalizaci. S ohledem na fakt, že v SBD Dobříš nefunguje procesní management, je přirozené, že procesy nedosahují svého potenciálu. Proto by zavedení procesního managementu bylo pro SBD Dobříš přínosem do budoucna.

Tabulka 11 Analýza stavu procesů SBD Dobříš

Primární proces	Stav	Sekundární proces	Stav
a)	5	a)	1
b)	2	b)	3
c)	3	c)	3
d)	3	d)	2
e)	2	e)	2
f)	3		
g)	2		
h)	5		

Zdroj: vlastní zpracování dle Bartes (2022, s. 148)

Návrhy na zlepšení stávající situace

Je možno navrhnout, aby SBD Dobříš do budoucna udělalo následující změny. V krátkodobém časovém horizontu lze hovořit o následujících doporučeních:

- eliminace liniové organizační struktury, která ve družstvu momentálně stanovuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, všichni zúčastnění jsou si rovni a každý má stanovené vlastní pravomoci a odpovědnosti,
- zaměstnanci fungují jako jeden tým, jsou motivováni ke spolupráci, absolvují teambuildingy, které nevedou pouze ke zvyšování kompetencí, ale také k lepší pracovní atmosféře ve firmě,
- hledání příkladů dobré praxe z jiných bytových družstev, zahraničí, ve snaze zefektivnit procesy,
- pečlivé a dlouhodobé sledování primárních i sekundárních procesů a analýza jejich vývoje a změn ve snaze dosáhnout stavu 1, tedy „proces je v ideálním stavu a pokračuje jeho soustavné zlepšování“,
- snaha o hledání nových řešení stávajících procesů tak, aby vše fungovalo efektivně a bezchybně,
- liberální styl řízení zaměstnanců,

Na dlouhodobé úrovni se jedná o tyto návrhy:

- investice do inovací,
- adekvátní motivace zaměstnanců za skutečně odvedené mimořádné pracovní výkony,
- zavedení koučinku, mentoringu jako motivačních faktorů ve snaze zajistit růst.

Při zavádění změny, tedy přechodu na procesní management, je třeba dodržovat všechny jednotlivé kroky. Jde o projekt, který by měl být analyzován taktéž z časového, finančního a rizikového hlediska.

5 Management lidských zdrojů

Každá firma, ať už je zisková nebo nezisková a bez ohledu na její cíle a vize, funguje za pomoci základních zdrojů. Bez těchto zdrojů by nemohla produkovat výrobky nebo služby svým zákazníkům. Jedním z těchto klíčových primárních zdrojů jsou zaměstnanci. Pokud bude firma vlastnit půdu a kapitál, které budou moderní a efektivně fungující, avšak nebude mít dostatek kvalitních lidských zdrojů, nebude fungovat optimálně. Lidské zdroje je možno považovat za základ každé firmy, proto je management lidských zdrojů velmi důležitou součástí strategie každé firmy.

5.1 Plán zajištění lidských zdrojů

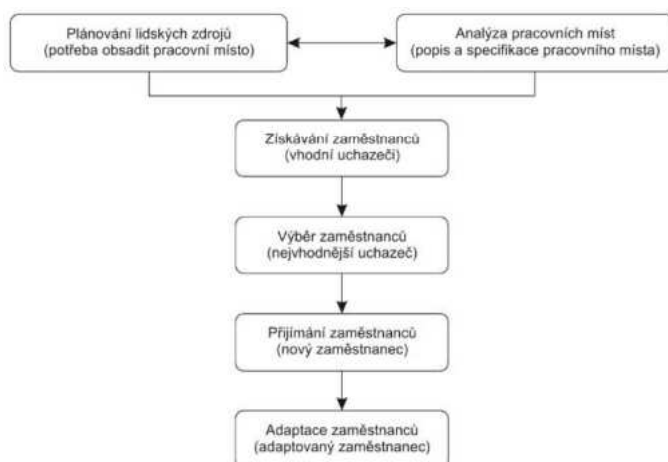
Hučka (2021, s. 155) je toho názoru, že důležitou součástí organizování a řízení firmy je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. S tímto názorem také souhlasí Filip a Šebestík (2017, s. 97), podle kterých je plánování potřeby lidských zdrojů velmi zásadní oblastí.

Dle Hučky (2021, s. 155) existují standardní postupy v této oblasti, avšak i ty je nutno přizpůsobit na míru firmě a jejímu fungování. Dle autora je zásadní zvolit kvalitní lidské zdroje, které budou loajální vůči zaměstnavateli – proto často drobné nebo začínající podniky volí do řad zaměstnanců známé, příbuzné či kamarády majitele podniku.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 137) k tomu dále dodávají, že při výběru nových zaměstnanců je důležité zapojit princip diverzity. Ta se aplikuje ze tří hledisek. Deskriptivní úroveň diverzity spočívá v originalitě jedinců, kdy každý zaměstnanec je něčím odlišný, specifický. Druhá úroveň tvoří morální hledisko, kdy je třeba do veškeré práce a pracovních procesů zapojit etiku a morální chování. Třetí pohled se zaměřuje na funkčnost, aby diverzita byla do firmy zapojena tak, že bude vytvářet efektivní celek.

Proces obsazování volných pracovních míst je vyobrazen na následujícím obrázku 5. Mezi první dva kroky, které probíhají na stejné úrovni, patří plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst. Následuje získávání zaměstnanců v podobě výběrového řízení, posléze se volí nejvhodnější uchazeč se všech přihlášených osob a dochází k jeho přijetí, tedy podpisu pracovní smlouvy. Posléze začíná adaptace zaměstnance, která je spojena s orientací ve firmě, zaškolením a pochopením pracovních povinností. Jakmile je zaměstnanec adaptován, je nedílnou a platnou součástí firmy.

Obrázek 5 Postup obsazování volných pracovních míst ve firmě



Zdroj: Šikýř, 2016, s. 94

Straková (2020, s. 121) se podrobně zabývá oblastí plánování a tvorby pracovních míst. Firma by se měla snažit vždy účelně vytvářet pracovní místa, standardizovat jejich postup a posilovat význam těchto pracovních míst. Při vytváření pracovních míst je dle autorky třeba pečlivě popsat pracovní pozici (odpovědnosti, pravomoci, hlavní pracovní činnosti, kvalifikační požadavky), tento popis nechat schválit nadřízenými osobami této pracovní pozice, a vyhodnotit, kdy a proč bude třeba přijímat nové zaměstnance. Groth (2016, s. 128) dále pokračuje do oblasti výběru nových pracovníků. Je třeba si uvědomit, že ideálním stavem je, když zaměstnanec zůstane ve firmě po mnoho let, protože zkušenosti odborníci a minimální míra fluktuace vedou k efektivnímu fungování firmy. Šikýř (2016, s. 95) definuje proces získávání zaměstnanců, kdy firma jakožto zaměstnavatel poptává na trhu práce pracovní sílu a potenciální uchazeč nabízí své schopnosti a dovednosti. Zde se již jedná o problém výběrového řízení zaměstnanců. K tomu Mikuláščík (2015, s. 283) dodává, že při přípravě výběrového řízení je třeba brát v úvahu velké množství faktorů (psychologická dohoda, formální smlouva, pracovní podmínky, míra jistoty zaměstnání nového pracovníka, kariérní růst, kompetence zaměstnance musí být v souladu s požadavky pracovního místa, finanční odměna za výkon zaměstnání, požadavek na loajalitu zaměstnance vůči firmě, flexibilita zaměstnance).

Šafrová Drášilová (2019, s. 174 – 176) popisují proces přijímání nového zaměstnance podrobně a postup vyobrazují za pomoci následujícího obrázku 6. Výběrové řízení je zahájeno až poté, co si management firmy ujasní, jakou pracovní pozici chce obsadit, jaké jsou nezbytné kvalifikační a další předpoklady nového zaměstnance, do jakého týmu bude nový zaměstnanec přiřazen apod. Posléze firma zvažuje, zda je možno tuto pracovní pozici obsadit interně, tedy z řad stávajících zaměstnanců, nebo je nezbytné vyhlásit výběrové řízení a snažit se pozici obsadit externě, teda z řad uchazečů o zaměstnání. Posléze firma vytvoří nabídku pracovní pozice a následuje sběr dat od uchazečů, kteří zasílají životopis, motivační dopis či další dokumenty. Tyto dokumenty pověřená osoba ve firmě analyzuje a provede předvýběr, kdy komparuje údaje o uchazeči a požadavky na tuto pracovní pozici. Vhodní uchazeči jsou pozváni na 1. kolo výběrového pohovoru. V některých případech následuje 2. kolo pohovoru, není však podmínkou. Na základě informací z pohovoru firma zvolí nejvhodnějšího uchazeče a nabídne mu pracovní pozici. Následuje přijímací administrativa, tedy podpis pracovní smlouvy a další náležitosti. Běžná je tříměsíční zkušební doba, po kterou se zaměstnanec adaptuje a sžívá se s firemní kulturou a hodnotami. Po uplynutí doby je spolupráce buď ukončena, nebo je navázána dlouhodobá spolupráce.

Obrázek 6 Proces přijímání nového zaměstnance



Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019, s. 176

S ohledem na již několikrát uvedený fakt, že SBD Dobříš je mikropodnikem, který má celkem čtyři stále zaměstnance (z čehož jeden zaměstnanec je vedoucím pracovníkem), je patrné, že problematika řízení lidských zdrojů zde není upravována strategicky a za pomoci striktně

stanovených propracovaných vnitropodnikových směrnic. Z informací od vedoucího pracovníka SBD Dobříš, se kterým byl realizován osobní rozhovor zaměřený právě na témata této práce, vyplynula následující charakteristika postupu přijímání nových pracovníků. V případě, že některý ze stávajících zaměstnanců rozváže s SBD Dobříš pracovní poměr, nebo naopak dojde k ukončení pracovního poměru z jakéhokoliv důvodu ze strany SBD Dobříš, pak výběrové řízení realizuje vedoucí pracovník. Ten nejdříve posoudí, o jakou pracovní pozici se konkrétně jedná a jaké jsou nezbytné kvalifikační i osobní schopnosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnance vykonávajícího tyto pracovní povinnosti. Poté vypracuje inzerát s popíškou na novou pracovní pozici a konkrétními požadavky na potenciální uchazeče a informacemi o družstvu. Následuje období získávání motivačních dopisů a životopisů, které si vedoucí pečlivě studuje a porovnává je s kvalifikačními požadavky. Z těchto životopisů vytrídí nevhodné uchazeče a vhodné uchazeče pozve na osobní pohovor. Tento osobní pohovor probíhá v sídle SBD Dobříš – tedy na budoucím pracovišti nového zaměstnance, který si tak může prohlédnout své případné budoucí pracoviště, zjistit atmosféru firmy, poznat své potenciální kolegy a nadřízenou. Vedoucí na základě pohovorů rozhodne, který kandidát byl nejvhodnější, toho kontaktuje a dohodne se s ním na podpisu pracovní smlouvy. Následují tři měsíce zkušební lhůty, přičemž v tomto období je nový zaměstnanec proškolen a jsou mu představovány jeho nové pracovní povinnosti. Toto proškolení a adaptaci realizuje vedoucí pracovnice, avšak do procesu vstupují i zaměstnanci, kteří novému kolegovi vysvětlují postupy řešení problémů, místní zvyklosti apod. Po ukončení zkušební doby je rozhodnuto, zda byl právě tento zaměstnanec nejlepším kandidátem a zda jeho schopnosti skutečně odpovídají pracovním povinnostem a náročnosti pracovního postu. Pokud tomu tak není, pak je pracovní poměr ukončen a vedoucí kontaktuje druhého nejlepšího kandidáta. Pokud jiný vhodný kandidát neexistuje, je znovu vypsáno výběrové řízení. V případě, že je hledán nový vedoucí zaměstnanec, pak celý proces realizuje představenstvo družstva.

V tomto případě se jedná o optimální postup, který je v souladu s postoji odborníků (např. Šikýř, (2016, s. 94) nebo Šafrová Drážilová (2019, s. 174 – 176)), které byly definovány výše. Vzhledem k tomu, že SBD Dobříš je mikropodnik, nemá stanovené v rámci interních směrnic žádné komplexní popisy a charakteristiky pracovních pozic apod. Vedoucí pracovnice přesně ví, jaké jsou pracovní povinnosti jejich podřízených, jaké jsou možnosti delegace povinností, v jaké oblasti je nutno zajistit zastupitelnost zaměstnanců (pro případ nemoci či dovolených apod.). V mikropodnicích je nezbytná silná propojenost jednotlivých pracovníků, jejich povinností a pracovních pozic. Je třeba, aby všichni zaměstnanci fungovali jako jeden ucelený tým, ve firmě panovala příjemná atmosféra a zaměstnanci byli přáteli.

5.2 Řízení lidských zdrojů

Bláha (2016, s. 122) zdůrazňuje, že každý zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům zajistit důstojnou práci. Ta zaručuje důstojnost člověka, přiměřenou finanční odměnu a přijetí odpovědnosti za životní prostředí. Autor dále konkretizuje principy důstojné práce, ta spočívá ve smysluplnosti, svobodě, rovnosti, bezpečí, ochraně práv, spravedlivé odměně a lidské důstojnosti.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 33, 34) uvádí, že role lidských zdrojů se ve firmách vyvíjela po mnoho let a přístupy k zaměstnancům se v průběhu historie velmi měnily. Je možno nalézt velké množství teorií, přičemž každá z nich pracuje s lidskými zdroji jiným způsobem a na základě jiných myšlenek. V současné době je platná teze, že lidské zdroje jsou rozhodujícím faktorem strategického významu pro dosažení cílů a úspěchu organizace. Autorky dále zmiňují, že je třeba utvářet aktivní postoje zaměstnanců vůči pracovním povinnostem, týmu, pracovnímu útvaru, ale také cílům organizace a jejímu vnějšímu působení na místní komunitu a společnost.

Na základě těchto myšlenek Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34) uvádí následující definici managementu lidských zdrojů: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Armstrong (2015, s. 9 – 20) ve své publikaci v jednotlivých kapitolách uvádí velké množství součástí řízení lidských zdrojů. Jde o oblasti, které vstupují do pracovního života zaměstnance a provází ho po celou jeho dobu působení v dané organizaci. Podrobná charakteristika jednotlivých součástí personalistiky však není tématem této práce, proto jsou zde uvedeny tyto kategorie jen velmi stručně a heslovitě:

- vytváření a analýza pracovních míst (podrobněji se touto problematikou zabývá předchozí podkapitola 5.1),
- personální plánování (podrobněji se touto problematikou zabývá předchozí podkapitola 5.1),
- získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců (podrobněji se touto problematikou zabývá předchozí podkapitola 5.1),
- hodnocení pracovníků – jde o velmi důležitou součást řízení pracovního výkonu. Cílem této oblasti je efektivně a plně využívat celý lidských potenciál. Zaměstnanec, který nepracuje výkonně, efektivně a bezchybně nepřináší firmě žádaný efekt. Pouze tehdy, pokud budou zaměstnanci adekvátně motivováni a hodnoceni, lze dosahovat jejich dlouhodobého rozvoje a růstu. Hodnocení zaměstnanců spočívá v posouzení pracovního výkonu, jeho chování a vývoje plnění pracovních povinností v čase. Firma předpokládá, že zaměstnanec bude plnit veškeré své pracovní povinnosti, bude dosahovat nastavených standardů, ale také se bude chovat v souladu s vnitřní kulturou a hodnotami. Z výsledků hodnocení vyplývá také plán do budoucna – kariérní růst, další vzdělávací aktivity, případné zvýšení mzdového hodnocení, individuální přístup k zaměstnanci,
- rozmístění a zařazování pracovníků na pracovní pozice – dle kvalifikace, zkušeností, dovedností a znalostí je třeba zaměstnance přiřazovat na taková pracovní místa, která budou odpovídat jejich schopnostem. Pokud budou pracovní povinnosti nad rámec schopností zaměstnance, pak bude zaměstnanec odvádět nekvalitní pracovní výkon. V opačném případě nebude zaměstnanec dostatečně vytižen, práce bude pod úroveň jeho schopností,
- odměňování pracovníků – zaměstnanec je třeba motivovat k výkonu práce za pomoci odměn. V první řadě jde o mzdu zaměstnanců, kterou jim firma poskytuje za odvedenou práci. Na vyšší úrovni se jedná o motivaci zaměstnanců, ta může být hmotná nebo nehmotná. Existuje velké množství různých metod, nástrojů a systémů, které slouží k motivaci zaměstnanců. Tyto systémy je třeba vždy přizpůsobit finančním a provozním možnostem firmy. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni, pak nebudou mít tendenci odvádět kvalitní pracovní výkon, bude klesat jejich spokojenost a růst fluktuace.
- vzdělávání zaměstnanců – nové kompetence zaměstnanců, růst jejich kvalifikace, rozvoj jejich schopností, dovedností a znalostí tvoří oblast vzdělávání pracovníků. S ohledem na specifikum pracovních pozic v dané firmě je třeba přizpůsobovat typy a formy vzdělávání zaměstnanců na míru jednotlivcům. Existuje soubor povinných školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec, a kvalifikačních vzdělávacích aktivit, které současně slouží jako motivační nástroj, který vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich růstu,

- pracovní vztahy – jde o různé vnitřní dohody, které se týkají chování zaměstnanců na pracovišti, pracovních podmínek a prostředí, řešení konfliktů, komunikaci mezi zaměstnanci i nadřízenými a podřízenými apod.,
- péče o pracovníky – tato oblast se dělí na dvě oblasti. Jde o povinné složky péče o pracovníky (pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování, zvláštní pracovní podmínky pro některé zaměstnance) a dobrovolnou péči o zaměstnance (sem se řadí v podstatě všechny ostatní prvky managementu lidských zdrojů). Je třeba, aby všechny prvky péče o pracovníky byly ve vzájemném souladu, byly nastaveny s ohledem na individuální potřeby zaměstnanců a vedly k vybudování konkurenční výhody, upevnění dobrého jména značky na trhu, zlepšení prestiže organizace apod. Firma nesmí zapomínat, že vnitřní politika má vliv na vnější kontakty, protože zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem pozitivní (nebo naopak negativní) reputace na trhu.
- personální informační systém – cílem je vedení databáze informací o zaměstnancích a pracovních místech. Tato data je třeba uchovávat a zpracovávat takovým způsobem, aby vytvářela informační základnu firmy. Klíčové je shromažďovat také takové informace, které jsou nezbytné pro komunikaci se zdravotní pojišťovnou, správou sociálních zabezpečení atd.,
- průzkum trhu práce – firma by se měla snažit získávat co nejkvalitnější zaměstnance. Pokud uchazeč o práci, který je mimořádně schopný a talentovaný, bude přijat u konkurenční firmy, může to znamenat pro konkurenci klíčovou výhodu,
- zdravotní péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní režim, pracovní doba, stravování, hygienické podmínky na pracovišti, dodržování přestávek, bezpečnost technických zařízení, správné pracovní postupy, požadavky na adekvátní zdravotní stav zaměstnanců atd. – to vše tvoří zdravotní péče o pracovníky. Zaměstnanec, který není zdravý nebo má nějaké dlouhodobé problémy, nemůže přirozeně odvádět kvalitní práci, zůstává doma v pracovní neschopnosti a firma musí zajistit delegaci jeho pracovních povinností na jiné zaměstnance. Ti jsou pak přetížení a jejich pracovní výkon a spokojenost klesají. Proto je zdravé pracovní prostředí velmi důležité,
- činnosti zacílené na průzkum, zajišťování a zpracování informací – je třeba získávat od zaměstnanců dostatek informací, které vedou k efektivnímu řízení jejich práce. Jde mimo jiné o analýzu spokojenosti zaměstnanců a úrovně jejich motivace, jejich názor na pracovní prostředí a povinnosti, nápady zaměstnanců na zlepšení vnitropodnikových procesů apod.,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – jde o velké množství zákonů, předpisů, směrnic a norem, které je třeba vždy dodržovat. Tyto legislativní dokumenty pojednávají o velkém množství náležitostí, v posledních letech se do popředí dostávají témata jako je zákaz diskriminace, problematika sexuálního obtěžování na pracovišti, šikana apod.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34, 35) jsou toho názoru, že součástí řízení lidských zdrojů jsou čtyři oblasti. První z nich je personální administrativa (tedy plánování směn, docházka, plánování výkonů, pracovní doba, účetnictví apod.), další tvoří odměňování a benefity (mzdy zaměstnanců, hmotné a nehmotné motivy, hodnocení pracovníků, dovolená), třetí oblastí je plánování lidských zdrojů a jejich získávání (nábor, výběrová řízení, adaptační proces) a poslední oblast spočívá ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (řízení jejich kariéry za pomoci školení, rozvoje apod.).

K těmto myšlenkám dále Tetřevová (2022, s. 93, 94) doplňuje existenci moderního trendu, kterým je tzv. zelené řízení lidských zdrojů, které považuje za nejvýznamnější prvek

udržitelosti, kdy se firma snaží co nejlépe udržovat a uplatňovat veškeré zdroje tak, aby byla zajištěna environmentální odpovědnost.

Barták (2023, s. 13) k výše uvedeným informacím dále doplňuje, že v rámci řízení lidských zdrojů je třeba brát do úvahy další vnitropodnikové náležitosti. Jde např. o firemní filozofii, která by měla mít v popředí takové hodnoty, které jsou v souladu s efektivní prací s lidskými zdroji a snahou o udržitelnost. Lidské zdroje jsou přímo zakomponovány do procesů a procesního managementu (jak bylo popsáno v kapitole 4 této práce). Veškeré postupy, metody a procesy jsou totiž realizovány zaměstnanci. Propojenost veškerých systémů autor vyobrazuje na následujícím obrázku 7.

Obrázek 7 Management lidských zdrojů v propojení s celopodnikovou strategií



Zdroj: Barták, 2023, s. 13

I v této oblasti je možno potvrdit veškerá výše uvedená zjištění, která ukazují na to, že SBD Dobříš nezpracovává interní směrnice a nezabývá se problematikou řízení lidských zdrojů na hlubší úrovni. V rámci realizovaného řízeného rozhovoru, který byl pro tuto práci realizován ve snaze získat dostatečné množství primárních dat, bylo zjištěno, že lidské zdroje jsou řízeny vedoucím pracovníkem organizace, a to vždy přizpůsobivým stylem na základě aktuální situace. Jedná se tedy o liberální styl řízení, kdy vedoucí pracovník navazuje se svými podřízenými přátelské vztahy, které jsou založeny na komunikaci a vzájemném respektu. Zaměstnanci dostávají mzdu na základě odvedené práce, roční odměny, stravenky a pro práci mají k dispozici veškeré kancelářské potřeby, telefon, počítač, atd. Zaměstnanci organizace pro udržení kvality aktuálních znalostí pravidelně absolvují školení zabývající se účetnictvím a správou nemovitostí. Zaměstnanci dále absolvují výjezdní porady družstev a vedoucí pracovník jezdí na školení Svazu českých a moravských bytových družstev.

Kromě kvalitativního šetření v podobě rozhovoru s vedoucím pracovníkem, bylo realizováno taktéž kvalitativní šetření, které mělo podobu řízených rozhovorů se zaměstnanci družstva. Byli osloveni všichni zaměstnanci, jedná se tedy o 4 zaměstnance (včetně vedoucího pracovníka, který podléhá představenstvu a kontrolnímu orgánu). Všichni tito zaměstnanci na otázky odpověděli v průběhu prvního týdne měsíce dubna 2024. Znění otázek je vyobrazeno v příloze 1 této práce.

První čtyři otázky rozhovorů byly identifikační a byla zjištěna následující fakta:

- všichni oslovení respondenti jsou ženy, jedná se tedy čistě o ženský kolektiv zaměstnanců (včetně vedoucí pracovníce). Představenstvo a kontrolní orgán jsou tvořeny naopak převážně muži,
- věková struktura oslovených respondentek je mírně rozmanitá, rozdíl mezi nejmladší zaměstnankyní a nejstarší tvoří 25 let. Respondentka 1 má 44 let, jde o vedoucí pracovníci, která je současně nejmladší zaměstnankyní SBD Dobříš. Nejstarší zaměstnankyně má 69 let, jde tedy o ženu v seniorském věku, která by mohla být ve

starobním důchodu, avšak rozhodla se, že bude dál vykonávat svou pracovní pozici na plný pracovní úvazek. Dvě zbylé zaměstnankyně mají 55 let. Zde je možno poukázat na možné případné rozpory, které mohou být způsobeny tím, že vedoucí pracovnice je výrazně mladší, než její podřízené.

- všechny oslovené respondentky dosáhly středoškolského vzdělání zakončeného maturitou, včetně vedoucí pracovnice,
- velmi rozmanitá je taktéž délka zaměstnání oslovených respondentek pro SBD Dobříš. Po nejkratší dobu je zde zaměstnána vedoucí pracovnice, která zde pracuje pouze 2 roky, a přesto je nadřízenou ostatním respondentkám, které zde pracují mnohonásobně déle. Nejdéle zde pracuje respondentka 4, která je pro SBD Dobříš zaměstnána již 20 let, tedy od svých 35 let. Zajímavým faktem je to, že respondentka 2, která má 69 let, zde pracuje po dobu 7 let, tedy nastoupila do tohoto zaměstnání ve věku 62 let (tedy nedlouho před věkem nástupu do důchodu). Opět je možno zdůraznit fakt, že vedoucí pracovnice zde pracuje poměrně krátce, zatímco její podřízené jsou zde již mnoho let (respondentka 3 celkem 19 let a respondentka 4 již 20 let), to by mohlo opět potenciálně znamenat problémy.

Identifikační znaky oslovených respondentek jsou shrnuty za pomoci následující tabulky 12, která poukazuje na totožné, ale také odlišné charakteristiky zaměstnanců SBD Dobříš. Vzhledem k faktu, že na otázky odpověděli všichni zaměstnanci, je možno hovořit o tom, že byla získána reprezentativní data.

Tabulka 12 Identifikační znaky respondentů

Identifikační znaky	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Délka zaměstnání pro SBD Dobříš v letech
Respondent 1 – vedoucí	žena	44	Maturita	2
Respondent 2	žena	69	Maturita	7
Respondent 3	žena	55	Maturita	19
Respondent 4	žena	55	Maturita	20

Zdroj: vlastní zpracování

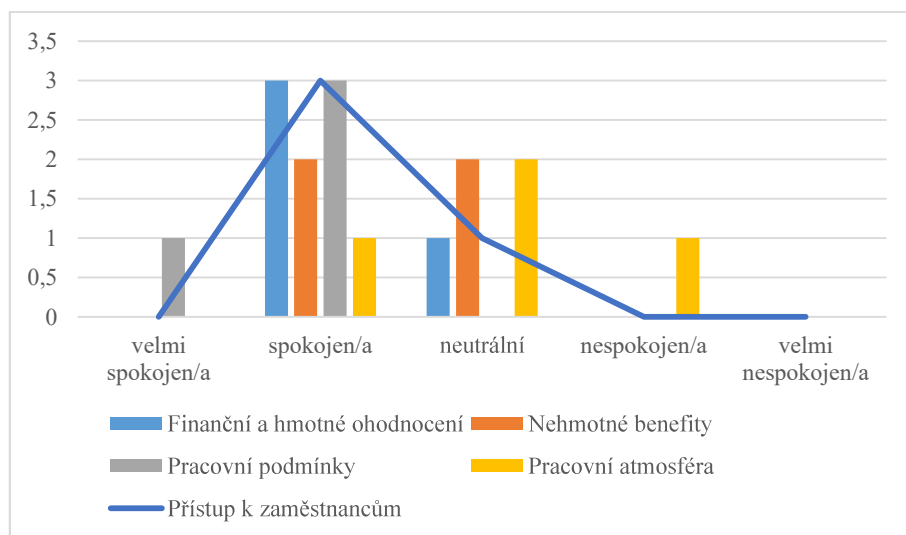
První otázka šetření zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí přístup SBD Dobříš k oblasti řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance. Celkem 3 respondenti hodnotí přístup družstva k problematice zaměstnanců pozitivně a 1 respondent uvedl neutrální názor. Výsledky je možno považovat za pozitivní, protože nikdo ze zaměstnanců se nevyjádřil negativním způsobem. Neutrální výsledek označila respondentka 2.

Další otázka byla zaměřena na rozbor spokojenosti respondentů s jednotlivými prvky, které mají působit na jejich pracovní výkon, spokojenost, motivaci. Přirozeně motivace je komplikovanou a komplexní záležitostí, které by bylo možno věnovat celou samostatnou práci. Protože není motivace hlavním tématem této práce, zabývaly se jí rozhovory pouze okrajově. Z nich je možno vyhodnotit, že velmi spokojená je jedna respondentka (respondentka 1, tedy vedoucí pracovnice) s pracovními podmínkami, avšak vysoká úroveň pozitivivity a spokojenosti u jiného faktoru nebyla zjištěna. Nejčtenější odpovědí byla spokojenost, tu je možno nalézt u finančního a hmotného ohodnocení u 3 respondentek, u nehmotných benefitů u 2 respondentek, u pracovních podmínek u 3 respondentek a u pracovní atmosféry u 1 respondentky. Neutrální postoj byl zjištěn u finančního a hmotného ohodnocení u 1 respondentky, u nehmotných benefitů u 2 respondentek a u pracovní atmosféry u 2 respondentek. Nespokojenost, tedy negativní hodnocení bylo zjištěno pouze u pracovní atmosféry, tu označila 1 respondentka (respondentka 2). Právě oblast pracovní atmosféry je

hodnocena nejhůře ze všech analyzovaných okruhů. Přitom pracovní atmosféra má velký vliv na spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců, pokud na pracovišti panuje nepříjemná a nepřátelská atmosféra, pak zaměstnanci nemají tendenci odvádět vysoce kvalitní a bezchybné výkony. Bylo by vhodné pracovní atmosféru dále prozkoumat a zjistit, z jakého důvodu zaměstnanci nehodnotí pracovní atmosféru pozitivně (s výjimkou respondentky 4). Celkem 3 respondenti nepovažují pracovní atmosféru na pracovišti SBD Dobříš za pozitivní. Je možno hledat souvislost např. s vedoucí pracovnící, která zde pracuje pouze 2 roky a je výrazně mladší, než její podřízení. Může se jednat také o náznaky mobbingu či bossingu, který se může na pracovišti vyskytovat. Proto by bylo vhodné realizovat např. teambuildingy, které povedou ke zlepšení pracovních vztahů, vyřešení případných konfliktů či neshod, uvolnění pracovní atmosféry.

Komparace výsledků předchozích otázek je vyobrazena za pomoci následujícího grafu 4. Z toho lze vyčíst celkově nulovou silnou nespokojenost a mírnou nespokojenost v již zmiňované oblasti pracovní atmosféry. Výrazně převyšuje spokojenost oslovených respondentů, ta je následována neutrálními postoji. Celkově by bylo vhodné zlepšit oblast pracovní atmosféry a nehmotných benefitů, které jsou pracovníkům ze strany SBD Dobříš poskytovány. Jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru s vedoucí pracovnící, zaměstnanci dostávají mzdu na základě odvedené práce, roční odměny, stravenky a pro práci mají k dispozici veškeré kancelářské potřeby, telefon, počítač, atd. Z toho lze vyčíst, že nehmotné benefity zde v podstatě neexistují, což může negativně působit na motivaci zaměstnanců. Nehmotné benefity přitom mohou často nahradit finanční a hmotné ohodnocení a mohou výrazně napomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním pro danou společnost. Pokud firma nemá dostatek finančních zdrojů na finanční pobídky, je vhodné je nahradit právě nehmotnými. V případě SBD Dobříš by to bylo správným řešením do budoucna (s ohledem na výsledky zde realizovaného šetření a na finanční ztrátu).

Graf 4 Rozbor spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem další otázky bylo zjistit, zda některý z respondentů nezvažuje rozvázání pracovního poměru s SBD Dobříš. Vysoká úroveň fluktuace znamená pro firmu mnohé finanční i organizační náklady, velké množství nezbytných činností spojených se získáním, adaptací a začleněním nového pracovníka. Z rozhovorů skutečně vyplynulo, že 1 respondentka (respondentka 2, která má 69 let, tudíž se již nachází v důchodovém věku) zvažuje rozvázání pracovního poměru. S tímto faktem by měla být co nejdříve obeznámena vedoucí pracovníce,

kteřá by si měla s touto zaměstnankyní promluvit a zjistit její skutečné plány do budoucna tak, aby pečlivě předem naplánovala výběrové řízení. V tomto případě je vhodné zahájit výběrové řízení dostatečně dopředu a je možno posléze přijmout nového zaměstnance např. měsíc před odchodem stávající zaměstnankyně, aby v této době došlo k bezproblémovému zaškolení nového zaměstnance. Pokud po delší dobu schází ve firmě zaměstnanec, který bezchybně odvádí veškeré své pracovní povinnosti, znamená to vysoký tlak

Následující otázka vyhodnocovala, zda by respondenti doporučili zaměstnání pro SBD Dobříš svým přátelům či známým. Z rozhovorů vyplynulo, že 2 respondenti by ho doporučili. To odůvodnili tím způsobem, že jsou v zaměstnání spokojeni a nevidí zde žádný zásadní problém. Naopak 2 respondenti se vyjádřili poněkud nerozhodně, nejsou si jisti, zda by toto zaměstnání jejich přátelům či známým vyhovovalo. Výsledky této otázky nejsou v souladu s rozbořem spokojenosti zaměstnanců, kdy respondentky poukazují na negativní či neutrální pracovní atmosféru a chybějící nehmotné benefity. Kdyby byl stav v těchto oblastech skutečně kritický, pak by se to odrazilo ve výsledku této otázky a byly by zde zaznamenány negativní odpovědi. Jde tedy o pozitivní zjištění.

Jak již bylo uvedeno, SBD Dobříš pravidelně absolvují školení zabývající se účetnictvím a správou nemovitostí, také absolvují výjezdni porady družstev. Vedoucí pracovník jezdí na školení Svazu českých a moravských bytových družstev. Avšak je třeba zjistit, jak taková školení vnímají zaměstnanci, kteří je absolvují. Ne vždy totiž absolvovaná školení skutečně vedou k osobnímu růstu a rozvoji jednotlivců. Školení musí být zacílena optimálním způsobem, musí být správně koncipována a přizpůsobena aktuálním potřebám jejich absolventů. Další otázka šetření prokázala jednoznačnou shodu všech oslovených respondentů, kteří uvedli, že absolvovaná školení skutečně vedou k jejich růstu a rozvoji. Jde skutečně o pozitivní zjištění, v této oblasti není třeba dělat do budoucna žádné změny, je vhodné pokračovat ve stávajícím systému školení zaměstnanců.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení práce zaměstnanců, jejich pracovního výkonu, kvality odvedené práce, bezchybnosti, ale také ochoty vůči zákazníkům a vstřícnosti vůči spolupracovníkům či nadřízeným. Bylo zjištěno, že v SBD Dobříš žádným způsobem neprobíhá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Obvyklé však je, že firmy se snaží provázat např. roční odměny (které jsou v SBD Dobříš zaměstnancům poskytovány) s ročním hodnocením zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. V této oblasti by bylo vhodné systém hodnocení pracovníků do družstva zavést, může se jednat např. o hodnotící rozhovor realizovaný koncem kalendářního roku, přičemž výsledky rozhovoru budou mít vliv na roční odměnu. Tím se zvýší motivace zaměstnanců získat pozitivní výsledky hodnocení a může to také vést k lepším pracovním výkonům.

Poslední otázka byla polootevřenou otázkou, tady se respondenti mohli vyjádřit k tomu, zda by chtěli ve společnosti něco změnit. Změna by měla vést k růstu jejich pracovní spokojenosti, která je přirozeně provázána s pracovním výkonem zaměstnanců. Bylo zjištěno, že 2 respondentky žádnou změnu nevyžadují. Respondentka 3 by uvítala, kdyby se zlepšila komunikace na pracovišti a respondentka 2 uvedla, že by si přála zlepšení atmosféry na pracovišti. Respondentka 2 současně zvažuje odchod ze zaměstnání, je tedy možno hledat spojitost i v této oblasti – zda nepříjemná atmosféra na pracovišti nemůže způsobovat fluktuaci. Ta do určité míry v SBD Dobříš je, protože vedoucí pracovnice je zde pouze 2 roky, tudíž nahradila předchozího zaměstnance, který z SBD Dobříš odešel.

V oblasti řízení lidských zdrojů bylo nalezeno velké množství nedostatků, které by bylo vhodné do budoucna změnit. Opět je třeba připomenout, že v současné době SBD Dobříš nemá dostatek finančních zdrojů, které je možno investovat. Proto je nezbytné realizovat především taková

opatření, která budou spojena s minimem finančních nákladů. Jedná se o následující možné návrhy na optimalizaci situace:

- zlepšení atmosféry na pracovišti, což je možno realizovat za pomoci různorodých aktivit: teambuildingový víkend spojený s utužováním přátelských vztahů všech zaměstnanců, pořádání vnitrofiremních večírků (vánoční večírek, večírek ku příležitosti jubilea apod.), aktivní řešení veškerých konfliktů,
- zavedení systému hodnocení zaměstnanců za pomoci ročního hodnotícího pohovoru, přičemž vedoucí pracovníci provede s každým pohovor, zaznamená výsledky do hodnotícího archu (je možno např. navrhnout 10 oblastí, ve kterých se bude zaměstnanec hodnotit a škálu 1 – 5, která bude odrážet aktuální stav) a výsledky budou přímo provázány s výší roční odměny,
- nehmotná motivace zaměstnanců, ta může spočívat v častých pochvalách ze strany nadřízené pracovníce, veřejném uznání práce, ale také flexibilní pracovní době zaměstnanců, individuálním přístupem k potřebám zaměstnanců.

Je vhodné dlouhodobě analyzovat a hodnotit oblast řízení lidských zdrojů. Je přirozené, že mikropodnik jako je SBD Dobříš nebude zpracovávat ucelené vnitropodnikové směrnice, složitý systém motivace zaměstnanců nebo nebude zaměstnávat personalistu. Přesto je nezbytné, aby se družstvo zabývalo oblastí lidských zdrojů, hodnotilo spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem a analyzovalo pracovní výkon a chyby zaměstnanců. Jen tak je možno dosáhnout růstu družstva a spokojenosti klientů.

6 Marketingový plán

Marketing je velmi důležitou součástí každé firmy, bez marketingových aktivit nemůže firma zviditelnit své jméno na trhu a získávat nové zákazníky. Ti jsou velmi důležití pro zvětšování tržního podílu na úkor konkurenčních firem.

6.1 Marketingový mix

Halada (2023, s. 63) považuje marketingový mix za soubor taktických marketingových nástrojů, které zahrnují výrobovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku firmy směrem k zákazníkům cílového trhu.

Karlíček (2018, s. 152) uvádí čtyři součásti základního marketingového mixu. Ten zahrnuje produkt, cenu propagaci a distribuci, přičemž autor distribuci charakterizuje jako dostupnost. Jde o tzv. 4P, která jsou klíčovou součástí marketingové komunikace firmy s veřejností. Autor dále pracuje s konceptem 4C, do něj řadí hodnotu pro zákazníka, náklady pro zákazníka, komunikaci dané hodnoty a dostupnost. Tento koncept více zdůrazňuje zákazníka, který v celém konceptu 4C hraje hlavní roli. Rozdílnost těchto dvou konceptů a toho, v čem spočívají, vyobrazuje následující obrázek 8.

Obrázek 8 Marketingový mix



Zdroj: Karlíček, 2018, s. 152

Jaderná a Volfová (2021, s. 54) marketingový mix, jak jej uvádí Karlíček (2018, s. 152) dále rozšiřují o položku „lidé“. Ti vstupují do jednotlivých položek mixu a mohou výrazně ovlivnit spokojenost zákazníků. Srpová (2020, s. 217) modifikuje marketingový mix o další dva prvky: politicko-společenská rozhodnutí a veřejné mínění.

Nastavení jednotlivých položek marketingového mixu musí dle Karlíčka (2018, s. 152) vycházet ze strategického marketingového plánu. Tento marketingový plán obsahuje velké množství dat, která se týkají problematiky reklamy, podpory prodeje, osobního marketingu, analýzy trhu, positioningu značky, cílového segmentu atd. Pokud nebude marketingová strategie dle autora obsahovat všechny tyto náležitosti, nemůže být efektivní a správně nastavená. Všechny jednotlivé prvky musí být ve vzájemném souladu, musí se navzájem podporovat a musí být provázány.

Halada (2023, s. 63) marketingový mix definuje jednoduše jako souhrn základních marketingových nástrojů. Tyto nástroje mají (stejně jako všechny ostatní prvky vnitropodnikové strategie) vést k dosažení cílů podniku. Autor dále polemizuje nad tím, proč se marketingový mix nazývá „mixem“ a jako odpověď na tuto otázku uvádí, že všechny prvky mixu jsou proměnlivé a je možno je různě kombinovat a přizpůsobovat aktuální situaci na trhu a potřebám firmy.

Jaderná a Volfová (2021, s. 54, 55) poukazují na souvislost marketingového mixu a marketingové strategie s nákupním a spotřebním chování zákazníků. Spotřební chování autorky vidí jako proces, jaký zahrnuje definování osobních potřeb a přání vlastnit určitý výrobek nebo službu; následuje hodnocení alternativ produktů a služeb na trhu a firem; posléze se spotřebitel rozhoduje o koupi od konkrétního výrobce a výrobek či službu si zakupuje; výrobek spotřebitel spotřebovává a užívá; posledním krokem je opuštění produktu (to může být pozitivní nebo negativní). Nákupní chování je součástí spotřebního chování, obsahuje však jen první tři kroky a nespočívá ve spotřebě a opuštění produktu. Dle autorek právě marketing ovlivňuje spotřebitelské a nákupní chování a to konkrétním způsobem – zákazník si může firmu oblíbit a vybudovat si k ní loajální vztah nebo na ni naopak může získat negativní náhled.

Burešová (2022, s. 27) dělí reklamní aktivity na online a offline. Právě online marketingové aktivity jsou v současné době velmi důležité. Semerádová (2019, s. 8) s ohledem na rozvoj informačních technologií a jejich stále častější využívání pro marketingové účely zpracovala velmi přehlednou publikaci, která se zabývá detailním popisem marketingových aktivit na Facebooku a Instagramu. Tato monografie je sestavena takovým způsobem, aby poskytovala velmi jednoduchý návod, jak by měla postupovat firma, která je v rámci online marketingových aktivit konzervativní. Dle výsledků řízeného rozhovoru je SBD Dobříš velmi konzervativní firmou, která nemá tendenci se snažit zviditelnit za pomoci online reklamních nástrojů. Semerádová (2019, s. 8) však zdůrazňuje, že tyto online aktivity mohou zefektivnit podnikatelské aktivity a to díky facebookové stránce, optimálně zveřejňovaných příspěvků, stránce na Instagramu, správném zacílení se na cílovou skupinu a šíření informací o těchto online nástrojích.

SBD Dobříš realizuje marketingové aktivity a marketingový mix velmi omezeně, což bylo zjištěno za pomoci řízeného rozhovoru, analýzy stávajícího stavu a také neexistence marketingového plánu, strategie či jakýchkoliv jiných dokumentů.

Produkt nemá v případě SBD Dobříš hmotnou podobu, jedná se o službu, kterou družstvo poskytuje svým klientům. Jde o procesy, které byly popsány v podkapitole 4.2. Tyto procesy jsou službami, které jsou pro klienty klíčově důležité, aby byli spokojeni se svým bydlením. Bydlení je primární životní potřebou, která je pro člověka zásadní a ovlivňuje kvalitu a spokojenost jeho života. S vyšší kvalitou služeb roste taktéž dobré jméno společnosti na trhu a zvyšuje se pravděpodobnost doporučení této firmy dalším potenciálním klientům, což je v současné době jedinou možností, jak SBD Dobříš získává nové zákazníky. Na kvalitu se v SBD Dobříš dlouhodobě velmi dbá, na zaměstnance je vyvíjen tlak, aby odváděli svou práci bezchybně a vysoce kvalitně. To souvisí taktéž s individuálním přístupem k potřebám a přáním zákazníků.

Cena poskytovaných služeb se pohybuje na hranici cen konkurence. Odměna za správu SVJ je 6 300 Kč + DPH měsíčně za celé společenství. Tato částka se může měnit v důsledku inflace a dalších faktorů po oboustranné dohodě. V současné době firma zvažuje zvýšení cen, právě z důvodu již zmíněné inflace a celkového nárůstu cen veškerých služeb na trhu. SBD Dobříš žádným způsobem neřeší cenovou politiku, nezkoumá cenové strategie nebo vývoj cen obdobných služeb na trhu. Vychází z kalkulace nákladů a marže, která je k nákladům připočtena. Vzhledem k tomu, že ceny vstupů jsou na trhu obecně podobné, je přirozené, že cena SBD Dobříš je také podobná cenám konkurentů.

Distribuce spočívá v osobní komunikaci se zákazníky, kteří přichází do sídla družstva a hovoří zde se zaměstnanci SBD Dobříš. Velkou konkurenční výhodou družstva je fakt, že má sídlo, které je velmi strategicky umístěno v centru Dobříše a má nastavené otvírací hodiny, kdy mohou zákazníci nebo i potenciální zákazníci přijít a informovat se o službách, které družstvo nabízí. Konkurenti na místním trhu podobný benefit klientům nenabízí, vždy je třeba si předem

dohodnout schůzky, což u SBD Dobříš nutné není. V případě, že je to třeba, zaměstnanci družstva (nebo vedoucí pracovník či člen představenstva) navštíví osobně bytový dům a vyřeší problém, který vyžaduje akutní a osobní řešení na místě. S ohledem na fakt, že Dobříš není velkým městem, není vzdálenost bytu občanů od sídla velká.

Propagace je realizována za pomoci webových stránek, které lze velmi snadno vyhledat při zadání hesel „stavební bytové družstvo Dobříš“. Tyto stránky jsou přehledné, jasně zpracované, poskytují dostatek potřebných informací, avšak nejsou příliš graficky zdařilé a moderní. Spíše je z nich patrné, že po mnoho let nedošlo k žádným změnám a stránky mají totožnou strukturu a vzhled dlouhodobě. Zde by bylo vhodné realizovat změny. Družstvo Dobříš se taktéž na veřejnosti zviditelňuje za pomoci článků a odkazů na toto družstvo v Časopisu Svazu českých a moravských bytových družstev. Zde se jedná o marketingovou komunikaci v podobě public relations.

V oblasti osobního prodeje se SBD Dobříš velmi snaží pracovat na dobrém jméne společnosti za pomoci ochotného a individuálního přístupu zaměstnanců družstva vůči klientům. Kromě toho se taktéž snaží působit pozitivně na celý místní trh a komunitu, aby tak podpořilo značku na veřejnosti. Na individuálním a ochotném přístupu ke klientům se zakládá taktéž hlavní a jediný způsob získávání nových zákazníků – jde o doporučení stávajícími klienty.

V současné době, která je typická rozvojem informačních technologií, jejich častým využíváním pro marketingové účely. Velké množství firem se na internetu zviditelňuje za pomoci webových stránek, sociálních sítí, článků apod. SBD Dobříš má však pouze internetové stránky, které grafickým provedením nelze považovat za moderní. Vedoucí pracovník se k tomuto vyjádřil následujícím způsobem: „*Jak již bylo zmíněno, tak organizace SBD Dobříš je velmi konzervativní a nyní spíše zaměřena na obyvatele bytových domů staršího věku. V případě, že by se družstvo mělo zaměřit na formu zviditelnění v podobě sociálních sítí, tak by tento postup musel být nařízen představenstvem družstva. Další otázka by poté byla, kdo by to ze zaměstnanců dělal. Pravděpodobně by musel být přibrán nový zaměstnanec, který se na sociálních sítí vyzná a ovládá je. Aktuálně není organizace na sociální síť zaměřena a nemá na to ani kapacitu.*“.

Žádné další formy marketingového mixu nejsou SBD Dobříš realizovány. Z toho logicky vyplývá, že marketingové organizační, finanční, ale i časové náklady jsou velmi nízké. Naopak však toto opomíjení marketingu může vést k nedostatečnému zviditelnění na veřejnosti a nemožnosti získávat nové zákazníky. Je třeba SBD Dobříš doporučit, aby se snažilo více realizovat marketingové aktivity a to např. za pomoci následujících aktivit:

- dlouhodobé zvyšování kvality poskytovaných služeb za pomoci pečlivé volby subdodavatelů služeb, pravidelné kontroly kvality poskytovaných služeb,
- cenová politika bude spojena se strategií udržování cen podobných konkurenci, avšak v důsledku inflace a celkového zvyšování cen služeb bude provedeno mírné zvýšení cen, a to individuálně. Je však třeba toto zvýšení cen s klienty náležitě komunikovat, zdůvodnit a nabídnout současně se zvýšením cen novou přidanou hodnotu – nový typ služby (např. právní poradenství všem členům družstva, poskytování internetového připojení za zvýhodněnou cenu), kvalitnější služby apod.,
- zavedení reklamy za pomoci internetu – sociální síť,
- realizace event marketingu, kdy bude družstvo součástí místních akcí, aby se více zviditelnilo v rámci místní komunity.

Jak bylo zjištěno za pomoci řízeného rozhovoru, SBD Dobříš je v této oblasti velmi konzervativní firmou, která se nesnaží realizovat moderní formy marketingu. To by se však mělo změnit a to s ohledem na fakt, že zacílení se na skupinu starších občanů není do budoucna

příliš výhodné (senioři časem zemřou a byty zdědí jejich děti či vnuci). Jak bylo již zmíněno, průměrný věk obyvatel Dobříše je 40 let, je proto třeba se zaměřit na tuto skupinu občanů. Pro účely marketingových aktivit nebo event marketingu však není třeba přijímat nového zaměstnance, jak se vedoucí pracovník družstva obává. Je zcela dostačující požádat o pomoc externího pracovníka, tím může být např. student vysoké školy, který v rámci své závěrečné práce nebo praxe zavede firmě stránky na sociálních sítích, bude je spravovat nebo bude realizovat event marketing. Zde je pak možno počítat s velmi nízkými finančními náklady.

6.2 Marketingová komunikace, strategie a plán

Lipovská (2017, s. 236) informace o důležitosti marketingových aktivit doplňuje o statistická zjištění: „*polovina nových podniků nepřežije první rok existence a téměř 95 % skončí do pěti let*“. Chybějící kvalitní marketingové aktivity je možno dle názoru autorky nahradit velmi kvalitním zbožím nebo službami, které firma nabízí spotřebitelům. Dodává také, že je marketing finančně náročnou oblastí fungování firmy a ne každá firma má dostatek zdrojů na realizaci optimálních marketingových aktivit. Avšak přesto jsou marketingové komunikace, strategie a plán klíčové pro úspěch firmy na trhu.

Šafrová Drášilová (2019, s. 151) uvádí, že za pomoci marketingové komunikace firma v zákazníkovi vyvolává zájem o nabízený produkt nebo službu, napomáhá mu bezproblémově se pochybovat a orientovat na trhu daných produktů nebo služeb, ale také ho přesvědčuje ke koupi dané značky (čímž také buduje povědomí o značce) a sděluje mu firemní hodnoty a postoje. Příkrylová (2019, s. 20, 21) dodává, že aby marketingová komunikace skutečně tyto činnosti naplnila, musí být koncipována jako optimálně formulované sdělení, které je spotřebiteli předáváno za pomoci určitého komunikačního kanálu, přičemž spotřebitel musí nezbytně vlastnit přijímač, který zachytí a spotřebiteli předá dané komunikační sdělení. Autorka dále zdůrazňuje důležitost kybernetiky, která vysoce usnadnila komunikaci a předávání informací mezi jednotlivci.

Šafrová Drášilová (2019, s. 151) pojednávají o faktu, že mnohé firmy omezují své marketingové aktivity na minimum, protože za marketing považují pouze reklamní a propagační aktivity. Propagace a reklama jsou však pouze jedním prvkem marketingu, přičemž těchto prvků existuje velké množství a je možno je nazývat komunikačním mixem. Autorky za úkoly efektivní marketingové komunikace považují následující:

- zákazník získává informace, které hledá nebo potřebuje, nebo je nepotřebuje, ale z nějakého důvodu je vůči nim v danou chvíli otevřený a vnímá je a přijímá je,
- zákazník získává informace v místě, kde se pohybuje, jsou mu k dispozici, aniž by musel vyvinout nějaké úsilí a přemístit se za nimi,
- zákazník získává informace v čase, kdy je schopen je přijmout, pochopit a zpracovat, má na ně dostatek času a energie,
- zákazník získává informace za pomoci způsobu či nástrojů, kterým rozumí, chápe je, jsou pro něj snadno uchopitelné,
- zákazník získává informace v takové formě, kterou si zapamatuje, je schopen si dané informace nějakým způsobem zaznamenat či uchovat, aby se k nim mohl později vracet.

Karlíček (2016, s. 23) je toho názoru, že marketingová komunikace může být efektivní pouze tehdy, pokud respektuje své principy (podobně jako principy mezilidské komunikace). Tyto principy by se měly v první řadě zakládat na tom, jaká je cílová skupina firmy. Z toho vyplývají veškeré komunikační aktivity. Dle autora musí marketingová komunikace cílovou skupinu zaujmout, ta musí sdělení pochopit a sdělení jí musí přesvědčit ke koupi. Pokud dojde k zaujetí,

pochopení i přesvědčení, je marketingová komunikace schopna změnit postoje a chování spotřebitele a pak dochází k efektivní marketingové komunikaci.

Jesenský (2017, s. 129) zdůrazňuje, že marketingová komunikace nesmí spotřebiteli předávat až příliš velké množství informací. V dnešní informační době si každý člověk může bez větších nákladů a námahy zajistit nepřeborné množství dat a přesycení spotřebitele údaji o firmě, značce, produktu či službě je nežádoucí. Dle autora „je zvažování mnoha možností pro zákazníka natolik stresující, že ho při výběru paralyzuje a žádný psychický užitek mu nepřináší“. Toto tvrzení je možno dát do kontrastu s názorem Šafrové Drášilové (2019, s. 151), která je přesvědčena, že marketingová komunikace by měla předat spotřebiteli poměrně velké množství informací. V tomto případě je možno tedy konstatovat, že množství předávaných dat by mělo být uzpůsobeno trhu, firmě, cílové skupině a jejím potřebám. Nalézt optimální hranici může být náročné. Karlíček (2016, s. 24) však dodává, že každé marketingové sdělení, bez ohledu na to, jaké množství informací obsahuje, musí být prezentováno v co nejširší a nejobecnější podobě, jakožto soubor elementů, které mají význam pro danou cílovou skupinu (může jít o gesta, hudbu, barvy, zvuky, obrazy, symboly).

Cíle marketingové komunikace a aktivit je možno definovat dle Šafrové Drášilové (2019, s. 151), Jaderné a Volfové (2021, s. 54, 55), Burešové (2022, s. 42) a Srpové (2020, s. 216, 217) za pomoci následujícího výčtu:

- firma oznamuje veřejnosti existenci firmy, značky, produktu, služby,
- informace, které jsou sdělovány, by měly vzbudit zájem o koupi produktu nebo služby (s tímto cílem plně souzní Šafrová Drášilová (2019, s. 151)),
- spotřebitelské chování je ovlivněno směrem ku prospěchu dané firmy (o této problematice hovoří taktéž Jaderná a Volfová (2021, s. 54, 55)),
- buduje se vazba a partnerské vztahy a to nejen se zákazníky, ale také s dalšími stakeholders (zde se jedná již o problematiku loajality zákazníků, o které píšou Jaderná a Volfová (2021, s. 54, 55) či Burešová (2022, s. 42)),
- obsazení tržní pozice (to za důležité považuje taktéž Srpová (2020, s. 216, 217)),
- vyvolání širšího povědomí o značce, aby co nejvíce potenciálních zákazníků zvažovalo firmu jako svého budoucího dodavatele zboží nebo služeb.

Šafrová Drášilová (2019, s. 162) si myslí, že výše uvedené cíle je možno naplnit jen tehdy, pokud firma zná velmi dobře své zákazníky, jejich potřeby, problémy, životní styl a hodnotový žebříček. Všechny výše uvedené cíle a principy mají dle Jaderné a Volfové (2021, s. 55) vést k uspokojení spotřebitele, resp. jeho potřeb, které cítí. V současné době je možno předvídání, poznávání a uspokojování potřeb spotřebitelů považovat za aktuální trend v marketingu. Firma se tedy snaží odhalit potřeby zákazníka ještě předtím, než je on sám cítí.

Srpová (2020, s. 216, 217) je toho názoru, že marketingová strategie má velký vliv na prodej produktů a služeb, tudíž i na budoucí úspěch firmy. Marketingová strategie dle autorky řeší tři základní oblasti: cílový trh, tržní pozice produktu, rozhodování o marketingovém mixu. Cílový trh musí firma vybrat velmi pečlivě, protože čím lépe se firmě podaří zvolit cílový trh, tím lépe dokáže svými produkty a službami splnit potřeby a přání zákazníků. Pokud firma nedefinuje cílový trh přesně a jeho charakteristika není součástí podnikatelského plánu, snižuje se pravděpodobnost úspěchu firmy. Autorka dále pojednává o určení tržní pozice produktu či služby, kdy se musí firma na trhu ustálit v rámci konkurenčních firem. Je třeba v zákaznických vzbudit takové povědomí o značce, které odlišuje firmu od konkurence a zdůrazňuje klady nabízených výrobků či služeb. Poslední oblast marketingového mixu je podrobněji popsána v předchozí podkapitole 6.1.

Přikrylová (2019, s. 71) specifikuje, že za tyto reklamní aktivity je možno, kromě tradiční reklamy, považovat taktéž za podporu prodeje, přímý marketing, public relations, osobní prodej, sponzoring a veletrhy a výstavy. Dle autorky všechny tyto prvky tvoří komunikační mix, který je součástí marketingového mixu. Zde je opět patrná provázanost veškerých náležitostí, které ovlivňují fungování firmy a její efektivitu.

Karlíček (2018, s. 108, 109) však uvádí, že svou marketingovou strategii nemusí firma zakládat pouze na reklamě, ale je možno uplatňovat i jiné efektivní strategie. Jde o generické strategie dle Portera, které mají za úkol udržovat konkurenceschopnost firmy na trhu. Karlíček (2018, s. 108, 109) tyto strategie popisuje následujícím způsobem. Strategie vůdčího postavení v nákladech se zakládá na snižování nákladů na produkci výrobků nebo služeb, snižování marketingových nákladů, nákladů na lidské zdroje apod. Tím se sníží ceny služeb či produktů pro zákazníka a ten volí nejnižší cenu na trhu. Strategie diferenciací se zakládá na tom, že ne všichni zákazníci vyhledávají nejnižší cenu, ale důležitější je pro ně přidaná hodnota, funkční benefit poskytnuté služby nebo produktu. Poslední strategií je strategie koncentrace, která je založena na výběru úzké skupiny zákazníků, kteří mají specifické potřeby. Jde o mikrosegment či tržní výklenek.

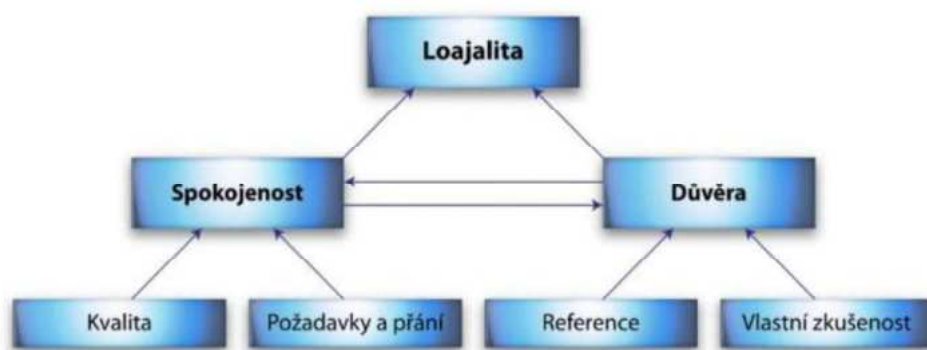
Vzhledem k faktu, že marketingová strategie má schopnost ovlivnit fungování celého podniku a jeho úspěch na trhu, Burešová (2022, s. 27) zdůrazňuje, že marketingovou strategii by měl vždy plánovat a schvalovat vrcholový management podniku. Tato strategie by měla být vytvářena pro celý podnik a měla by být přímo navázána na celopodnikovou strategii. Autorka dále uvádí, že marketingové strategie je možno dělit na online a offline strategie, čímž zdůrazňuje důležitost reklamy na internetu.

Dib (2020, s. 23) nesouhlasí s názory předchozích odborníků, např. Burešové (2022, s. 27), Karlíčka (2018, s. 108, 109) nebo Boháčka (2021, s. 92), kteří jsou toho názoru, že marketing je velmi složitou a náročnou záležitostí, která je nákladná a vyžaduje úsilnou práci marketingového odborníka. Dle Diba (2020, s. 22, 23) je marketing přirozenou součástí života každé firmy a jde o velmi jednoduchou záležitost, kdy se firma zviditelňuje na místním trhu.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 94) považují za klíčové zpracovat marketingový plán, který je potřebný pro úspěšné řízení celého podniku. Strategický plán se dle autorů plánuje plynule, očekávají se v něm průběžné změny, řeší se aktuální stav a plánují se různé možnosti a varianty řešení. Dlouhodobý plán se oproti tomu plánuje periodicky, předpokládá se u něj pokračování trendů a jednotlivých aktivit. Tento dokument by měl zpracovávat odborník, který by ho měl průběžně kontrolovat.

Jaderná a Volfová (2021, s. 54, 55) se okrajově zmiňují o problematice loajality zaměstnanců v rámci marketingových aktivit firmy. Burešová (2022, s. 42) v rámci řízení marketingových aktivit hovoří o problematice loajality zákazníků a zpracovává tzv. model loajality zákazníka, který je vyobrazen na následujícím obrázku 9. Dle autorky je loajalita spotřebitelů vůči firmě a její značce vrcholem snahy marketingových odborníků, protože za pomoci marketingových aktivit byli schopni vybudovat „*vztah mezi postojem spotřebitele ke značce a upřednostňovaným chováním, vztah je dlouhodobý a pevný, založený na minulé zkušenosti a má perspektivu*“. Burešová (2022, s. 42) k tomu dále dodává, že vybudovat takovou loajalitu není snadné a tato loajalita primárně není závislá na nákupu výrobku či služby, ale vzniká z důvodu souladu a harmonie mezi značkou (smýšlením firmy) a postoji spotřebitele. Z toho lze logicky vydedukovat, že loajalita může vzniknout pouze tehdy, kdy spotřebitel značku dobře a podrobně zná.

Obrázek 9 Loajalita zákazníků



Zdroj: Burešová, 2022, s. 42

Jak již vyplynulo z výše uvedených informací, SBD Dobříš žádným způsobem nezpracovává marketingový plán, strategii nebo cíle. Chybí zde taktéž marketingový mix a propracované propagační aktivity. Přesto však má velké množství loajálních zákazníků, odliv zákazníků je v podstatě na nulové hranici. Příliv nových zákazníků je však pomalý, je založen na doporučeních od stávajících spokojených klientů. Je však třeba dbát na to, aby družstvo rostlo a rozvíjelo se, dosahovalo lepších finančních výsledků a tyto finanční zdroje mohlo využívat ke svému růstu. Zpracovávat ucelené dokumenty ve formě marketingové strategie nebo plánu je silně neefektivní a nepřínosné, protože SBD Dobříš do budoucna nebude realizovat velké marketingové aktivity. Přesto je však vhodné začít k marketingu přistupovat moderněji a aktivněji. Pro začátek by bylo vhodné stanovit marketingové cíle. Ty by mohly být např. následující:

- zvýšit úroveň prodeje služeb,
- získávat nové zákazníky,
- zvýšit povědomí o značce na místním trhu,
- rozšířit cílové skupiny družstva,
- pracovat na tom, aby vztahy se stávajícími zákazníky byly nadále pevné a trvalé.

Je nezbytné, aby marketingové cíle byly v souladu s celopodnikovými cíli družstva a odpovídali procesnímu managementu a oblasti řízení lidských zdrojů.

7 Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu

V této části práce budou shrnuty veškeré výše získané údaje. Nejdříve budou zpracovány za pomoci tří analýz – analýzy SWOT, analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Následně budou sumarizovány veškeré návrhy a doporučení, které byly uváděny v jednotlivých kapitolách této práce. Ty budou zpracovány do podoby uceleného projektu, kdy budou vyhodnoceny také po finanční stránce, za pomoci časové analýzy a popisu možných rizik. Při zpracovávání této části práce budou brány v úvahu aktuální podmínky na trhu a v SBD Dobříš.

7.1 SWOT analýza

Červený (2022, s. 263) SWOT analýzu považuje za komplexní shrnutí veškerých vnitřních i vnějších faktorů, které mají vliv na efektivitu procesů, které se ve firmě odehrávají a jejichž výsledkem je produkt nebo služba, kterou organizace nabízí svým zákazníkům.

Karlíček (2018, s. 238) podrobněji charakterizuje jednotlivé čtyři součásti této analýzy, kterými jsou silné a slabé stránky (ty tvoří faktory, které jsou bezprostředně ovlivnitelné firmou, jde tedy o vnitřní faktory) a příležitosti a hrozby (vnější faktory, tedy vlivy okolí firmy). Silné stránky a příležitosti jsou pozitivními stránkami analýzy, slabé stránky a hrozby naopak negativními součástmi. Červený (2022, s. 263) k tomu dále dodává, že tato analýza je velmi užitečným nástrojem pro plánování a řízení firmy.

Veškeré výše zjištěné informace o SBD Dobříš jsou shrnuty do analýzy SWOT, která je vyobrazena na následující tabulce 13. Jednotlivé faktory jsou zde navíc doplněny vahou a hodnotou. Součet vah v jednotlivých oblastech vždy musí být 100 %, tedy váha konkrétního prvku značí jeho důležitost na celku. Hodnoty jsou vyjádřeny na škále 1 – 5 (resp. -1 – -5), přičemž čím je zjištěná hodnota vyšší, tím je její vliv významnější. Výsledek je součinem váhy a hodnoty. Jednotlivé výsledky jsou v kategoriích sečteny, aby bylo možno nalézt celkový výsledek SWOT analýzy.

Silné stránky dosáhly hodnoty 4, zatímco slabé stránky hodnoty -3,6. Je zde tedy patrný přesah silných stránek nad slabými o 0,4, což naznačuje mírně uspokojivý stav. V oblasti vnějších vlivů příležitosti dosáhly hodnoty 4 a hrozby dosáhly hodnoty -3,8. Opět byl zjištěn pozitivní stav, kdy příležitosti přesáhly hrozby o 0,2. Opět jde však pouze o mírně uspokojivý stav. Celkový výsledek SWOT analýzy je 0,6. Přestože byl nalezen pozitivní stav, kdy kladné stránky této analýzy převyšují negativní stránky, je možno uvést, že přesahy jsou velmi nízké. Proto by bylo vhodné do budoucna situaci optimalizovat tak, aby byly dlouhodobě posilovány silné stránky, příležitosti byly přeměněny v silné stránky, slabé stránky byly eliminovány a hrozby potlačeny.

Tabulka 13 SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnota	Výsledek	Slabé stránky	Váha	Hodnota	Výsledek
Dlouhodobá historie družstva na území Dobříše	20%	3	0,6	Nedostatek finančních zdrojů nezbytných pro růst a rozvoj	30%	-5	-1,5
Loajální zákazníci doporučující SBD Dobříš dalším potenciálním klientům	30%	5	1,5	Chybějící hodnocení spokojenosti obyvatel	10%	-2	-0,2
Minimální odliv klientů ke konkurenci	20%	4	0,8	Špatná atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci	10%	-1	-0,1
Dobré jméno a značka na trhu	10%	3	0,3	Špatné výsledky finanční analýzy	20%	-3	-0,6
Snaha o dlouhodobé zvyšování kvality poskytovaných služeb	20%	4	0,8	Chybějící marketingové aktivity	30%	-4	-1,2
Celkem	100%		4	Celkem	100%		-3,6
Příležitosti	Váha	Hodnota	Výsledek	Hrozby	Váha	Hodnota	Výsledek
Investiční a inovační projekty financované za pomoci různorodých dotačních projektů	30%	5	1,5	Další nárůst inflace	20%	-4	-0,8
Zapojování názorů a návrhů členů družstva do interního fungování SBD Dobříš	20%	2	0,4	Pokles cen konkurentů	30%	-4	-1,2
Příklady dobré praxe z jiných obcí či obvodů	20%	3	0,6	Zhoršení situace na trhu nemovitostí	30%	-4	-1,2
Růst poptávky po službách SBD Dobříš	30%	5	1,5	Odliv zkušených zaměstnanců směrem ke konkurenci	20%	-3	-0,6
Celkem	100%		4	Celkem	100%		-3,8

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Porterův model pěti sil

Adámek, Maixnerová (2022, s. 112, 113) definují Porterův model pěti sil jako sektorové síly, jako stav v sektoru, ve kterém firma operuje.

Fotr (2017, s. 238) uvádí, že hlavním ukazatelem v tomto modelu je stávající konkurence v odvětví, kterou doplňují následující čtyři faktory: vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitutů, bariéry vstupu do odvětví. Dle Adámka a Maixnerové (2022, s. 112, 113) je třeba u jednotlivých faktorů hodnotit jejich sílu a intenzitu toho, jak působí na firmu a její fungování.

Konkurenti v odvětví

V první řadě je třeba vyhodnotit počet konkurentů na místním trhu. Je nutné brát v úvahu pouze trh malých bytových družstev, nikoliv velkých. Pro tyto účely se SBD v ČR dělí na malá družstva do 20 zaměstnanců a velká družstva nad 20 zaměstnanců. V následující tabulce 14 je patrný vývoj počtu malých bytových družstev v ČR za období let 2009 – 2017. Český statistický úřad bohužel neposkytuje data za období let 2018 – 2023. Z následující tabulky 14 je možno vyčíst, že počet malých bytových družstev na úrovni ČR dlouhodobě klesá. Ve středočeském kraji je možno zaznamenat taktéž dlouhodobý pokles, v letech 2015 – 2017 spíše stagnaci. V okrese Příbram byl nalezen taktéž trend poklesu, pouze v roce 2017 byl zaznamenán nárůst. Konkrétně v Dobříši se nachází tři malá bytová družstva (včetně SBD Dobříš). Je tedy patrné, že na trhu malých bytových družstev dochází dlouhodobě k poklesu jejich počtu, avšak podíl družstev ve Středočeském kraji na celé ČR roste, což je určitým paradoxem. Je možno konstatovat, že tento trh je rizikový, snižování počtu družstev je určitým varovným znamením pro SBD Dobříš. To by si mělo uvědomit důležitost efektivní a produktivní činnosti a realizace procesů tak, aby byli klienti spokojeni a docházelo k růstu počtu klientů, nikoliv k jejich úbytku.

Tabulka 14 Analýza počtu malých bytových družstev v České republice

Rok	Příbram	Středočeský kraj	Celá ČR	Podíl středočeského kraje na celé ČR
2009	37	519	4 492	11,55
2010	37	506	4 385	11,54
2011	37	499	4 307	11,59
2012	34	489	4 179	11,70
2013	27	486	4 107	11,83
2014	26	478	4 091	11,68
2015	25	470	3 921	11,99
2016	22	463	3 803	12,17
2017	25	464	3 661	12,67

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu, 2017

S ohledem na chybějící data od roku 2018 je těžké odhadnout současný stav v počtu malých bytových družstev, je však možno odhadnout pokračování trendu, tedy mírný pokles na úrovni celé ČR, Středočeského kraje a stagnující stav v Příbrami. V Dobříši se počet nemění.

Hrozba vstupu konkurentů na místní trh

Aby byl trh pro nové konkurenty dostatečně atraktivní, musí být adekvátně ziskový a přinášet nově vstupujícím firmám příležitost k růstu a rozvoji. Založení bytového stavebního družstva je velmi snadné a není spojeno s nutností vysokých finančních výdajů. Založit si podnikání

v tomto oboru není spojeno s nutností speciálního oprávnění, vzdělání či nějakých dovedností či znalostí. Zakládající osoba je povinna si pouze zřídit příslušné živnostenské oprávnění, přičemž jde o volnou činnost. Získání nových odběratelů v malém městě, jako je Dobříš, je však náročnou záležitostí. Stávající odběratelé těchto služeb jsou rozděleni mezi stávající tři bytová družstva, která zde fungují. Nově vstupující družstvo by zákazníky získalo jen velmi těžko.

Hrozba substitutů

V tomto případě neexistuje žádná hrozba substitutů, služby bytového družstva jsou velmi specifické a nelze je zaměnit za pomoci jakékoliv náhražky.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Mezi hlavní dodavatele SBD Dobříš patří např. poskytovatelé telekomunikačních služeb, účetních software, kancelářských potřeb, služeb souvisejících s bydlením. V tomto sektoru existuje dostatečně velká konkurence, tedy v případě nespokojenosti SBD Dobříš se službami od dodavatelů může družstvo dodavatele změnit. Ceny dodavatelů jsou velmi podobné, jejich trh je přesycen, a proto si nemohou dovolit velké změnové odchylky. Velmi důležitá je především kvalita služeb dodavatelů, protože ta se posléze odráží v kvalitě služeb, které družstvo poskytuje svým klientům. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není příliš velká, dodavatelé mají možnost tlačit na pokles kvality a růst cen, avšak s výrazným rizikem, že přijdou o své odběratele. Proto pravděpodobně k tomuto kroku v blízké době nedojde.

Vyjednávací síla odběratelů

SBD Dobříš momentálně není v situaci, kdy by si mohlo dovolit přicházet o své odběratele. Počet odběratelů družstva roste jen velmi pomalu, družstvo bojuje s nedostatek finančních zdrojů nezbytných pro vlastní růst a rozvoj. Je proto nezbytné, aby družstvo respektovalo potřeby a požadavky svých odběratelů, snažilo se o růst kvality poskytovaných služeb, dále poskytovalo individuální přístup k řešení problémů všech zákazníků. Ceny konkurentů na trhu Dobříše jsou velmi podobné, přechod zákazníka od SBD Dobříš k jiným konkurentům v rámci snahy ušetřit finanční zdroje by byl kontraproduktivní. Změna družstva je spojena s určitými časovými i organizačními náklady, pro klienta je tedy náročnou záležitostí, která může být stresující. Vyjednávací síla odběratelů proto není na vysoké úrovni, ale ani na nízké. Je možno ji ohodnotit jako středně silnou.

7.3 PEST analýza

Karlíček (2018, s. 35, 36) je toho názoru, že PEST analýza pojednává o vnějších vlivech, které působí na firmu, její procesy a fungování. Jedná se o politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní vlivy, technologické a přírodní vlivy.

Šafrová Drášilová (2019, s. 69, 70) k tomuto dodává, že vlivů je nepřeberné množství a firma by při realizaci PEST analýzy neměla brát v úvahu veškeré tyto společenské vlivy, ale pouze ty, které na ni skutečně působí a mají na ni přímý vliv. V opačném případě je tato analýza neúčelná.

Politicko-právní vlivy

Je přirozené, že se každá firma musí vždy řídit veškerou legislativou, která je aktuálně platná. SBD Dobříš je družstvem, což je poměrně specifické uskupení, počet družstev na trhu spíše dlouhodobě klesá. Družstvo je od podnikatelských subjektů odlišné tím, že jeho primárním cílem a posláním není generovat podnikatelský zisk, ale přinášet prospěch svým členům a naplňovat jejich potřeby a přání. Jak již bylo uvedeno, pro založení družstva je nezbytné, aby

zakladatel měl zřízený živnostenský list, který není spojen s nutností vzdělání či zkušeností. Dále je třeba sestavit představenstvo a kontrolní orgán. Je nezbytné vést účetnictví v souladu s platnými účetními normami. Protože Česká republika je součástí Evropské unie, musí taktéž splňovat veškeré nadnárodní normy. Ty upravují taktéž oblast podnikání a bydlení.

Právní faktory jsou tvořeny aktuálním politickým systémem, ten je v současné době založen na demokratickém smýšlení a tržní ekonomice. Každý má stejnou příležitost nalézt díru na trhu a tu zaplnit svou podnikatelskou činností. Trh a ekonomika se mění s ohledem na vývoj v zahraničí, protože je silně ovlivňován globalizací. Všechny jednotlivé trhy jsou propojeny a změny na jednom trhu mají vliv i na jiný trh.

Ekonomické vlivy

SBD Dobříš může být ovlivněno také situací na trhu práce. Dlouhodobě roste minimální i průměrná mzda, těm musí družstvo přizpůsobovat své interní nastavení. Pokud bude zaměstnancům nabízet velmi podprůměrné mzdy, pak dojde k odlivu zaměstnanců (dlouholetí zkušené odborníci mohou přejít ke konkurenci a tím jí zajistit konkurenční výhodu), který je spojen s nutností přijímat nové zaměstnance a ty zaškolit. Nezaměstnanost se v Dobříši pohybuje kolem 4,6 % (Český statistický úřad, Vývoj vybraných ukazatelů v SO ORP Dobříš, 2024), což je velmi nízká hranice. Pravděpodobnost, že by mezi těmito uchazeči o zaměstnání družstvo našlo kvalitní, zkušené, dostatečně kvalifikované a motivované zaměstnance, je velmi nízká. Proto je třeba dbát na to, aby si Dobříš udrželo odborníky v řadách svých zaměstnanců (momentálně hrozí odchod jedné zaměstnankyně).

Česká republika se dlouhodobě potýká s problémem inflace. Průměrná roční míra inflace je 10,7 %, míra inflace za měsíc únor 2024 byla 8,2 %. Tato inflace negativně ovlivňuje všechny podniky a podnikatelské subjekty, znamená pro ně růst nákladů na provoz svého podniku. Je třeba brát v úvahu zvyšování cen poskytovaných služeb vzhledem k tomu, že se zvyšují ceny vstupů. (Český statistický úřad, Inflace, 2024)

Sociálně-kulturní vlivy

Jak zde již bylo nastíněno, bydlení je jednou ze základních potřeb člověka. Bydlení má vliv na jeho životní spokojenost a úroveň. Život v sociálně vyloučené oblasti, v nevhodném nebo nedostatečném bydlení snižuje kvalitu života člověka. Česká republika, jakožto země, ve které desítky let vládl komunismus, má zažitý styl bydlení založený na osobním vlastnictví bytu či domu. Nájemní bydlení, které je běžné v jiných státech Evropy, je v ČR stále podceňováno a je považováno za nedostačující. Mít svůj vlastní byt, ať už v osobním či družstevním vlastnictví, je proto přáním velkého množství občanů. To je přirozeně pozitivním podnětem pro SBD Dobříš. Na druhou stranu je nutno zmínit nepříznivý fakt, že vyřízení hypotečního úvěru na byt je výrazně složitější, pokud je byt v družstevním vlastnictví. V tomto případě je nutno zajistit větší množství ručitelů nebo zástavu jiné nemovitosti. To bývá pro zájemce náročné. Přesto však průzkumy ukazují, že zájem o družstevní bydlení roste a na družstevní byt si bere hypotéku jeden ze čtrnácti budoucích vlastníků. Výhodou družstevního bydlení je cena bytu, ta bývá přibližně o 30 % nižší, než cena bytu v osobním vlastnictví. Proto se družstevní byty stále staví a jsou na trhu oblíbené. (Česká spořitelna, 2019)

Je třeba, aby se družstevní byty nacházely v žádaných lokalitách, byly nabízeny v širokém spektru (od 1+1 až po 4+1 pro větší rodiny) a byly spojeny s nezbytnou infrastrukturou.

Vlivy, které souvisí se společenskými změnami, např. epidemie Covid-19 nebo válka na Ukrajině související s přílivem uprchlíků do České republiky, nemají na tento trh přímý vliv.

Technologické a přírodní vlivy

Technologické vlivy jsou v této oblasti zásadní. S růstem informačních technologií se rozvíjí taktéž technologie stavby nových bytových domů, revitalizací a údržby stávajících domů a bytů. Stejně tak je možno vlastnit sofistikovaný software, který usnadňuje práci, poskytuje velké množství statistických dat, pomáhá správným způsobem vést účetnictví. Technologické vlivy na družstvo proto působí velmi pozitivním způsobem, protože pomáhají efektivně poskytovat veškeré služby pro zákazníky, ty dlouhodobě zlepšovat.

Přírodní vlivy v případě SBD Dobříš nehrají velkou roli, je však třeba neustále dbát na ochranu životního prostředí a zbytečně neplýtvat zdroji, které družstvo potřebuje pro svou činnost. Např. při revitalizacích a jiných opravách je nutno volit takové metody a nástroje, které zatěžují životní prostředí co nejméně. Je třeba recyklovat odpady a chovat se vždy vůči přírodě šetrně.

7.4 Návrhy a doporučení

Z jednotlivých kapitol této práce vyplynuly slabé stránky SBD Dobříš, které byly shrnuty v analýze SWOT. Taktéž byly charakterizovány vnější vlivy za pomoci PEST analýzy a konkurenční síly za pomoci Porterova modelu pěti sil. Ze všech těchto zjištěných informací, které byly taktéž porovnány s tvrzením odborníků z monografie, vyplynuly návrhy, které byly průběžně v práci uváděny. Nyní je vhodné tyto návrhy uceleně shrnout do podoby projektu.

Cíle tohoto projektu je možno formulovat následujícím způsobem:

- eliminace slabých stránek podniku,
- podpora a rozvoj stávajících silných stránek podniku,
- proměna příležitostí ve skutečnost,
- zmírnění síly působících hrozeb,
- zlepšení pozice na trhu Dobříše ve stávajícím konkurenčním působení,
- zefektivnění fungování vnitropodnikových procesů za pomoci růstu spokojenosti lidských zdrojů,
- zviditelnění se na veřejnosti v rámci rozšířené cílové skupiny za pomoci marketingových aktivit.

K tomu, aby mohly být tyto cíle naplněny, je třeba, aby SBD Dobříš přestalo být konzervativní firmou, která se bojí rizikových aktivit a změn. Management změn, management projektů a krizový management poukazují na to, že firma, která zdravě riskuje a nemá strach implementovat do svého fungování netradiční řešení, může rychle dosáhnout růstu a rozvoje.

Klíčové aktivity změn

V oblasti podnikatelského plánu je vhodné zavést změny, které budou souviset s primárním a strategickým fungováním družstva. V tomto případě se jedná o sepsání vnitropodnikové strategické směrnice, která v současné době ve firmě chybí. Tato směrnice je důležitá, protože nabídne klíčový přehled o fungování družstva, jeho cílech, poslání, vizi. Tato směrnice pomůže novému zaměstnanci se ve firmě zorientovat, může působit v oblasti public relations a vytváření dobrého jména firmy na trhu. Také díky ní představenstvo i kontrolní orgán budou mít přehled o tom, na jakých hodnotách je SBD Dobříš založeno a jak se chce ubírat do budoucna. Dále je třeba rozšířit cílovou skupinu, na kterou je družstvo zaměřeno, a tyto cílové skupiny by byly v této směrnici uvedeny, ale také by byly součástí marketingového plánu. Měla by být analyzována spokojenost zákazníků za pomoci dotazníkového šetření, které přinese klíčové informace o tom, jakým způsobem by družstvo mělo upravovat svou činnost, nastavovat procesy a přizpůsobovat se trhu a jeho potřebám. Vhodné je také lépe analyzovat konkurenci a její činnost.

Finanční management v současné době není ve stavu, kdy poměrové ukazatele a vývoj hodnot jednotlivých prvků rozvahy a výkazu zisku a ztráty odpovídají doporučení odborníků. Proto by bylo vhodné externě požádat o radu finančního odborníka, který družstvu jednorázově poradí, jakým směrem upravit vlastnictví majetku tak, aby byly ukazatele optimální. Tento poradce by také mohl poskytnout rady, jak investovat finanční zdroje, kterými bude firma disponovat po efektivních úpravách.

V rámci procesního managementu by mělo dojít ke změně organizační struktury, která by neměla být liniiová, ale všichni zaměstnanci by si měli být rovni. Stávající organizační struktura je uvedena na obrázku 1. Bylo by vhodné zrušit pozici vedoucí kanceláře, všichni zaměstnanci by si měli být rovni a měli by být podřízeni představenstvu. To přímo souvisí s managementem lidských zdrojů, kdy tato změna pomůže ke zlepšení atmosféry. Je třeba také analyzovat veškeré procesy a snažit se realizovat takové změny, které povedou k jejich dlouhodobému růstu, jež napomůže zlepšit celkovou situaci v družstvu.

Oblast řízení lidských zdrojů by měla projít zásadními změnami, které budou spojené s vytvořením směrnice o problematice personalistiky. Ta by měla obsahovat veškeré oblasti: přijímání nových zaměstnanců, adaptace a orientace nových zaměstnanců ve firmě, odměňování, popis pracovních míst a nezbytných předpokladů pro jejich výkon, nehmotné a hmotné benefity, školení a možnosti růstu, hodnocení zaměstnanců, rozvázání pracovního poměru. Při snaze o zlepšení stavu je třeba se primárně zaměřit na pracovní atmosféru, která by měla být zlepšena tak, aby vztahy mezi zaměstnanci byly přátelské a příjemné. Tyto vztahy je možno utužovat za pomoci teambuildingů, pravidelných ročních setkávání zaměstnanců, řešení konfliktů. Dále je vhodné zavést systém nehmotné motivace zaměstnanců, ten by měl nahradit hmotné motivy a benefity, kterých je v současné době malé množství.

V marketingové oblasti by měly být implementovány reklamní aktivity v kyberprostoru – mělo by se jednat o inovaci webových stránek družstva, zavedení internetových stránek na sociálních sítích. Vhodná je také účast družstva na místních aktivitách, které pomohou rozšířit dobré jméno společnosti na trhu. Může se jednat o stánky družstva na místních akcích – den dětí, den matek atd. Zde by mohlo mít družstvo stánek, kde budou letáky informující o činnosti družstva, děti za splnění jednoduchého úkolu dostanou jako dárek propagační materiál (propiska, pexeso s tématikou bydlení a odkazem na SBD Dobříš). Zviditelnění se v místní komunitě může napomoci získat nové zákazníky. Těm by měla být nabízena nižší zaváděcí cena na poskytované služby, aby si nový zákazník mohl bez stresu vyzkoušet spolupráci s SBD Dobříš a rozhodnout se, zda je pro ně takový typ spolupráce vyhovující.

Činnosti projektu změn

Aby mohly být realizovány veškeré výše navržené změny, je třeba realizovat určité činnosti, které povedou k optimalizaci stávajícího stavu. Jak bylo zjištěno v analýze SWOT, situace je sice uspokojivá, avšak přesah pozitivních ukazatelů nad negativními je jen velmi mírný.

Následující tabulka 15 vyobrazuje klíčové činnosti projektu. Ty jsou značeny písmenem, je k nim uvedena odpovědnost, doba trvání procesu ve dnech (zde je uvažován klasický pracovní den, který trvá 8 hodin). Taktéž je uvedena předcházející činnost, která musí být dokončena, aby mohla být zahájena činnost následující. Některé z výše uvedených návrhů jsou shrnuty pouze do jednoho procesu, protože spolu přirozeně souvisí a jsou provázány. Jiné jsou naopak rozděleny na více jednotlivých činností.

Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu, kde budou uvedeny charakteristiky, cíle, mise, poslání, budou stanoveny plány do budoucna, inovační činnosti, metody ke zkvalitňování poskytovaných služeb apod. jsou činností A, tu bude realizovat představenstvo SBD Dobříš, protože se jedná o důležitou činnost, kterou by mělo schválit vedení firmy.

Dokument by měl být přehodnocen kontrolním orgánem. Je možno odhadnout dobu trvání na 4 dny. Činnost B spočívá ve vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů, přičemž tato směrnice bude taktéž obsahovat specifikaci nehmotných benefitů, které budou zaměstnancům nabízeny. Mělo by se jednat o flexibilní pracovní dobu (v tomto případě je třeba dávat pozor na dodržení otvírací doby pro veřejnost a úředních dnů), pochvaly zaměstnanců, osobní přístup k jejich problémům (návštěvy lékaře, péče o nemocné dítě nebo jiného rodinného příslušníka apod.). Opět bude proces realizovat představenstvo SBD Dobříš, doba je odhadnuta na 2 dny. Tato směrnice by měla být navázána na základní strategický dokument z bodu A. Velké množství aktivit, které jsou v daném městě realizovány, je naplánováno předem a je možno na radnici města zjistit, o jaké aktivity, v jakých termínech a s jakým zaměřením se bude jednat. Rovnou je možno dohodnout umístění stánku SBD Dobříš na těchto aktivitách a působení zde. Je třeba vytisknout stručné informační letáky formátu A5, které budou rozdávány místním občanům a pexeso a propisky s odkazem na družstvo, které budou rozdávány dětem za splnění drobných úkolů. Letáky a propagační předměty je možno velmi snadno a rychle objednat za pomoci internetu. Pro začátek by mělo být vytištěno 2 000 ks letáků, 500 ks propisek a 500 ks pexesa. Po několika akcích bude případně realizována další objednávka těchto materiálů. Tyto činnosti by měl naplánovat předseda představenstva a měly by být navázány na strategický dokument. Činnost D spočívá ve vytvoření dotazníku, který je zaměřený na analýzu spokojenosti zákazníků. Jednotlivé oblasti zkoumání by měly vycházet ze základních strategických dokumentů a plánů do budoucna. Vytvořit a distribuovat dotazníky je náročnou záležitostí, otázky nesmí být zavádějící, distribuce by měla být efektivní (je možno využít internetový portál Survio.cz, který nabízí verzi zdarma do 100 respondentů měsíčně nebo placenou verzi, která nabízí až tisíce respondentů, je zde taktéž možnost vytvoření kontingenčních tabulek). Mystery shopping u konkurence a analýza zjištěných výsledků je činností E. Tu by měl realizovat externí brigádník, kterého je možno zaměstnat např. pouze za pomoci dohody o provedení práce, která je jednorázovou a efektivní možností, jak získat pracovní sílu. Je možno využít např. studenta, rodiče na rodičovské dovolené. Výsledky by mělo analyzovat představenstvo SBD Dobříš, které je porovná s dokumenty vytvořenými v činnostech A a B. Tato činnost by měla trvat 4 dny. Obdobně je možno požádat o vytvoření stránek na sociálních sítích a modernizaci stávajících webových stránek studenta vysoké školy, ten nemusí být nutně z města Dobříše, protože tato činnost může být domlouvána na dálku. Student vysoké školy zaměřené na IT je levnou pracovní silou, která může velmi efektivně napomoci. Je možno odhadnout, že dohoda podoby webových stránek a sociálních sítí a jejich následující vytvoření bude trvat 4 dny. Činnost G spočívá v nalezení externího finančního poradce, poskytnutí dokumentů a zpracování analýz a výsledků finančních výkazů. Po uplynutí dostatečně dlouhého času, tedy přibližně 14 dnů, je možno zastavit sběr dat o spokojenosti zákazníků a tato data vyhodnotit. Samotné získání dat za pomoci tabulek a grafů je nedostačující, je třeba tyto informace dát do komparace s dokumenty z bodu A a B. Následuje činnost I, tedy realizace víkendového teambuildingu (který bude trvat od pátku do neděle) pro zaměstnance. Tento krok by měl výrazně zlepšit atmosféru na pracovišti, která se ukázala jako nepřijemná. Je třeba udržovat mezi zaměstnanci příznivé vztahy, protože v zaměstnání člověk tráví podstatnou část svého dne, a pokud se zde necítí příjemně, může to znamenat nejen pokles pracovní výkonnosti, ale také např. rozvoj syndromu vyhoření. Poslední krok spočívá v intenzivním dvoudenním sledování stavu po zavedení všech změn. Je třeba vyhodnotit, jaký vliv mají jednotlivé činnosti a ty je možno posléze upravovat takovým způsobem, aby odpovídaly aktuálním potřebám družstva.

Tabulka 15 Klíčové činnosti projektu

Značení procesu	Proces	Odpovědnost	Doba trvání procesu ve dnech	Předcházející činnost
A	Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu	Představenstvo SBD Dobříš	4	
B	Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů (včetně prvků nehmotné motivace)	Představenstvo SBD Dobříš	2	A
C	Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů	Předseda představenstva	2	A
D	Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků a jeho distribuce	Zaměstnankyně SBD Dobříš	2	A, B, C
E	Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků	Představenstvo SBD Dobříš	4	A, B, C, D
F	Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích	Představenstvo SBD Dobříš	4	E
G	Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva	Externí odborník	6	F
H	Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků	Zaměstnankyně SBD Dobříš	3	G
I	Víkendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužení vztahů + plán dalších průběžných aktivit	Předseda představenstva	3	G
J	Zhodnocení vlivu změn v praxi	Představenstvo SBD Dobříš	2	I

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený výpis klíčových činností je možno dále rozvinout na základě matice RACI. Každou činnost musí vykonat určitá osoba, někdo za výsledek činnosti musí být odpovědný, někdo musí kontrolovat výsledek a výstup a někdo bývá o výstupu informován. Každá činnost je tedy za pomoci následující tabulky 16 označena písmeny R, A, C, I, která jsou přisouzena určité osobě. Písmeno R značí, že daná osoba úkol vykonává, přičemž toto písmeno může být uvedeno u více osob, které budou spolupracovat na splnění stanovené činnosti. Písmeno A uvádí, kdo je za výsledek odpovědný, avšak toto písmeno může být přiřazeno pouze jedné osobě, která nese plnou odpovědnost za to, že činnost byla splněna v požadované kvalitě a čase. Písmeno C spočívá v kontrole, tedy určitá osoba porovnává výsledný stav s plánovaným stavem. Nedostatky jsou nežádoucí, naopak výhodou je, pokud je činnost splněna nadstandardně. Písmeno I ukazuje na osobu (nebo více osob), která je informována o průběhu prací i o výstupu a výsledku kontroly.

Tabulka 16 Matice RACI

Proces	Představenstvo SBD Dobříš	Předseda představenstva	Vedoucí zaměstnankyně	Zaměstnankyně SBD Dobříš	Externí brigádník
Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu	A C I	R	R		
Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů	A C I	R	R		
Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů	C I	R A			
Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků a jeho distribuce	C I	A	R		
Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků	C I	A			R
Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích	C I	A			R
Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva	C I	R A			
Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků	I	A C	R	R	
Víkendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužení vztahů		A C I	R	R	
Zhodnocení vlivu změn v praxi	C I	R A	R		

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výše uvedené činnosti v součtu trvají 32 pracovních dnů, jde tedy o měsíc a půl práce. Za pomoci metody kritické cesty je možno tyto činnosti urychlit. Tato metoda vyhledává činnosti, které se mohou překrývat a naopak činnosti, které nesmí být vykonány později, než bylo stanoveno, protože to bude mít negativní vliv na celkovou délku implementace změn. Z následující tabulky 17, která byla vypracována za pomoci programu WinQSB, je možno vyčíst zkrácení doby trvání o 5 dnů a to na 27 pracovních dnů, tedy měsíc a týden.

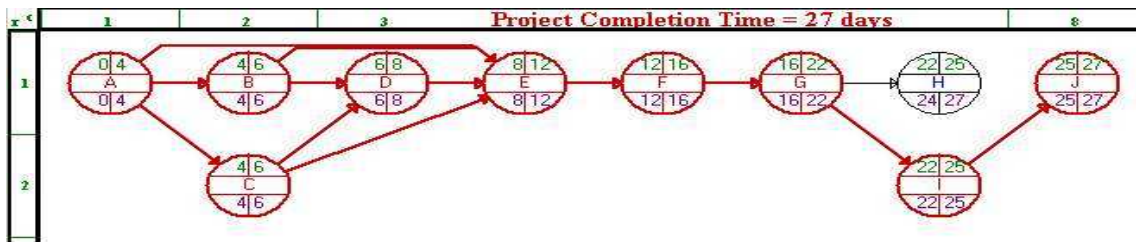
Tabulka 17 Metoda kritické cesty

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	2	6	8	6	8	0
5	E	Yes	4	8	12	8	12	0
6	F	Yes	4	12	16	12	16	0
7	G	Yes	6	16	22	16	22	0
8	H	no	3	22	25	24	27	2
9	I	Yes	3	22	25	22	25	0
10	J	Yes	2	25	27	25	27	0
	Project	Completion	Time	=	27	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	5			

Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího obrázku 10 je možno vyčíst, že činnosti B a C mohou být vykonávány současně, stejně jako činnosti H a I. Činnost H (sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků) je jedinou činností, která se může o dva dny zpozdit, aniž by to mělo vliv na celý projekt.

Obrázek 10 Analýza překrývání činností projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti je možno zahájit v podstatě okamžitě, nejsou nezbytné žádné dlouhodobé přípravy nebo nákupy zboží či jiných materiálů. Trvání implementace změn do praxe bude trvat měsíc a týden, tedy pokud dojde k zahájení realizace činností v červnu, pak je možno od půlky července očekávat pozitivní přínosy.

Logický rámec projektu

Následující tabulka 18 vyobrazuje logický rámec projektu, který jasně a přehledně shrnuje základní informace o projektu, resp. o změnách, které jsou zde SBD Dobříš navrhovány pro optimalizaci stávajícího stavu.

Tabulka 18 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady, za jakých bude dosaženo cíle
<p>Záměr: v důsledku nalezených nedostatků a slabých stránek SBD Dobříš jsou zpracovány návrhy na optimalizaci stavu do budoucnosti.</p>	<p>V průběhu roku 2024 dojde ke zvýšení počtu klientů alespoň o 10 %.</p> <p>Tržby za prodané služby vzrostou o 10 %.</p>	<p>Evidence tržeb.</p> <p>Rozvaha.</p> <p>Výkaz zisku a ztráty.</p>	<p>Všichni zaměstnanci budou ochotni přijmout změny a implementovat je do své každodenní práce.</p> <p>Představenstvo bude ochotno přistoupit ke změnám.</p>
<p>Cíle projektu jsou následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vytvoření vnitropodnikových směrnic, - zlepšení atmosféry na pracovišti a vztahů mezi zaměstnanci, - šíření dobrého jména družstva na veřejnosti a šíření povědomí o družstvu, - zlepšení výsledků finančních ukazatelů, - rozšíření marketingových aktivit, především za pomoci internetové propagace. 	<p>Na služby družstva se budou dotazovat potenciální zákazníci, je možno očekávat alespoň 10 zákazníků měsíčně, kteří budou zjišťovat detaily vzájemné spolupráce.</p> <p>Do konce roku 2024 SBD Dobříš získá alespoň 10 zákazníků od konkurenčních družstev.</p> <p>Družstvo bude efektivněji hospodařit se svými zdroji a finanční prostředky bude investovat do svého růstu.</p>	<p>Rozvaha.</p> <p>Výkaz zisku a ztráty.</p> <p>Finanční ukazatelé.</p>	<p>Spokojení a loajální zákazníci.</p> <p>Dlouhodobé pozitivní vztahy s dodavateli.</p> <p>Motivovaní a schopní zaměstnanci.</p> <p>Snaha členů představenstva zavést moderní změny a ustoupit od konzervativního přístupu.</p>
<p>Výstupy: zvýšení počtu zákazníků, zvýšení tržeb, dostatek finančních zdrojů na investice a inovace potřebné pro trvale udržitelný růst družstva.</p>	<p>Získání loajálních zákazníků, kteří budou dále SBD Dobříš doporučovat.</p> <p>V budoucnu možná expanze na okolní trhy.</p>	<p>Pozitivní zpětná vazba zákazníků.</p> <p>Minimum stížností či reklamací.</p>	<p>Cena poskytovaných služeb bude vhodně nastavená s ohledem na kvalitu služeb.</p> <p>Dlouhodobý růst kvality poskytovaných služeb.</p>

<p>Klíčové činnosti jsou následující.</p> <p>Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu.</p> <p>Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů.</p> <p>Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů.</p> <p>Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků a jeho distribuce.</p> <p>Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků.</p> <p>Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích.</p> <p>Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva.</p> <p>Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků.</p> <p>Vikendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužení vztahů + plán dalších průběžných aktivit.</p> <p>Zhodnocení vlivu změn v praxi.</p>			<p>Rozvaha.</p> <p>Výkaz zisku a ztráty.</p> <p>Finanční ukazatele.</p> <p>Pozitivní zpětná vazba zákazníků.</p> <p>Minimum stížností či reklamací.</p>	<p>Snaha o přidanou hodnotu nabízených služeb.</p>
<p>Nové fungování družstva, které bude modernější a na trhu více známé, bude se zaměřovat na široké segmenty místních občanů, nikoliv pouze na občany staršího věku.</p>			<p>Všechny činnosti budou realizovány včas, v adekvátní kvalitě.</p>	

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční analýza

Finanční analýza odkazuje na činnosti projektu, které byly představeny v tabulce 15 a na základě kterých byl zpracován logický rámec projektu v tabulce 18. Následující tabulka 19 poukazuje na to, že činnosti A, B, D, H a J spočívají pouze v implicitních nákladech, které činní práci, čas a úsilí představenstva či zaměstnanců družstva, kteří nebudou moci v danou chvíli vykonávat jiné činnosti a budou se věnovat realizaci projektu. U ostatních činností je možno stanovit jednorázový náklad, posléze průměrné měsíční náklady a celkový roční náklad (ten je součtem jednorázového nákladu a měsíčních nákladů na dobu celého roku).

Účast na místních akcích je spojena s nákladem 44 000 Kč, přičemž 20 000 Kč tvoří jednorázový náklad na výrobu letáků a propagačních předmětů, částka 2 000 Kč spočívá v nákladech na mzdu zaměstnance, který bude ve stánku na akci přítomen a nákladu na pronájem stánku. Je možno odhadnout, že se bude jednat o 6 akcí za rok. Mystery shopping u konkurence spočívá v nákladu na finanční odměnu pro brigádníka, bude se jednat pouze o jednorázový náklad 2 000 Kč. Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích je činnost spojena s jednorázovým nákladem v hodnotě 10 000 Kč. Posléze je třeba provádět správu těchto stránek, tuto činnost by taktéž vykonával externí spolupracovník na dohodu o provedení práce, přičemž měsíční náklad by činil 2 000 Kč (je možno předpokládat práci cca 1-2 hodiny týdně). Celkový roční náklad činí 34 000 Kč. Odměna pro externího finančního poradce je jednorázová a tvoří 30 000 Kč. Víkendový teambuilding pro zaměstnance bude jednorázovým nákladem, který bude stát 20 000 Kč. Dále je možno počítat průměrně s měsíčním nákladem 1 000 Kč, který bude investován do společných akcí zaměstnanců družstva (vánoční večírek apod.). Celkově se jedná o výdaj 32 000 Kč.

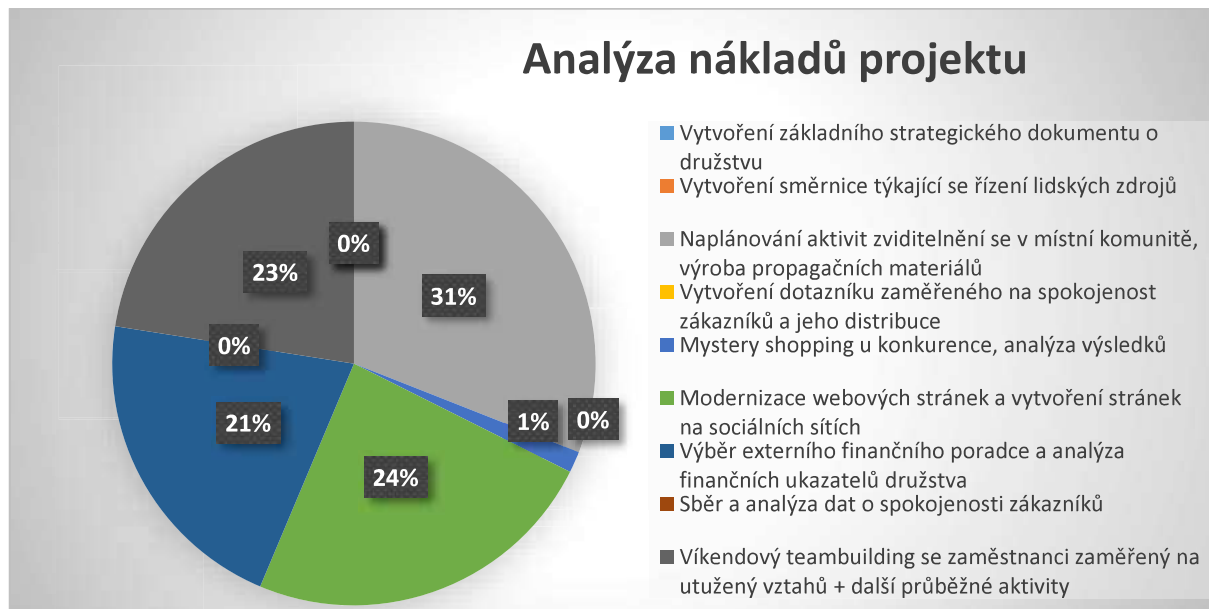
Tabulka 19 Finanční náklady projektu

Značení procesu	Proces	Jednorázový náklad v Kč	Měsíční náklad v Kč	Roční celkový náklad v Kč
A	Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu	Implicitní náklad		
B	Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů	Implicitní náklad		
C	Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů a letáků	20 000	2 000	44 000
D	Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků, distribuce	Implicitní náklad		
E	Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků	2 000	0	2 000
F	Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích	10 000	2 000	34 000
G	Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva	30 000	0	30 000
H	Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků	Implicitní náklad		
I	Víkendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužení vztahů + další průběžné aktivity	20 000	1 000	32 000
J	Zhodnocení vlivu změn v praxi	Implicitní náklad		

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf 5 vyobrazuje analýzu podílu jednotlivých nákladů na celý projekt. Nejnákladnějším prvkem jsou aktivity pro zviditelnění se v místní komunitě a výroba propagačních předmětů, následuje modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích, víkendový teambuilding a práce externího finančního poradce.

Graf 5 Analýza podílu nákladů jednotlivých činností na celý projekt



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na všechny změny činí 142 000 Kč. Jednotlivé návrhy byly zcela záměrně formulovány takovým způsobem, aby byly spojeny s co nejmenšími finančními výdaji.

Je však třeba dále pracovat s tím, že se v průběhu realizace mohou změnit podmínky dodavatelů, změny cen na trhu apod. Je tedy nezbytné počítat s určitou finanční rezervou, vhodné je stanovit alespoň 20 % z předpokládané částky. To by znamenalo možné náklady na projekt až 170 400 Kč. Možné však je, že náklady budou nižší, než je předpokládáno. Není však vhodné volit nižší kvalitu na úkor ceny. Pokud budou zvoleny méně kvalitní vstupy, bude to mít nežádoucí vliv na celkovou kvalitu výstupu tohoto projektu.

Analýza rizik

Každý projekt a každá změna je vždy spojena s určitým rizikem. Tato rizika je třeba dlouhodobě zkoumat, vyhodnocovat a analyzovat. Rizika mohou totiž znamenat negativní vliv na cíle a přínosy projektu, mohou být spojeny s vyššími finančními výdaji nebo problémy s realizací změn. Následující tabulka 20 shrnuje rizika projektu. Ta jsou hodnocena s ohledem na pravděpodobnost výskytu a vlivu na projekt – tedy závažnost. Pravděpodobnost je hodnocena na škále I – V, přičemž čím je hodnota vyšší, tím je nižší pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Závažnost je hodnocena na škále A – E, přičemž A = minimální závažnost a E = maximální závažnost.

První riziko spočívá v nechuti představenstva projekt realizovat, pak celý projekt ztrácí význam a je kontraproduktivní, proto je toto riziko ohodnoceno maximální závažností a je považováno za neakceptovatelné. Toto riziko je třeba eliminovat tím způsobem, že představenstvu budou podrobně představeny všechny finanční náklady, předpokládané přínosy a výhody projektu, vhodné je také poukázat na příklady dobré praxe a jiná družstva, která za pomoci změn rostou.

Další riziko souvisí s neochotou zaměstnanců realizovat změny, které na ně budou působit. Závažnost je zde vysoká a pravděpodobnost také, protože každá změna bývá spojena s nutností naučit se nové procesy, změnit zaběhlý způsob chování a pracovních stereotypů. Přesto je však toto riziko možno považovat za akceptovatelné. Zaměstnance je třeba zapojovat do projektu, motivovat je, ukázat jim, že si představenstvo váží jejich práce a úsilí.

Nezájem zákazníků o marketingové aktivity je taktéž akceptovatelným rizikem, protože družstvo se bez těchto aktivit obešlo po dlouhých 60 let, tudíž je pravděpodobné, že bude schopno bez nich fungovat i nadále. Avšak tyto aktivity mohou výrazně pomoci získávání nových zákazníků. Závažnost je zde malá a pravděpodobnost vysoká, protože v současné době jsou spotřebitelé přehlceni reklamou.

Nedostatek osob, které se budou podílet na realizaci projektu, je riziko s vysokou pravděpodobností a střední závažností, jde o akceptovatelné riziko. Práce na projektu bude znamenat hodiny práce, které by jednotlivé osoby mohly strávit jinými aktivitami, jde o implicitní náklady.

Nedostatek finančních zdrojů je stejně jako riziko nechuti představenstva projekt realizovat neakceptovatelným rizikem, má střední pravděpodobnost (protože družstvo nemá nadbytek finančních zdrojů, které by bylo možno investovat) a vysokou úroveň závažnosti. V případě, že představenstvo nebude chtít do projektu investovat velké množství finančních zdrojů, je možno některé aktivity vynechat (především ty, které jsou spojeny s vysokými finančními náklady – viz graf 5).

Tabulka 20 Rizika projektu

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost	Akceptovatelnost
Nechut' představenstva projekt realizovat	III	E	ne
Zaměstnanci nebudou akceptovat změny a implementovat je do praxe	IV	D	ano
Nezájem zákazníků o marketingové aktivity	IV	B	ano
Nedostatek osob realizujících projekt	IV	C	ano
Nedostatek finančních zdrojů na realizaci změn	III	D	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka 21 vyobrazuje rizikovou matici, přičemž žlutě podbarvená pole značí neakceptovatelná rizika a bíle podbarvená pole akceptovatelná rizika.

Tabulka 21 Riziková matice

Maticе rizik	A	B	C	D	E
I					
II					
III				Nedostatek finančních zdrojů na realizaci změn	Nechuť představenstva projekt realizovat
IV		Nezájem zákazníků o marketingové aktivity	Nedostatek osob realizujících projekt	Zaměstnanci nebudou akceptovat změny a implementovat je do praxe	
V					

Zdroj: vlastní zpracování

Je nezbytné taktéž připomenout, že v průběhu realizace projektu nebo ještě před zahájením se mohou rizika měnit. Některá rizika mohou zcela pominout a je možno je z matice rizik vyřadit. Naopak se však mohou objevit nová rizika, která je třeba brát v úvahu a hledat možnosti jejich eliminace. Rizika nemusí vycházet pouze z vnitřního prostředí firmy, ale také z vnějšího okolí, které působí na fungování firmy a na realizaci projektu.

Shrnutí přínosů projektu

Protože je projekt spojen s finančními náklady, přičemž jedním z rizik je neochota představenstva celý projekt a veškeré změny realizovat a investovat do nich finanční zdroje, je vhodné taktéž přesně a jednoznačně stanovit přehled přínosů, které budou mít jednotlivé návrhy. Ty vychází z nalezených nedostatků a slabých stránek, které byly formovány na základě komparace aktuálních informací o firmě a doporučení odborníků z monografie. Na základě toho je možno stanovit konkrétní přínosy. V současné době je nelze jednoznačně vyčíslit a vyhodnotit, s jakým finančním výnosem budou spojeny, protože chybí podrobná analýza dat ze strany SBD Dobříš (analýza výnosů s ohledem na jednotlivé zákazníky, jejich velikost, úroveň ziskovosti jednotlivých klientů, kalkulace apod.). Přínosy projektu by měly být následující:

- zlepšení dobrého jména družstva na veřejnosti – v současné době je družstevní bydlení často podceňováno a občané si neuvědomují, jaké jsou výhody družstevního bytu. Přestože je těchto výhod široké spektrum (v této práci byly zmíněny), někteří lidé považují družstevní bydlení za přežitek minulého politického režimu a při hledání bytu filtrují nemovitosti a preferují ty v osobním vlastnictví,
- zvýšení povědomí o družstvu v obci Dobříš – mnoho obyvatel si nemusí uvědomovat, že zde toto družstvo existuje, protože družstvo nemá tendenci se snažit zviditelnovat na veřejnosti. Marketingové aktivity jsou nedostatečné, družstvo je velmi konzervativní a nerealizuje žádné aktivity na internetu. Proto se nerozšiřuje znalost občanů Dobříše o existenci tohoto družstva. S ohledem na průměrný věk obyvatelstva Dobříše (40 let) a minimální úroveň odlivu občanů do velkých měst je pravděpodobné, že děti této průměrné skupiny obyvatelstva budou brzy chtít opustit bydlení rodičů a osamostatnit se. Právě na ně je třeba se do budoucna zacílit, protože jen tak je možno dosáhnout trvale udržitelného růstu a rozvoje,

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců – v tomto prvku je možno hledat celou řadu dalších dílčích přínosů – zvýšení pracovní výkonnosti, pokles chybovosti, ochota zaměstnanců pracovat nad rámec povinností či přesčas, snaha o zlepšování pracovních procesů – návrhy na vylepšení ze strany zaměstnanců, pokles fluktuace apod.,
- růst spokojenosti stávajících zákazníků – zaměstnanci budou pracovat ochotněji a budou se více snažit analyzovat a uspokojovat potřeby zákazníků; zákazníci budou vidět, že firma se snaží být součástí místní komunity a zapojuje se do dění ve městě; budou pozorovat snahu o to, aby jim bylo družstvo blíž tím, že bude vyvíjet komunikační aktivity,
- lepší konkurenceschopnost – pokud SBD Dobříš více pozná své konkurenty, pak bude přesně vědět, jakým způsobem se zachovat, jaké změny a kdy realizovat. Podrobné poznání fungování konkurence je velmi důležité, protože na trhu Dobříše se nachází celkově dva konkurenti a tento trh je poměrně malý a omezený. Tomu, jak funguje konkurence, je pak možno přizpůsobit vlastní cenovou politiku, způsob práce se zákazníky, nabízené služby, vnitropodnikové procesy. Zvětšení tržního podílu je klíčové pro další růst a rozvoj družstva,
- zlepšení finančního hospodaření SBD Dobříš – jak byl zjištěno, ziskovost družstva je na nízké úrovni, ve sledovaném období byla taktéž zaznamenána ztráta. Po výpočtu základních finančních ukazatelů bylo zjištěno, že výsledné hodnoty neodpovídají doporučeným hodnotám. Pokud družstvo změní strukturu aktiv a pasiv takovým způsobem, aby odpovídala doporučením a potřebám firmy, bude to znamenat získání finančních zdrojů (které jsou nyní drženy ve zbytečných položkách), které je možno investovat do oblastí, které to potřebují a které zajistí další růst a rozvoj (marketingové aktivity, analýza konkurence, rozšíření portfolia nabízených služeb apod.),
- trvale udržitelný růst a rozvoj – toto sousloví je v poslední době často využíváno jako fráze pro hlavní cíl mnoha společností. Ač na první pohled zní zbytečně, při hloubkovém zamyšlení je přirozené, že pouze tehdy, pokud bude firma schopna se dlouhodobě rozvíjet a růst, může na trhu přežít. Protože se společnost mění a potřeby lidí se vyvíjí, musí se měnit dlouhodobě také každá firma. S ohledem na dlouhou historii SBD Dobříš je přirozené, že toto družstvo je schopno se přizpůsobovat změnám ve společnosti, aktuálnímu politickému systému apod. Jak bylo vyobrazeno na obrázku 2, SBD Dobříš se nachází ve fázi zralosti – růstu, přičemž toto období je možno při správném řízení družstva zachovat dlouhodobě. Pokud bude mít družstvo dostatek finančních zdrojů, pak bude schopno taktéž expandovat, rozšiřovat portfolium svých služeb apod.

Z výpisu těchto potenciálních přínosů je patrné, že jednotlivé oblasti jsou spolu úzce provázány a navzájem spolu souvisí. Proto je třeba, aby se družstvo snažilo všechny dílčí faktory a oblasti dát do souladu takovým způsobem, aby na sebe navazovaly a podporovaly se. Pokud budou strategické cíle či vize v nesouladu s např. řízením lidských zdrojů, pak nelze dosáhnout stanovených cílů.

8 Závěr

Problematikou lidských potřeb se zabývá velké množství odborných teorií a výzkumů. Každý člověk je individuální osobností, u které převyšují určité potřeby nad jinými. Je přirozené, že zatímco u jednoho člověka je určitá potřeba silnější, u jiného je naopak na okraji jeho zájmu. Abraham Maslow vypracoval hierarchii lidských potřeb, kterou sestavil do podoby pyramidy, kdy určité potřeby považoval za primární a nezbytné k přežití a jiné za nadstandardní, zvyšující kvalitu života člověka, ale nikoliv za potřebné k životu. Mezi dvě primární potřeby, na kterých postavil celou svou pyramidu, patří fyziologické potřeby a potřeba bezpečí. Obě tyto potřeby je možno uspokojit za pomoci kvalitního a důstojného bydlení. Člověk potřebuje přístřeší, teplo, zázemí k provádění hygienických úkonů, vaření potravin apod. Taktéž chce mít pocit bezpečí, kdy se cítí příjemně, není v ohrožení a žije důstojně. Kvalitní bydlení je proto pro člověka primárně důležité, často mu podřizuje jiné zájmy a staví ho na vrchol svých priorit. Zajistit si odpovídající bydlení, které odpovídá individuálním potřebám člověka, jeho požadavkům na prostor a vzhled.

Situace na trhu nemovitostí se v posledních letech prudce mění, ceny nemovitostí rostou, mění se pohled mladých lidí na bydlení, kteří se přesunují od osobního vlastnictví bytů směrem k nájemnímu bydlení. To pro ně neznamena nutnost mít určitý podíl ceny nemovitosti a hypotéku na mnoho desítek let, ale je pro ně možností svobody, cestování a nevázanosti. Vlastnictví nemovitosti se pro majitele bytu pak stává nejen možností k bydlení, ale také investiční záležitostí, kdy vlastněnou nemovitost pronajímá a tím mu proudí pravidelné finanční příjmy. Přesto však převažuje mnoho let zažitá tradice, kdy lidé chtějí nemovitost zakoupit a vlastnit. Jednou z možností je osobní vlastnictví, druhou je koupě družstevního bytu.

Tato práce se zabývala analýzou fungování Stavebního bytového družstva Dobříš, které na území tohoto města funguje již 60 let, nabízí své služby všem občanům a snaží se zvyšovat svůj tržní podíl a zlepšovat nabízené služby. Primárním cílem této práce bylo analyzovat podnikatelský záměr Stavební bytového družstva Dobříš a jeho fungování v oblasti finančního a procesního managementu, managementu lidských zdrojů a marketingu. Dílčím cílem bylo v případě nalezení nedostatků a slabých stránek navrhnout zlepšení na optimalizaci stavu do budoucna. SBD Dobříš bylo analyzováno v pěti klíčových oblastech, přičemž u každé z těchto oblastí byl porovnáván aktuální stav družstva s doporučenými tezemi autorů odborné monografie. Záměrně byla využita aktuální literatura, která pojednává o problematice na základě moderních trendů a zjištění. Při analýze stávajícího stavu je však třeba vždy brát ohled na charakteristiky hodnoceného podniku, jeho finanční možnosti a vnitropodnikové nastavení. Není vhodné se striktně řídit doporučeními odborníků bez ohledu na aktuální potřeby firmy.

Bylo zjištěno, že ve sledovaných oblastech fungování SBD Dobříš neodpovídá doporučením odborníků a analyzované monografie. Nejsou sepsány vnitropodnikové strategické dokumenty, firma nemá zavedený systém procesního managementu, chybí zde efektivní systém řízení lidských zdrojů, schází marketingové aktivity. Družstvo je velmi konzervativní organizací, která dbá na svou dlouholetou tradici a historii. V současné době má SBD Dobříš dostatek loajálních zákazníků, ti však nezajišťují finanční zdroje, které jsou potřebné pro růst a rozvoj tohoto družstva. Proto je třeba realizovat změny, které pomohou eliminovat slabé stránky a proměnit příležitosti ve skutečnost.

V oblasti podnikatelského plánu bylo zjištěno, že SBD Dobříš nefunguje v souladu s doporučeními odborníků, organizace přiznává, že je konzervativní firmou, která nezpracovává interní dokumenty v podobě strategických plánů či vnitropodnikových směrnic. Vedoucí pracovník družstva však přesně zná cíle, vize a poslání SBD Dobříš, přestože tyto faktory nejsou nikde zaznamenány. Jsou však sdíleny interně a k jejich naplnění směřují

veškeré vnitropodnikové procesy. I přes absenci daných dokumentů družstvo získává nové zákazníky na úkor konkurentů, čímž pomalu zvyšuje svůj tržní podíl na území Dobříše. Snaží se inovovat a věnovat se zlepšování kvality poskytovaných služeb. Družstvu je možno v této oblasti navrhnout následující:

- zpracování alespoň stručné vnitropodnikové dokumentace, která bude okrajově, nikoliv detailně, shrnovat aktuální situaci, cílové skupiny, fungování družstva, přístup k okolí, cíle apod.,
- rozšíření cílové skupiny a zaměření se nejen na starší občany, ale spíše na mladou generaci,
- více analyzovat konkurenční subjekty (např. za pomoci mystery shoppingu), vyhodnocovat snahu konkurentů o růst a zefektivnění poskytovaných služeb, inspirovat se inovativními procesy jiných bytových družstev,
- analyzovat spokojenost zákazníků, vyhodnocovat případné problémy a nedostatečné oblasti.

V rámci finančního managementu byly provedeny základní výpočty poměrových ukazatelů, cash flow, byla vyhodnocena rozvaha a výkaz zisku a ztráty za období let 2022 – 2019 (za období roku 2023 v době zpracování této práce nebyly tyto dokumenty hotové, šlo pouze o hrubé odhady). Bylo zjištěno, že v roce 2022 byl výsledek hospodaření záporný, důvodem byla nutnost koupě nového software a hardware a zaškolení pracovníků pro práci s nimi. Zjištěné výsledky byly porovnány s doporučeními odborné literatury, nebylo však možno provést srovnání s konkurencí, protože potřebná data konkurenčních firem nejsou známá. Družstvu je možno navrhnout následující:

- snížit úroveň oběžných aktiv, ve kterých jsou momentálně vázány zbytečné prostředky, které je možno investovat efektivnějším způsobem,
- zvýšení finančního zůstatku na bankovním účtu nebo na pokladně z důvodu zvýšení hodnoty okamžité likvidity, která je velmi nízká,
- zvýšení úrovně rentability, ta je ve sledovaném období na nedostatečné úrovni a znemožňuje tak družstvu růst a rozvíjet se,
- zvýšení úrovně rezervního fondu, který může do budoucna pokrýt neočekávané náklady a tím eliminovat pravděpodobnost ztráty (jako tomu bylo v roce 2022),
- zvýšení úrovně tržeb za pomoci zvýšení cen poskytovaných služeb i získání nových zákazníků.

Procesní management v SBD Dobříš není realizován systematicky nebo strategicky, jak to doporučují odborníci v literatuře, avšak jednotlivé procesy, které patří mezi primární či sekundární činnosti družstva, je možno hodnotit pozitivně. Přesto je možno družstvu navrhnout následující změny do budoucna:

- zrušení liniové organizační struktury, která je pro mikropodnik zbytečnou záležitostí, vhodnější je liberální styl řízení zaměstnanců.
- realizace teambuildingů,
- zefektivnění procesů za pomoci inovací a kreativních řešení, které je možno získat za pomoci hledání příkladů dobré praxe,
- analýza stávajícího fungování procesů, tu je možno dát do kontrastu s výsledky sledování spokojenosti zákazníků,
- možnosti koučinku či mentoringu, jež zajistí optimální výkon jednotlivých zaměstnanců.

Taktéž management lidských zdrojů je v nesouladu s názory odborníků. Avšak nastavení uceleného systému personalistiky by bylo v případě SBD Dobříš neefektivní, protože jde

o mikropodnik se čtyřmi zaměstnanci, z nichž jeden je vedoucím pracovníkem. Do úvahy je také třeba brát nedostatek finančních zdrojů. Ty by mělo družstvo v současné době investovat spíše do snahy o růst a rozvoj, aby se zlepšila finanční situace. Posléze by bylo vhodné zlepšit oblast řízení lidských zdrojů, zvýšit motivaci pracovníků a zlepšit jejich spokojenost se zaměstnáním. Návrhy v této oblasti mají přímou souvislost s některými z výše uvedených návrhů v jiných oblastech. Jde o následující doporučení do budoucna:

- zpracování alespoň stručné normy či směrnice zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů,
- realizace teambuildingů, které zlepší atmosféru na pracovišti, pořádání vnitrofiremních večírků, snaha o okamžité řešení konfliktních situací či problémů na pracovišti,
- pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, jejich pracovního výkonu, přístupu k práci apod.,
- nehmotná motivace zaměstnanců za pomoci různorodých nástrojů: pochvaly, individuální přístup k zaměstnancům, flexibilní pracovní doba apod.

Oblast marketingu je možno také hodnotit jako neodpovídající doporučením odborníků. SBD Dobříš dlouhodobě nerealizuje marketingové komunikační nástroje, které by vedly k získávání většího množství loajálních zákazníků. Jedinou účinnou metodou je efektivní a individuální přístup k zákazníkům, kteří posléze SBD Dobříš doporučují dále a tak družstvo získává nové zákazníky. Vhodné by však bylo vejít do povědomí široké veřejnosti Dobříše za pomoci celé řady marketingových nástrojů. SBD Dobříš je proto možno do budoucna doporučit:

- zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, snažit se zvýšit přidanou hodnotu služeb, které nabízí svým klientům,
- lépe komunikovat cenovou politiku, nabízet zaváděcí ceny pro nové klienty na období např. tří měsíců pro vyzkoušení vzájemné spolupráce,
- zvýšení povědomí o existenci družstva na veřejnosti za pomoci účasti na místních akcích, které probíhají (např. ku příležitosti prvního máje, dne dětí),
- reklamní činnosti realizované na internetu – sociální sítě apod.

Všechna navržená doporučení byla zpracována za pomoci uceleného projektu, který taktéž obsahuje časové, finanční a rizikové vyhodnocení. Při zpracování všech těchto návrhů bylo bráno do úvahy, že družstvo není podnikatelským subjektem, jehož primárním cílem by bylo dosahovat podnikatelského zisku. Tudíž finanční zdroje družstva jsou omezené, družstvo je mikropodnikem, tudíž nepřipadají v úvahu velké změny, které jsou vhodné pro velké korporace. Je možno konstatovat, že i přes nesoulad aktuálního fungování družstva s doporučeními odborníků družstvo na trhu dlouhodobě funguje, získává nové zákazníky a snaží se inovovat a zlepšovat poskytované služby. Pro optimalizaci stavu by však bylo vhodné realizovat výše uvedené změny, které by mohly dále vést k růstu a rozvoji družstva, získání nových zákazníků a zajištění trvale udržitelného rozvoje.

Literatura

Primární zdroje

Interní směrnice a zdroje Stavebního bytového družstva Dobříš. 2024.

Monografie

ADÁMEK, P. a MAIXNEROVÁ, L. *Business modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. 272 s. ISBN 978-80-271-6657-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-6751-7.

BARTES, F. *Konkurenční zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. 440 s. ISBN 978-80-271-3504-2.

BLÁHA, J. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2016. 240 s. ISBN 978-80-726-1434-9.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

ČERNOHORSKÝ, J. *Finance od teorie k realitě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 464 s. ISBN 97880-271-2215-8.

ČERVENÝ, K. *Nápady pro život a byznys*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. 320 s. ISBN 978-80-271-6723-4.

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-2123-6.

DIB, A. *Marketingový plán na jednu stránku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2591-3.

FILIP, L. a ŠEBESTÍK, J. *(Ne)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. 1. vyd. Praha: TZ-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-753-9049-3.

FINCH, B. *How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2022. 200 s. ISBN 1398605646.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-1632-4.

FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9983-9.

GROTH, A. *Skvělý šéf*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-9497-1.

HALADA, J. *Marketingová komunikace a public relations*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2023. 120 s. ISBN 978-80-246-5578-9.

HUČKA, M. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 200 s. ISBN 978-80-271-4097-8.

- JADERNÁ, E. a VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
- JAKUBÍKOVÁ, D. a JANEČEK, P. *Strategický marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JESENSKÝ, D. et al. *Marketingová komunikace v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 512 s. ISBN 978-80-271-9267-0.
- JUREČKA, V. et al. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 400 s. ISBN 978-80-271-2126-7.
- JUROVÁ, M. et al. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-271-9330-1.
- KARLÍČEK, K. et al. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-9064-5.
- KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MOTHERSBAUGH, D. L. et al. *Consumer behavior: Building marketing strategy*. 1. vyd. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9781260100044.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-271-9123-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- REICHERT, M. et al. *Business Process Management Workshops*. Austria: Springer International Publishing, 2015. 596 s. ISBN 978-3-319-42887-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2633-0.
- SEMERÁDOVÁ, T. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2019. 192 s. ISBN 978-80-251-4968-3.
- SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-9870-2.
- SOUKUP, Jindřich et al. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2018. 584 s. ISBN 978-80-726-1552-0.
- SRPOVÁ, J. et al. *Začínáme podnikat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STRAKOVÁ, J. *Malé a střední podniky v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1666-9.
- SVOBODOVÁ, I. a ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9473-5.

SYROVÝ, P. a TYL, T. *Osobní finance*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2886-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-1160-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠTEKER, K. a OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

ŠVECOVÁ, L. a VEBER, J. *Produkční a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-4621-5.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0944-9.

TETŘEVOVÁ, L. et al. *Moderní trendy společenské odpovědnosti firem, univerzit a municipalit*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2022. 198 s. ISBN 978-80-756-0418-7.

URBANCOVÁ, H. a VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VALOUCH, P. et al. *Osobní finance*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 204 s. ISBN 978-80-210-8178-9.

VESELÁ, Z. et al. *Copywriting*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2020. 352 s. ISBN 978-80-251-5014-6.

VIRIYASITAVAT, W. et al. *Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0*. Journal of Intelligent Manufacturing, 2020, vol. 31, no. 7, pp. 1737-1748.

VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku: komplexní pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WESKE, M. *Business Process Management*. 1. vyd. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2019. 417 s. ISBN 978-366-259432-2.

Zákon č. 90/2012 SB., o obchodních společnostech a družstvech, v aktuálním znění účinném od 01.01.2014.

Internetové zdroje

Česká spořitelna: *Hypotéka na družstevní byt [online]*. Praha: Česká spořitelna, 2019 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.csas.cz/cs/blog/bydleni/hypoteka-na-druzstevni-byt-co-je-dobre-vedet>>.

Český statistický úřad: *Bytová družstva a společenství vlastníků jednotek - časové řady [online]*. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/bds_cr/>.

Český statistický úřad: *Inflace [online]*. Praha: Český statistický úřad, 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny>.

Český statistický úřad: *Vývoj vybraných ukazatelů v SO ORP Dobříš [online]*. Praha: Český statistický úřad, 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xs/vyvoj_vybranych_ukazatelu_v_so_orp_dobris_v_letech_2001_2012>.

Město Dobříš: *Základní údaje [online]*. Dobříš: Město Dobříš, 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://mestodobris.cz/zakladni-udaje/ms-71836/p1=71836>>.

Naše Dobříšsko: *Dobříš: město s bohatou historií a zářnou budoucností [online]*. Dobříš: Naše Dobříšsko, 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://nasedobrisisko.cz/dobris-mesto-s-bohatou-historii-a-zarnou-budoucnosti/>>.

Přílohy

Příloha 1 Otázky pro zaměstnance SBD Dobříš zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů

I. Identifikační otázky

1. Uveďte Vaše pohlaví.
.....
2. Uveďte Váš věk.
.....
3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.
.....
4. Uveďte, jak dlouho pracujete pro SBD Dobříš.
.....

II. Otázky zacílené na problematiku řízení lidských zdrojů v SBD Dobříš.

5. Jak hodnotíte přístup SBD Dobříš k zaměstnancům a péče o ně?
6. Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s finančním a hmotným ohodnocením Vaší práce?
7. Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s nehmotnými benefity, které jsou nabízeny jako ohodnocení Vaší práce?
8. Zvažujete v blízké době rozvázání pracovního poměru s SBD Dobříš?
9. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti svým přátelům či známým?
10. Jak hodnotíte pracovní podmínky na Vašem pracovišti?
11. Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti?
12. Jak hodnotíte možnost odborného rozvoje v rámci zaměstnání?
13. Jaký je Váš názor na systém hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu?
14. Je něco, co byste chtěl/a změnit, aby se zvýšila Vaše pracovní spokojenost?

Příloha 2 Řízený rozhovor s vedoucím SBD Dobříš

1. SBD Dobříš nemá zpracované žádné interní strategické dokumenty, které by např. pojednávaly o posláních a vizích družstva, růstu a rozvoji, řízení lidských vztahů, marketingovém plánu. Proč tomu tak je? Je v plánu do budoucna takové dokumenty zpracovávat?
2. Jaké jsou cíle SBD Dobříš do budoucna? Jaká je vize SBD Dobříš? Jaké je poslání SBD Dobříš?
3. Jaký je konkrétní důvod toho, že v roce 2022 SBD Dobříš dosáhlo záporného výsledku hospodaření, tedy ztráty 310 tis. Kč?
4. Jsou do budoucna v plánu nějaké investiční a inovační aktivity nebo změny?
5. Proč SBD Dobříš žádným způsobem neanalyzuje spokojenost zákazníků?
6. Jak je upravována oblast řízení lidských zdrojů? Jakými hmotnými a nehmotnými způsoby jsou motivováni zaměstnanci k lepším pracovním výkonům? Snaží se družstvo efektivně pracovat se zaměstnanci, aby rostl jejich pracovní výkon?
7. Jak v SBD Dobříš probíhá výběrové řízení nových zaměstnanců?
8. Analyzuje SBD Dobříš své konkurenty a jejich činnost? Pokud ano, jakým způsobem to dělá?
9. Jak se do fungování družstva implementuje management kvality?
10. Jak se do fungování družstva implementuje procesní management?
11. Jaké marketingové nástroje SBD Dobříš volí k posilování dobrého jména družstva na veřejnosti?
12. Jakým způsobem se SBD Dobříš snaží získávat nové zákazníky?
13. Proč SBD Dobříš odmítá být aktivní na sociálních sítích tak, aby se zlepšila informovanost široké veřejnosti o službách tohoto družstva?
14. Je v plánu zvyšování cen poskytovaných služeb?



Podnikatelský záměr Stavebního bytového družstva Dobříš

Vojtěch Kohout / KEMBC05

Cíle práce

Primárním cílem práce bylo analyzovat podnikatelský záměr Stavební bytového družstva Dobříš a jeho fungování v oblasti finančního a procesního managementu, managementu lidských zdrojů a marketingu. Dílčím cílem bylo (v případě nalezení nedostatků a slabých stránek) navrhnout zlepšení na optimalizaci stavu do budoucnosti.



Uplatněné metody a postupy řešení

- Analýza
 - Syntéza
 - Komparace
 - Dedukce
 - Výpočty finančních ukazatelů
 - Kvalitativní šetření v podobě rozhovorů
 - SWOT analýza
 - Porterův model pěti sil
 - PEST analýza
- Vlastní projekt:
 - klíčové aktivity změn,
 - činnosti projektu změn,
 - časová analýza v podobě kritické cesty,
 - analýza rizik RIPRAN,
 - finanční analýza,
 - logický rámec projektu.

Shrnutí zjištění analýzou SWOT



Silné stránky	Váha	Hodnota	Výsledek	Slabé stránky	Váha	Hodnota	Výsledek
Dlouhodobá historie družstva na území Dobříše	20%	3	0,6	Nedostatek finančních zdrojů nezbytných pro růst a rozvoj	30%	-5	-1,5
Loajální zákazníci doporučující SBD Dobříš dalším potenciálním klientům	30%	5	1,5	Chybějící hodnocení spokojenosti obyvatel	10%	-2	-0,2
Minimální odliv klientů ke konkurenci	20%	4	0,8	Špatná atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci	10%	-1	-0,1
Dobré jméno a značka na trhu	10%	3	0,3	Špatné výsledky finanční analýzy	20%	-3	-0,6
Snaha o dlouhodobé zvyšování kvality poskytovaných služeb	20%	4	0,8	Chybějící marketingové aktivity	30%	-4	-1,2
Celkem	100%		4	Celkem	100%		-3,6
Příležitosti	Váha	Hodnota	Výsledek	Hrozby	Váha	Hodnota	Výsledek
Investiční a inovační projekty financované za pomoci různorodých dotačních projektů	30%	5	1,5	Další nárůst inflace	20%	-4	-0,8
Zapojování názorů a návrhů členů družstva do interního fungování SBD Dobříš	20%	2	0,4	Pokles cen konkurentů	30%	-4	-1,2
Příklady dobré praxe z jiných obcí či obvodů	20%	3	0,6	Zhoršení situace na trhu nemovitostí	30%	-4	-1,2
Růst poptávky po službách SBD Dobříš	30%	5	1,5	Odliv zkušených zaměstnanců směrem ke konkurenci	20%	-3	-0,6
Celkem	100%		4	Celkem	100%		-3,8

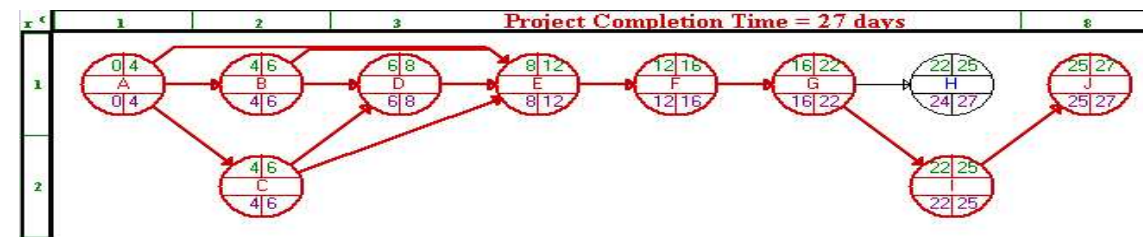
Návrhy na optimalizaci situace



- Zpracování alespoň stručné vnitropodnikové strategické dokumentace
- Rozšíření cílové skupiny a zaměření se nejen na starší občany, ale spíše na mladou generaci
- Více analyzovat konkurenční subjekty
- Analyzovat spokojenost zákazníků, vyhodnocovat případné problémy a nedostatečné oblasti
- Zefektivnění finančního managementu
- Zrušení liniové organizační struktury
- Zefektivnění procesů za pomoci inovací a kreativních řešení
- Analýza stávajícího fungování procesů
- Možnosti koučinku či mentoringu, jež zajišťí optimální výkon jednotlivých zaměstnanců
- Zpracování alespoň stručné normy či směrnice zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů
- Realizace teambuildingů, které zlepší atmosféru na pracovišti
- Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, jejich pracovního výkonu, přístupu k práci apod.
- Nehmotná motivace zaměstnanců za pomoci různorodých nástrojů
- Zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, snažit se zvýšit přidanou hodnotu služeb
- Lépe komunikovat cenovou politiku
- Zvýšení povědomí o existenci družstva na veřejnosti za pomoci účasti na místních akcích
- Reklamní činnosti realizované na internetu – sociální sítě apod.

Činnosti projektu a časová analýza

Značení procesu	Proces	Odpovědnost	Doba trvání procesu ve dnech	Předcházející činnost
A	Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu	Představenstvo SBD Dobříš	4	
B	Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů (včetně prvků nehmotné motivace)	Představenstvo SBD Dobříš	2	A
C	Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů	Předseda představenstva	2	A
D	Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků a jeho distribuce	Zaměstnankyně SBD Dobříš	2	A, B, C
E	Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků	Představenstvo SBD Dobříš	4	A, B, C, D
F	Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích	Představenstvo SBD Dobříš	4	E
G	Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva	Externí odborník	6	F
H	Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků	Zaměstnankyně SBD Dobříš	3	G
I	Vikendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužení vztahů + plán dalších průběžných aktivit	Předseda představenstva	3	G
J	Zhodnocení vlivu změn v praxi	Představenstvo SBD Dobříš	2	I



Rizika projektu

Matice rizik	A	B	C	D	E
I					
II					
III				Nedostatek finančních zdrojů na realizaci změn	Nechuť představenstva projekt realizovat
IV		Nezájem zákazníků o marketingové aktivity	Nedostatek osob realizujících projekt	Zaměstnanci nebudou akceptovat změny a implementovat je do praxe	
V					

Finanční analýza změn

Značení procesu	Proces	Jednorázový náklad v Kč	Měsíční náklad v Kč	Roční celkový náklad v Kč
A	Vytvoření základního strategického dokumentu o družstvu	Implicitní náklad		
B	Vytvoření směrnice týkající se řízení lidských zdrojů	Implicitní náklad		
C	Naplánování aktivit zviditelnění se v místní komunitě, výroba propagačních materiálů a letáků	20 000	2 000	44 000
D	Vytvoření dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků, distribuce	Implicitní náklad		
E	Mystery shopping u konkurence, analýza výsledků	2 000	0	2 000
F	Modernizace webových stránek a vytvoření stránek na sociálních sítích	10 000	2 000	34 000
G	Výběr externího finančního poradce a analýza finančních ukazatelů družstva	30 000	0	30 000
H	Sběr a analýza dat o spokojenosti zákazníků	Implicitní náklad		
I	Víkendový teambuilding se zaměstnanci zaměřený na utužený vztahů + další průběžné aktivity	20 000	1 000	32 000
J	Zhodnocení vlivu změn v praxi	Implicitní náklad		

- Bylo zjištěno, že ve sledovaných oblastech fungování SBD Dobříš neodpovídá doporučením odborníků a analyzované monografie.
- Družstvo je konzervativní organizací, to by se do budoucna mělo změnit.
- Finanční zdroje družstva jsou omezené, družstvo je mikropodnikem, tudíž nepřipadají v úvahu velké a finančně nákladné změny.
- Díky změnám bude SBD Dobříš profitovat z lepší práce zaměstnanců a šíření dobrého jména družstva na veřejnosti.
- Změny SBD Dobříš napomohou získat nové loajální zákazníky a zvýšit finanční příjmy, které jsou nezbytné pro zajištění trvale udržitelného rozvoje.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**