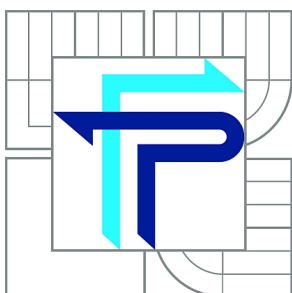


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUDMILA VOLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Volková Ludmila, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod**

v anglickém jazyce:

**Analysis of the Selected Company by the Selective Methods**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení situace vybraného podniku, zabývajícího se výrobou plastových oken a profilových systémů. Analýza současného stavu je provedena prostřednictvím analytických metod vnějšího a vnitřního prostředí podniku, finanční situace zhodnocena pomocí Kralickova Quick testu. Práce obsahuje návrhy a doporučení, které mají vést ke zlepšení celkové situace podniku v nadcházejících letech.

## **Abstract**

This master's thesis is focused on analysis of the company which is situated in the production of plastic windows and profile systems. Analysis of the actual state is made through the analysis of the inner and outer environment, financial situation is estimated with the Kralicek Quick Test. Thesis includes suggestions and recommendations which will cause improvement of the situation at general in following years.

## **Klíčová slova**

analýza firmy, SWOT, SLEPTE, Porterův model, Quick test, 7 S McKinsey, plastová okna, analytické metody

## **Keywords**

analysis of the company, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's model, Quick Test, 7 S McKinsey, plastic windows, analytical methods

### **Bibliografická citace**

VOLKOVÁ, L. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

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

V Brně dne 29. května 2015

.....  
podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné rady, které přispěly ke zpracování této diplomové práce. Děkuji také vedení společnosti PRAMOS, a. s. za poskytnuté informace, díky nimž mohla být provedena relevantní analýza.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>Cíle práce, metody a postup zpracování</b>	<b>10</b>
<b>1 Teoretická východiska práce</b>	<b>11</b>
1.1 Finanční analýza .....	11
1.2 Kralickův Quick test .....	13
1.3 Analýza vnějšího prostředí .....	15
1.3.1 SLEPTE analýza .....	16
1.3.2 Porterův model konkurenčních sil .....	19
1.4 Vnitřní analýza „7 S faktorů“ .....	22
1.5 SWOT analýza.....	27
<b>2 Charakteristika analyzované společnosti</b>	<b>30</b>
2.1 Informace o společnosti .....	30
2.2 Předmět podnikání .....	30
2.3 Historie společnosti .....	32
2.4 Finanční situace společnosti .....	34
<b>3 Analýza současného stavu</b>	<b>36</b>
3.1 Kralickův Quick test .....	36
3.2 SLEPTE analýza .....	37
3.2.1 Sociálně-kulturní faktory .....	37
3.2.2 Legislativní.....	41
3.2.3 Ekonomické.....	44
3.2.4 Politické faktory .....	49
3.2.5 Technologické faktory .....	52
3.2.6 Ekologické faktory .....	54
3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	55
3.3.1 Stávající konkurence .....	55
3.3.2 Potenciální konkurence .....	61
3.3.3 Dodavatelé.....	62



3.3.4	Odběratelé .....	63
3.3.5	Hrozba substitutů .....	66
3.4	Vnitřní analýza „rámec 7S faktorů“ .....	67
3.4.1	Strategie firmy.....	67
3.4.2	Systémy .....	68
3.4.3	Organizační struktura společnosti .....	69
3.4.4	Styl řízení .....	69
3.4.5	Spolupracovníci.....	70
3.4.6	Sdílené hodnoty.....	71
3.4.7	Schopnosti .....	71
3.5	SWOT.....	72
3.5.1	Silné stránky .....	72
3.5.2	Slabé stránky .....	73
3.5.3	Příležitosti .....	73
3.5.4	Hrozby.....	74
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení</b>	<b>75</b>
4.1	Řízení pohledávek .....	75
4.2	Využívání cizích zdrojů.....	77
4.3	Snížování nákladů.....	78
4.4	Návrhy v oblasti plastových oken .....	79
4.5	Návrhy v oblasti profilového systému.....	82
4.6	Rozšíření produktového portfolia .....	85
4.7	Identifikace nových tržních příležitostí .....	88
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>91</b>

# Úvod

V současné době, kdy se většina evropských států ještě stále potýká s doznívající ekonomickou krizí, je i situace na podnikatelském poli velmi nestabilní. Hrubý domácí produkt se snižoval, nezaměstnanost rostla a pesimistické očekávání obyvatel situaci ještě zhoršovalo. Aby podnik v těchto náročných podmínkách obstál a vytvářel svým vlastníkům přidanou hodnotu, musí neustále hledat relevantní informace a podrobně je zkoumat. Bez ohledu na rozsah a předmět podnikání by měl každý podnikatelský subjekt pravidelně provádět analýzu své situace, a to nejen finanční, ale současně také analýzu okolního prostředí, kterým je podnik obklopen a výrazně ovlivňován.

Pro účely diplomové práce jsem zvolila téma Analýza podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod, mezi které jsem zařadila zejména analýzu vnějšího prostředí podniku, Porterův model zaměřující se na odvětví, ve kterém analyzovaná společnost působí, analýzu 7 S faktorů a analýzu SWOT.

K výběru konkrétního podniku mě přivedl trend několika posledních let, kterým je úspora energií v domácnostech zajišťovaná nejčastěji výměnou plastových oken. Pro účely analýzy jsem zvolila společnost PRAMOS, a. s., která na tomto trhu působí od jeho počátků v České republice. Od té doby uplynulo již dvacet let a odvětví plastových oken už má svá nejdynamičtější léta růstu za sebou. Aktuálně se zde projevuje obrovský přetlak nabídky, zároveň poptávka pomalu klesá a to vyvolává velký tlak na cenu. Tyto skutečnosti jsou navíc posilněny negativním vývojem ve stavebnictví.

Významným faktorem je také globální konkurence, která se objevuje snad v každém odvětví. Evropská unie s sebou přinesla více možností volného obchodu, který firmám otevírá cestu za hranice státu a mohou tak získávat další zákazníky. Zároveň však získali tuto možnost i zahraniční podniky, takže konkurenční boj ještě zesílil.

# Cíle práce, metody a postup zpracování

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu zvolené firmy. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

## Metody a postupy řešení

Pro splnění výše uvedeného cíle je nutno splnit několik dílčích cílů. Prvním z nich je získání teoretických poznatků v oblasti používaných analytických metod, dalším dílčím cílem je seznámení se s analyzovanou společností a sběr informací. Třetím dílčím cílem je pak vypracování a vyhodnocení provedených analýz, které bude obsahovat následující kroky:

- představení společnosti – historie, předmět podnikání, vývoj tržeb jednotlivých produktů
- SLEPTE analýza – určení konkrétních faktorů, které ovlivňují společnost v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické
- Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza odvětvového okolí společnosti zaměřená na oblast odběratelů, dodavatelů, konkurence a substitutů
- model 7S – analýza vnitřního prostředí společnosti
- Kralickův Quick test – nástroj pro zhodnocení finanční situace podniku
- SWOT analýza – výsledky z předchozích analýz pomohou ke zjištění slabých a silných stránek podniku, hrozeb a příležitostí.

K provedení analýz je potřeba zajistit dostatečné množství informací a dat. Zdroje vstupních dat mají různou povahu a lze je rozdělit do dvou hlavních skupin – na externí a interní data. Interní data získám z účetních výkazů finančního účetnictví, výročních zpráv a zejména prostřednictvím interview s ekonomem analyzované společnosti. Externí informace pak získám zejména studiem webových stránek konkurentů, jejich výročních zpráv, statistických údajů, legislativy, připravovaných změn zákonů a dosavadního vývoje trhu. Dále budou využita odborná média, noviny, informace o strukturálních fondech apod.

Na základě získaných informací provedu analýzu, určím závěry a navrhnu doporučení.

# 1 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce je pojednáno o teoretických poznatcích získaných prostudováním literatury. Vzhledem k rozsahu a zaměření práce není možné uvést veškeré dostupné analytické metody. Zejména z poznatků o finanční analýze je vybráno jen několik málo informací za účelem získání hrubého přehledu o finančním hospodaření společnosti.

## 1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj sloužící k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Poskytuje data a informace, které jsou důležité především pro rozhodování managementu. Uživateli finanční analýzy jsou však i externí zájmové skupiny, zejména pak investoři, banky a jiní věřitelé, stát, obchodní partneři, případně i konkurenční podniky.<sup>1</sup>

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy. „*Účetnictví je metodicky ucelený systém informací o činnosti účetní jednotky ve finančním vyjádření, má věrně a poctivě zobrazovat ekonomickou situaci účetní jednotky.*“<sup>2</sup> Ve finanční analýze jsou využívány zejména rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz Cash Flow, dále také výkazy vnitropodnikového účetnictví, které jsou vytvářeny samotným podnikem dle jeho potřeb. Kromě těchto základních zdrojů se využívá řada dalších relevantních informací:

- finanční informace – účetní výkazy, výroční zprávy a vnitropodnikové informace,
- kvantifikovatelné nefinanční informace – obsahují firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice,
- nekvantifikovatelné informace – představují zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy.<sup>3</sup>

Následně je věnována pozornost některým typům poměrových ukazatelů, které spadají do elementární metody finanční analýzy.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, příp. výnosnosti, vycházejí z poměrování zisku s vynaloženými zdroji. Rentabilita tedy vyjadřuje schopnost podniku dosahovat určité míry zisku a tím vytvářet nové zdroje pro další fungování.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kislingerová, *Manažerské finance*, s. 31-34

<sup>2</sup> Pešková, *Finanční analýza*, s. 27-28

<sup>3</sup> Dluhošová, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 71-74

- rentabilita aktiv – je považována za klíčové měřítko rentability  
ROA = výsledek hospodaření/aktiva<sup>5</sup>
- rentabilita vlastního kapitálu – měří výnosnost, která plyne z vloženého kapitálu  
ROE = zisk po zdanění/vlastní kapitál<sup>6</sup>
- rentabilita tržeb – ukazatel pro hodnocení úspěšnosti podnikání  
ROS = výsledek hospodaření/(tržby z prodeje zboží + z prodeje vl. výrobků a služeb)<sup>7</sup>
- rentabilita investovaného kapitálu – měří efekt, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhla společnost z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli  
ROCE = EBIT/ (vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + dl. bankovní úvěry)<sup>8</sup>

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity značí, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než je účelné, vznikají mu náklady, v opačném případě přichází o možné tržby.

Rychlost obratu pohledávek = tržby / průměrný stav pohledávek

– vyjadřuje, kolikrát za rok se pohledávky přemění na peníze

Doba obratu pohledávek = 360/ obrat pohledávek

– vyjadřuje, za jak dlouho jsou pohledávky uhrazeny

Obraz závazků = tržby / závazky z obchodního styku

– vyjadřuje, kolikrát jsou za rok uhrazeny vzniklé závazky

Doba obratu závazků = 360 / obrat závazků

– vyjadřuje, za jak dlouho jsou závazky uhrazeny<sup>9</sup>

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti indikují výši rizika, které podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastních a cizích zdrojů. Čím více cizích zdrojů podnik má, tím na sebe samozřejmě bere vyšší riziko, neboť musí být schopen je splácet nehledě na výsledek hospodaření. Ur-

<sup>4</sup> Živělová, *Podnikové finance*, s. 65-67

<sup>5</sup> Dluhošová, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 76-90

<sup>6</sup> Režňáková, *Efektivní financování*, s. 12-13

<sup>7</sup> Vhodné je zde použít tvar EBIT, Knápková, *Finanční analýza* s. 84-97

<sup>8</sup> Kislíngerová, *Manažerské finance*, s. 83-86

<sup>9</sup> Živělová, *Podnikové finance*, s. 62-65

čítý podíl cizích zdrojů je však pro společnost výhodný, a to z toho důvodu, že cizí kapitál je zpravidla levnější než vlastní. Při půjčce od bankovní instituce se platí úroky.

Skutečné úrokové náklady jsou však nižší o úsporu daně z příjmů, tedy  $i = i_p \cdot (1 - T_p)$ , kdy  $T_p = 1 - (EAT/EBT)$  je koeficient efektivní sazby daně z příjmů podniku. Tato úspora daně z příjmů se nazývá úrokový daňový štít  $= i_p \times D \times T_p$ .

Míra samofinancování – měří, do jaké míry jsou celková aktiva kryta vlastními zdroji:

Míra samofinancování = vlastní kapitál / aktiva

Celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva

Doporučená hodnota podílu cizích zdrojů na celkovém majetku podniku je 30-60 %.<sup>10</sup>

## 1.2 Kralickův Quick test

Rychlý test neboli Quick test navrhl v roce 1990 profesor Peter Kralicek. Při jeho konstrukci se používají ukazatele, které nepodléhají rušivým vlivům a musí reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Proto byly zvoleny ukazatele ze čtyř základních oblastí analýzy – tj. stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku.<sup>11</sup>

Pomocí těchto čtyř ukazatelů je možné poměrně rychle ohodnotit situaci v podniku. Z finančních výkazů firmy se vypočtou poměrové ukazatele a na základě výsledku se k nim přiřadí určitá známka. Rovnice R1 a R2 uvedené v tabulce Tab. 1 hodnotí finanční stabilitu firmy, rovnice R3 a R4 hodnotí výnosovou situaci firmy.<sup>12</sup>

Ukazatel R1 – kvóta vlastního kapitálu neboli koeficient samofinancování: Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy a o tom, zda existuje nebo neexistuje absolutně mnoho dluhů v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Představuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost a udává, do jaké míry je společnost schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Vysoký podíl vlastních zdrojů může být i příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu, neboť pokrytí téměř všech potřeb vlastními zdroji není efektivní.<sup>13</sup>

Ukazatel R2 – doba splácení dluhu: Ukazatel vyjadřuje, za kolik let je podnik schopen uhradit své závazky. Doba splácení dluhu z cash flow charakterizuje společně s kvótou vlastního kapitálu finanční stabilitu sledované společnosti.

<sup>10</sup> Režnáková, *Efektivní financování*, s. 72-74

<sup>11</sup> Sedláček, *Účetní data v rukou manažera*, s. 106-107

<sup>12</sup> Růčková, *Finanční analýza*, s. 81

<sup>13</sup> Sedláček, *Účetní data v rukou manažera*, s. 107-109

Tab. 1 Výpočet hodnot Kralickova Quick testu<sup>14</sup>

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Vyhodnocení ukazatele	Známka
R1	$\frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}}$	> 30 %	1
		20 – 30 %	2
		10 – 20 %	3
		0 – 10 %	4
		< 0	5
R2	$\frac{\textit{krátkod. + dlouhod. zdroje + finanční majetek}}{\textit{provozní cash flow}}$	< 3	1
		3 - 5	2
		5 - 12	3
		12 - 30	4
		> 30	5
R3	$\frac{\textit{zisk po zdanění + úroky * (1 - sazba daně ze zisku)}}{\textit{aktiva celkem}}$	> 15 %	1
		12 - 15 %	2
		8 - 12 %	3
		0 – 8 %	4
		< 0	5
R4	$\frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{tržby}}$	> 10 %	1
		8 – 10 %	2
		5 – 8 %	3
		0 – 5 %	4
		< 0	5

Známky k vypočteným hodnotám mají následující stupnici: 1 – výborný; 2 – velmi dobrý; 3 – dobrý; 4 – špatný; 5 – ohrožen insolvenčí.

Ukazatel R3 – rentabilita celkového kapitálu<sup>15</sup>: ROA ukazuje, jak se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk.<sup>16</sup>

Ukazatel R4: Jde o provozní cash flow v % podnikových tržeb.<sup>17</sup> Společně pak ukazatele R3 a R4 analyzují výnosovou situaci zkoumané firmy.

Bonita se následně stanoví tak, že každý ukazatel se podle dosaženého výsledku nejdříve oklasifikuje podle výše uvedené tabulky. Úroveň finanční stability a výnosové situace se pak určí jako aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Na závěr se zhodnotí celková situace podniku prostým průměrem výsledků finanční stability a výnosové situace.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Sedláček, *Účetní data v rukou manažera*, s. 108

<sup>15</sup> zde tzv. zdaněná rentabilita celkového kapitálu, kde je zohledněna sazba daně ze zisku a zaplacené úroky

<sup>16</sup> Grünwald, *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 32-34

<sup>17</sup> Růčková, str. 81, uvádí provozní cash flow namísto bilančního, jež zastává Sedláček, *účetní data v rukou manažera*, 80-7226-140-1, str. 107-109

<sup>18</sup> Růčková, *Finanční analýza*, str. 81

Tab. 2 Vyhodnocení finanční stability, výnosové situace a celkové situace

Hodnocená situace	Rovnice
<b>Finanční stabilita</b>	$FS = \frac{R1 + R2}{2}$
<b>Výnosová situace</b>	$VS = \frac{R3 + R4}{2}$
<b>Celková situace</b>	$CS = \frac{FS + VS}{2}$

Dle vypočtené hodnoty celkové situace se provede interpretace finanční situace firmy, jejíž možnosti jsou uvedeny v tabulce Tab. 3.<sup>19</sup>

Tab. 3 Vyhodnocení finanční situace firmy

Vypočtená hodnota CS	Finanční situace podniku
<b>méně než 2</b>	Velmi dobrý
<b>2 – 3</b>	Průměrná - šedá zóna
<b>více než 3</b>	Špatné - potíže ve finančním hospodaření firmy

### 1.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro vybudování a udržení konkurenční výhody je nutné provést strategickou analýzu. Cílem analýzy je „identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“.<sup>20</sup>

S dobrou strategií se podnik může dostat před konkurenci, dříve najít prázdná místa na trhu a dokázat je správným způsobem obsadit tak, aby to pro jiný podnik bylo těžce dosažitelné. Jen tak se podnik může v silné konkurenci udržet, generovat výnosy a zisk. Joseph Schumpeter<sup>21</sup> například tvrdil, že „pokud chce podnik v konkurenčním boji uspět, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo stejně, ale jiným způsobem“.<sup>22</sup>

Na následujícím obrázku je znázorněno postavení podniku v prostředí, které jej obklopuje, a kde na něj působí různé faktory. V makrookolí jsou za hlavní považovány faktory z oblasti politiky, ekonomiky, legislativy, technologie, ekologie, kultury, sociální politiky a tlaky na globalizaci, které mají vliv na každou organizaci působící na trhu. Tyto faktory podnik zpravidla nemůže nijak ovlivnit. V tzv. mikrookolí podniku, které bývá většinou

<sup>19</sup> Růčková, *Finanční analýza*, s. 81

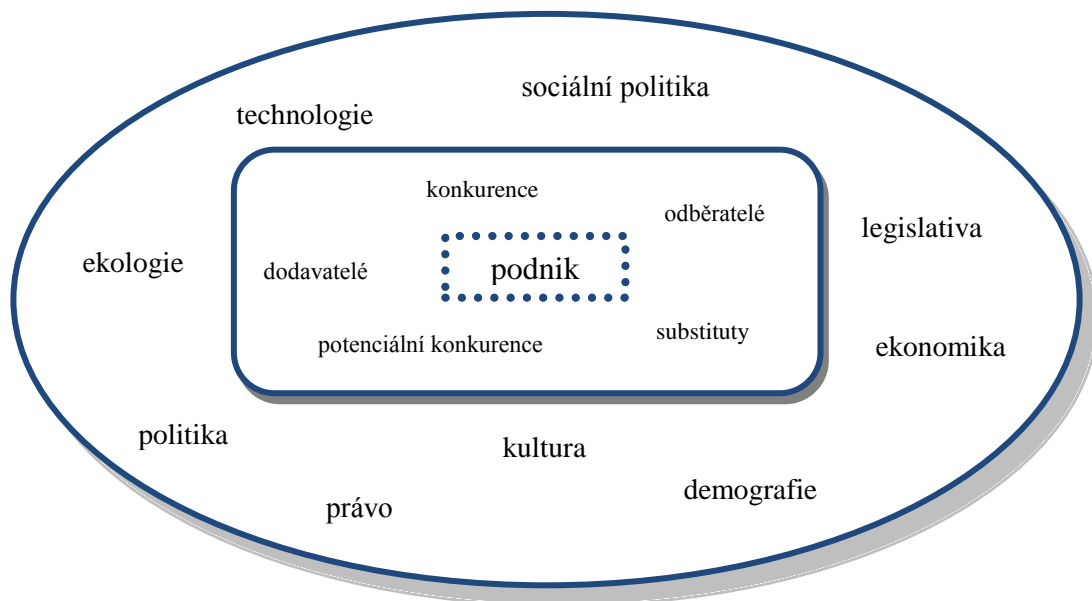
<sup>20</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, s. 9

<sup>21</sup> Joseph Alois Schumpeter, americký ekonom, narozen r. 1883 v Třešti na Moravě

<sup>22</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, s. 5-8.



vymezeno odvětvím, figuruje potenciální konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty. Důležitými činiteli jsou také celková atraktivita a současná konkurence v odvětví.<sup>23</sup>



Obr. 1 Makrookolí a mikrookolí podniku

### 1.3.1 SLEPTE analýza

Metoda SLEPTE se řadí mezi externí analytické metody. Zkoumá různé vnější faktory působící na podnik a využívá se k provedení strategické analýzy vnějšího prostředí prostřednictvím faktorů, které mohou podnik ovlivňovat a vytvářejí pro něj potenciální příležitosti a hrozby. Účelem SLEPTE analýzy je v podstatě odpovědět na otázky: „Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“<sup>24</sup>

#### Sociálně-kulturní faktory

Tato oblast zahrnuje veškeré sociální a kulturní faktory spojené s životem obyvatel a jeho strukturou, jejich životními postoji. Může se jednat o demografické charakteristiky, kam patří zejména velikost populace, věková struktura populace, geografické a etnické rozložení. Dále mají na podnik vliv makroekonomické charakteristiky trhu práce, zejména rozdělení příjmů populace a míra nezaměstnanosti. V neposlední řadě jde o sociálně-kulturní

<sup>23</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, s. 10-11

<sup>24</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 178

oblasti, jako životní úroveň a styl populace, rovnoprávnost mužů a žen či dostupnost pracovní síly.<sup>25</sup>

Dle Sedláčkové do této oblasti spadají zejména demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání a přístup k práci a volnému času.<sup>26</sup>

### **Legislativní faktory**

Za legislativní faktory se považují zejména podstatné zákonné normy, jako jsou obchodní právo, příslušné daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení, kterými mohou být distribuce a ekologická opatření nebo i právní úprava pracovních podmínek. Určitou roli mohou hrát i faktory jako je funkčnost soudů a vymahatelnost práva.<sup>27</sup>

Dle Růčkové lze mezi legislativní faktory zařadit i dotační politiku a další prostředky k rozvoji podnikání.<sup>28</sup>

V současné době již nelze uvažovat pouze o tuzemských zákonech a předpisech, z důvodu začlenění do Evropské unie musíme dbát i na podstatné množství evropských norem a předpisů, stejně jako na mezinárodní legislativu.<sup>29</sup>

### **Ekonomické faktory**

Za ekonomické faktory se považují zejména celková výše HDP i HDP na jednoho obyvatele a jejich vývoj, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit či přebytek, měnová stabilita. Uvedené ukazatele slouží k základnímu zhodnocení makroekonomické situace země. Dále může hrát roli přístup k finančním zdrojům v podobě nákladů na místní půjčky a úvěry, i samotný bankovní systém. Vliv mají též daňové faktory jako výše daňových sazeb, jejich vývoj, cla a daňová zatížení. Na podnik může působit nejen regionální situace, ale i národní a mezinárodní dění.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str. 179

<sup>26</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 19

<sup>27</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str. 180

<sup>28</sup> Růčková, *Finanční analýza*, s. 82-89

<sup>29</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 15-16

<sup>30</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str 179

### **Politické faktory**

Mezi hlavní politické faktory se řadí například hodnocení politické stability, a to aktuální forma vlády a její stabilita, vládoucí politická strana, případně vliv důležitých úřadů a orgánů či různých politických skupin. Neméně důležitým je postoj k privátní sféře, investicím a k případným zahraničním konfliktům a neshodám.<sup>31</sup>

Je nutné věnovat pozornost existujícímu i potenciálnímu působení politických vlivů. S politickými faktory souvisí i schválení a sepsání řady zákonů, právních norem a vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.<sup>32</sup>

### **Technologické faktory**

Změny v této oblasti mohou podnik a jeho okolí velmi výrazně ovlivnit. Patří sem nejen nové objevy, rychlost realizace vynálezů, zastarávání technologií, nebo celková technologická úroveň, ale důležitá je i podpora vlády v oblasti výzkumu. Tato oblast zahrnuje dopady nových a vyspělých technologií přímo v podniku i v konkurenčním prostředí.<sup>33</sup>

### **Ekologické faktory**

Ochrana životního prostředí je novodobým trendem, který získává stále více na důležitosti. Velký důraz je v posledních letech věnován udržitelnosti a vyzdvihuje se společenská odpovědnost firem neboli CSR<sup>34</sup>. To znamená, že by neměl být cílem pouze hospodářský a společenský pokrok, ale dalším generacím má být zachováno životní prostředí v dobrém stavu.

Podniky jsou tímto způsobem nuceny měnit své výrobky a technologické postupy s větším ohledem na životní prostředí a lobbying ekologických organizací se stává důležitou součástí i nadnárodních politik.<sup>35</sup> Nemalou roli hrají přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby jako čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str. 179

<sup>32</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 16-17

<sup>33</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str. 179-180

<sup>34</sup> z anglického Corporate Social Responsibility

<sup>35</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 18

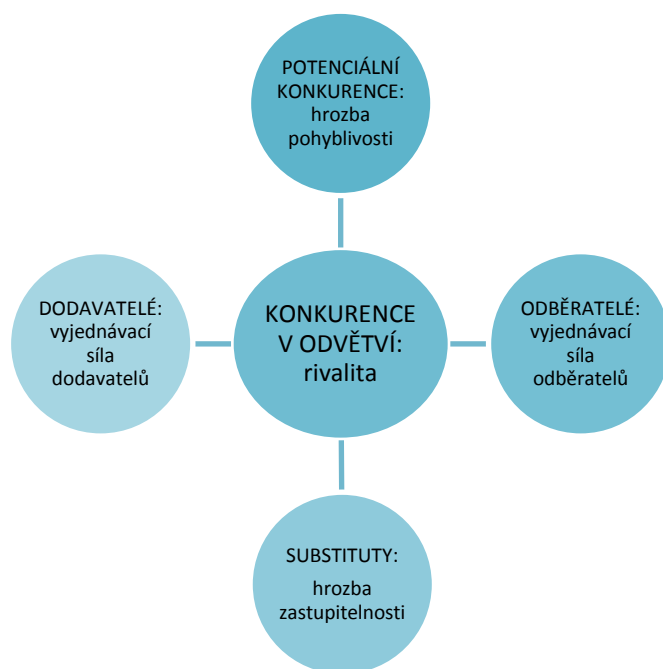
<sup>36</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, str. 180

### 1.3.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model zkoumá oborové okolí podniku a využívá se k hodnocení efektivity odvětví. Tento model, který vyslovil Michael Eugene Porter, předpokládá, že pozice, jakou podnik v daném odvětví zaujímá, je ovlivňována především pěti dynamickými faktory, mezi které patří existující i potenciální konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty. Tyto faktory působí na rozhodnutí podniku o stanovení cen, nákladů i potřebných investicích.<sup>37</sup>

Různá odvětví se od sebe samozřejmě liší, avšak uvnitř každého odvětví působí stejné faktory, jejichž síla a důležitost se podle daného odvětví mění. Podniky se dostávají do střetu se zákazníky, kteří raději zaplatí méně a dostanou více. Dodavatelé by byli také spokojenější, kdyby dostali více zapláceno a dodávky snižovali. Firmy se střetávají s výrobci, kteří vytvářejí podobné výrobky a mohly by nahradit jejich. Kromě existujících konkurenčních firem jsou pro podnik hrozbou i potenciální firmy, které mají zájem vstoupit na trh, a to z hlediska stanovení cen pro zákazníky.<sup>38</sup>

Na obr. 2 je zobrazeno schéma Porterova modelu a působení jednotlivých faktorů.



Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil

<sup>37</sup> Grasseová, *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191

<sup>38</sup> Magretta, *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, str. 42

## Stávající konkurence v odvětví

Stávající konkurence je činitel, který pro podnik představuje hrozbu silné rivality. V případě vysoké intenzity soupeření bude odvětví méně ziskové, neboť hodnotu, kterou firmy vytvářejí, přenesou na zákazníky v podobě nízkých cen nebo ji vynaloží v boji proti konkurenci na marketingové činnosti.<sup>39</sup>

Faktory způsobující rostoucí rivalitu v odvětví jsou zejména následující:

- **odvětví stagnuje nebo se zmenšuje** – firmy jsou schopny zvýšit podíl na trhu pouze na úkor svých konkurentů,
- **vysoké fixní náklady podniku** – firmy jsou nuceny využívat plně svých kapacit i za cenu snížení prodejních cen,
- **vysoký počet konkurentů**, jejichž produkty se téměř neliší.<sup>40</sup>

Úpadek zvyšuje rivalitu konkurentů nejvíce v odvětví, kde jsou vysoké výstupní bariéry, neboť soupeření často vyústí v cenovou válku. Vysoká diferenciací produktů či služeb snižuje rivalitu mezi podniky. Kupující mají pak menší sílu, protože přechod od jednoho prodávajícího ke druhému je složitější.<sup>41</sup>

## Potenciální konkurence

Faktor potenciální konkurence neboli hrozba vstupu nových konkurentů. Tato hrozba závisí zejména na tzv. bariérách vstupu do daného odvětví, kterými bývají nejčastěji existence a působení některého z uvedených faktorů: úspory z rozsahu, vysoké investiční náklady, nutnost budování vlastní infrastruktury, očekávaná reakce zavedených firem a diferenciací výrobků, pokud je v odvětví mnoho silných konkurentů.<sup>42</sup>

Sedláčková navíc mezi hlavní vlivy řadí i zkušenostní efekt a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, legislativní opatření a státní zásahy.<sup>43</sup>

Nejatraktivnějším trhem z hlediska ziskovosti je ten, jehož vstupní bariéry jsou vysoké, avšak výstupní nízké, neboť do odvětví může vstoupit jen několik podniků a ty neúspěšné mohou trh bez problémů opustit. V případě, kdy jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je i pravděpodobná vysoká ziskovost, avšak s vysokým rizikem, neboť i neúspěšné podniky musí na trhu zůstat a bojovat o svou existenci. Pokud jsou vstupní i výstupní bari-

<sup>39</sup> Magretta, *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, str. 54-56

<sup>40</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 192

<sup>41</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 48-50

<sup>42</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 192

<sup>43</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 51-53

éry nízké, firmy mohou snadno vstoupit do odvětví i z něj odejít a zisk je poměrně stálý, ale nízký. Problém nastává při nízkých vstupních bariérách a vysokých výstupních, kdy podniky mohou snadno vstoupit, ale při problémech nelze z trhu jednoduše odejít a výnosy pro všechny podniky v daném odvětví jsou pak nízké z důvodu nadvýroby a nízkých výnosů všech firem.<sup>44</sup>

### **Dodavatelé**

Pro podnik je vhodná volba dodavatelů jedním z nejdůležitějších rozhodnutí vůbec. Špatný výběr může vést nejen k finančním ztrátám, může poškodit i jméno samotného podniku.

V první řadě se musí provést podrobná analýza potenciálního podniku, kdy se mimo jiné vezme v úvahu i předpokládaná závislost na dodavateli a naopak. Rozešlou se poptávky s podrobným seznamem požadovaných položek a informacemi o případné spolupráci. Nabídky jsou následně hodnoceny s přihlédnutím k zaručené ceně, spolehlivosti dodávky, možnosti regulace dodávek, úrovni kvality, záruce a servisu<sup>45</sup>

Síla dodavatelů roste, když nabízejí jedinečné výrobky nebo jestliže dodávaný výrobek tvoří základní nebo významný vstup odběratele pro další výrobu nebo potřebnou komoditu pro individuálního zákazníka. Síla dodavatelů se také roste, pokud se mohou integrovat. Efektivní obranou je budování vztahů s dodavateli a navázání spolupráce a partnerství.<sup>46</sup>

Pokud je síla dodavatelských firem natolik velká, že si mohou účtovat vyšší ceny svých produktů nebo snižovat kvalitu dodávek, odvětví je neatraktivní, neboť jeho ziskovost bude nižší z důvodu přisvojování vytvořené hodnoty dodavateli.

### **Odběratelé**

Jedná se o hrozbu rostoucí vyjednávací síly kupujících. V případě, že kupující mají při vyjednávání velký vliv, snaží se ceny produktů tlačit dolů, požadují vyšší kvalitu a lepší služby, porovnávají produkty, služby a ceny konkurentů a tím je staví proti sobě, takže se zisk prodávajících a tím pádem i ziskovost odvětví snižuje. Síla kupujících například roste, když jsou koncentrováni, když výrobek tvoří významnou část jejich nákladů nebo když nejsou výrobky diferencované. Podobně jejich síla roste, jestliže jsou náklady týkající se

---

<sup>44</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str.192

<sup>45</sup> Synek a kol. *Manažerská ekonomika*. 2007, str. 199-210

<sup>46</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 193

změny požadovaného výrobku či služby, případně dodavatele, pro zákazníka nízké a v případě, že je zákazník citlivý na cenu z důvodu vysoké ceny výrobku vzhledem k jeho příjmům.<sup>47</sup>

### **Substituty**

Posledním ovlivňujícím faktorem je hrozba nahraditelnosti výrobků. Substituty jsou produkty, které odlišným způsobem uspokojují stejnou základní potřebu jako produkt odvětví.<sup>48</sup>

Hlavní roli zde hraje relativní výše cen substitutů. Existence cenově konkurenčních substitutů totiž limituje ceny, které může podnik v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu a podle těchto kritérií se následně o možnosti substitutu rozhodují. Podnik se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů.<sup>49</sup>

Je velmi těžké předpovídat vznik nových substitutů, protože často přicházejí z jiných odvětví, na které se firma neorientuje a stěží tak dokáže odhadnout, že může vzniknout nebezpečný substitut. Významnou roli zde opět hrají náklady přechodu. Pokud jsou nízké, kupující se pro substituty rozhodnou snáz.<sup>50</sup>

Bude-li všech pět faktorů silných, lze očekávat, že výnosnost odvětví bude nízká, a nezáleží na tom, o jaké výrobky či služby se jedná. Naopak slabé síly umožní stanovit vysoké ceny a přinášejí nadprůměrnou výnosnost. Změna jednoho z faktorů může mít významný vliv na vývoj ostatních. Například technologická změna může zajistit snadnější vstup do odvětví. Přináší-li odvětví nadprůměrné výnosy, vstoupí do něho pravděpodobně nové podniky a to pak může zintenzivnit konkurenci, k níž mohou přispívat i kupující, kteří mohou podněcovat jeden podnik proti druhému.<sup>51</sup>

## **1.4 Vnitřní analýza „7 S faktorů“**

Dle provedeného výzkumu konzultační firmy McKinsey & Co. je úspěšná firma ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které jsou vzájemně závislé a musí se rovnoměrně rozvíjet.

---

<sup>47</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 192-193

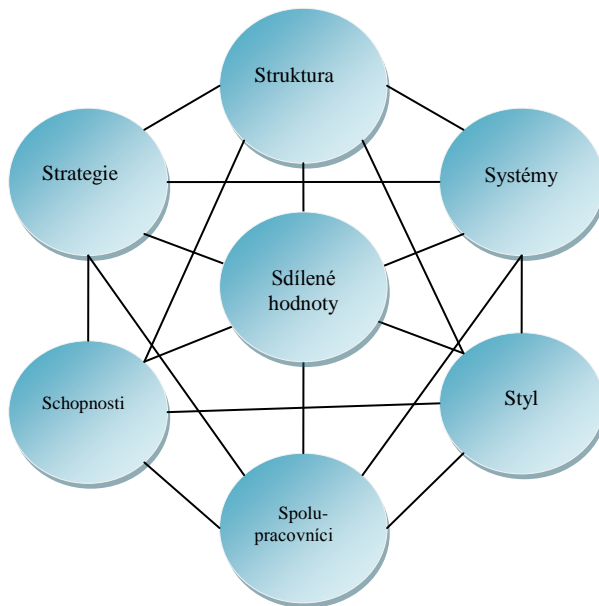
<sup>48</sup> tamtéž, str. 192

<sup>49</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 50-51

<sup>50</sup> Magretta, *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, str. 50-52

<sup>51</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 55

Tzv. rámec „7 S faktorů“ patří mezi modely kritických faktorů úspěchu a skládá se z faktorů vyobrazených na následujícím obrázku.



Obr. 3 Rámec „7 S faktorů“, (zdroj: vlastní zpracování dle Raise<sup>52</sup>)

### Strategie společnosti

Podniková strategie ukazuje směr rozvoje podniku, který je obklopen okolní nejistotou a stále se měnícím prostředím. Jde o takové stanovení činností, díky nimž je možné v budoucnu dosáhnout vytyčených cílů, a to pomocí využití silných stránek podniku, jeho předností, a získání konkurenční výhody díky zjištění soupeřových slabin. Aby mohla být strategie správně stanovena, je nutná identifikace a vyhodnocení externích i interních faktorů, které působí na podnikatelskou jednotku.

Strategické řízení dle Sedláčkové využívá nejčastěji stanovení následujících formulací:

- **poslání** neboli mise identifikuje základní funkce organizace a smysl její existence, vztah k zájmovým skupinám a hodnoty, jež jsou pro podnik důležité,
- **vize** vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku,
- **strategické cíle** jsou očekávané výsledky, kterých chce podnik dosáhnout, jejich formulace odvisí od stanoveného poslání a vize podniku,
- **strategie** určuje cesty, jak poslání, mise a strategických cílů dosáhnout.<sup>53</sup>

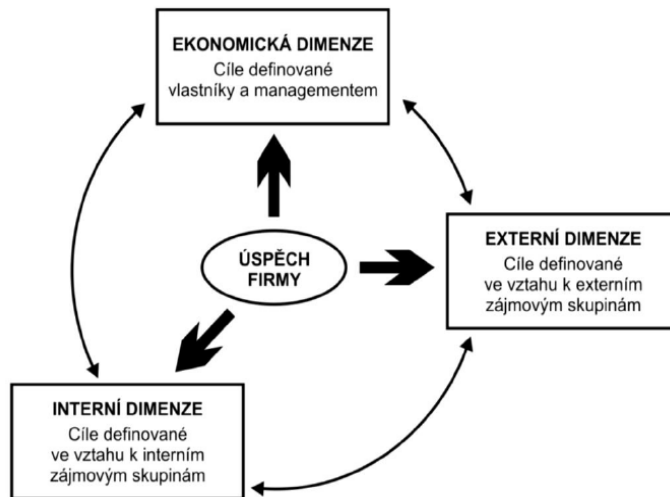
Při stanovení strategických cílů je vhodné se zaměřit na tzv. 3D pohled:

<sup>52</sup> Rais, *Risk management*, str. 12

<sup>53</sup> Sedláčková, *Strategická analýza*, str. 1-4.



- ekonomická dimenze, kam spadají cíle definované vlastníky a managementem,
- externí dimenze, kam spadají cíle definované ve vztahu k externím zájmovým skupinám,
- interní dimenze, kde jsou cíle definované ve vztahu k interním zájmovým skupinám.<sup>54</sup>



Obr. 4 Třidimenzionální hodnocení úspěchu firmy, (Zdroj: Zich, str. 29)

Již zmíněný M. E. Porter předkládá tři základní typy konkurenční strategie podniku:

- **vůdčí postavení v nízkých nákladech** – soustředění na dosažení co nejnižších nákladů
- **strategie diference** – snaha odlišit se od konkurence v celém odvětví
- **focus strategie** – strategie zaměření, zacílení na konkrétní úzký segment<sup>55</sup>

		Konkurenční výhoda podniku	
		nízké náklady	diference
Zaměření se na cíl	široký rozsah	strategie nákladového vůdcovství	strategie diference
	úzký rozsah	strategie pozornosti na minimalizaci nákladů	strategie cílené diference

Obr. 5 Základní konkurenční strategie podle Portera, (zdroj: Rais<sup>56</sup>)

## Systemy

Jedná se o formální a neformální informační metody a procesy probíhající v podniku. Pro zpracování velkého množství dat je informační systém velmi důležitý. Nejčastěji se používají ruční a automatizované způsoby zpracování informací, přičemž směrem k vyšším

<sup>54</sup> Zich, *Koncepce úspěšuschopnosti*, str. 29

<sup>55</sup> <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na- kterem-muzete-stavet-i-dnes>

<sup>56</sup> Rais, *Risk management*, str 14-15

úrovním řízení se míra automatizace snižuje. Využívá se celá řada informačních systémů k ekonomickým a zásobovacím činnostem, pro řízení výroby, ale i pro řízení vztahů se zákazníky, kdy se jedná o individuální data.<sup>57</sup>

### **Spolupracovníci**

Lidé jsou jednou z nejdůležitějších složek firmy, neboť ovlivňují její výkonnost. Významnou dovedností úspěšného manažera je umění se spolupracovníky vhodně jednat a věnovat pozornost nejen motivaci spolupracovníků, ale také vytvářet pocit sounáležitosti, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců. Důležitá je také otevřená komunikace mezi managementem a ostatními zaměstnanci, aby znali záměry a úskalí prosperity podnikových činností. Společnost by měla preferovat dobré pracovníky, kteří s ní spojili svůj život i kariéru, a s těmito dále pracovat a ovlivňovat je, formou školení prohlubovat jejich vzdělání.<sup>58</sup>

### **Struktura**

Do této oblasti je zahrnuto organizační uspořádání a mechanismus řízení. Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů a delegace pravomocí mezi pracovníky podniku. Tyto struktury se v průběhu času vyvíjely do několika základních typů:

- **liniová** – jeden útvar nadřazen ostatním a existuje přímá nadřízenost a podřízenost,
- **funkcionální** – vedoucí je nahrazen více specializovanými vedoucími; každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích; mohou vznikat protichůdné příkazy,
- **liniově štábní** – respektuje potřebu jednotného vedení, provádění odborných činností je zajišťováno samostatnými útvary; předností je jednoduché řízení a rychlé rozhodování,
- **divizionální** – vznikla vytvořením samostatných divizí dle typu výroby či zákazníka,
- **maticové organizační struktury** – pojí prvky divizionální a funkcionální struktury.<sup>59</sup>

### **Styl řízení**

K řízení je zpravidla přistupováno dle následujícího základního členění:

- **autokratický** styl řízení vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy, vedoucí pouze získává potřebné informace a rozhoduje o věci sám,

---

<sup>57</sup> Rais, *Risk management*, str. 20

<sup>58</sup> tamtéž., str. 21-22

<sup>59</sup> tamtéž., st. 15-18

- **demokratický** styl řízení umožňuje vyšší míru participace podřízených, vedoucí dává možnost vyjádřit se a deleguje část svých pravomocí, konečné rozhodnutí leží na něm.
- **styl laissez-faire** neboli volný průběh dává pracovníkům značnou volnost, postup práce si řeší sami a vedoucí zpravidla do jejich činnosti výrazně nezasahuje.<sup>60</sup>

Jedno z dalších členění představuje tzv. Manažerská mřížka, která se používá k hodnocení stylu řízení za využití dvou dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: orientaci na výsledky a orientaci na lidi. Z následného vyhodnocení vyplývají tyto styly řízení:

- kontrola – úsilí je zaměřeno na výsledky s minimálním ohledem na osobní dopad, vedoucí pracovník nařizuje a prosazuje pravidla, která nepovolují žádné odchylky,
- vstřícnost – úsilí je zaměřeno na udržování vztahů s malým ohledem na výsledky,
- status quo – je charakterizováno snahou o stanovení přijatelných výsledků, důležitá je dohoda a balancování mezi vedoucím a podřízenými pracovníky, hledá se kompromis,
- lhostejnost – vedoucí se k výsledkům staví pasivně, co nejvíce pravomocí deleguje,
- leadership – nejvyšší orientace na lidi i na splnění úkolu, snaha o zapojení a iniciativu všech pracovníků.<sup>61</sup>

### **Sdílené hodnoty**

Jedná se o takové hodnoty a názory, které jsou prosazovány a podporovány managementem a jsou přijímány většinou zaměstnanců. Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí, posláním a firemní kulturou. Firemní kultura je chápána jako soustava představ, postojů a názorů, které vytvářejí neformální normy chování ve firmě, pozitivně působí na atmosféru firmy i spolupracovníky.<sup>62</sup>

### **Schopnosti**

Schopnosti pracovníků by měly být rozvíjeny na všech úrovních, a nejde jen o zvyšování technické a výrobní kvalifikace, ale měly by být rozvíjeny i ekonomické, právní a informační znalosti pracovníků. Dovednosti, znalosti a zkušenosti pracovníků, jejich ochota tvrdě pracovat a dosáhnout vysokých výkonů ovlivňuje úspěch a výkonnost celého podniku.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Rais, *Risk management*, str. 20

<sup>61</sup> <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

<sup>62</sup> Rais, *Risk management*, str. 23

<sup>63</sup> tamtéž, str. 24-26

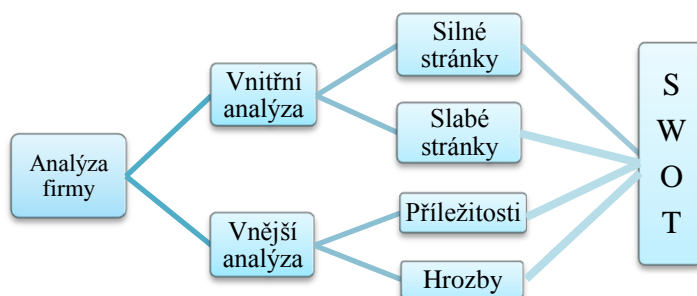
## 1.5 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Byla vytvořena v rámci projektu, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování pěti set největších korporací v USA a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. SWOT analýza tedy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace a současné situace okolí obklopujícího organizaci.<sup>64</sup>

Analýza vnějšího prostředí je determinována zejména existencí příležitostí (O) a hrozeb, kterými je toto prostředí charakterizováno. Jedním z hlavních faktorů strategického řízení je schopnost pracovat s nejistotou, je proto nutné při hodnocení vnějšího prostředí zvažovat jeho základní vlastnost, kterou je značná dynamika.<sup>65</sup>

Analýza vnitřních zdrojů a možností spočívá především v určení, zda zdroje a možnosti podniku odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. V této analýze je možné provést odhad objemu a kvality zdrojů, které jsou k dispozici a posoudit, zda jsou dostatečné, plní dobře svoji funkci a mohou být považovány za silnou stránku (S) nebo je potřebné je obměnit či doplnit a pro organizaci představují spíše stránku slabou (W).<sup>66</sup>

Veškeré informace zjištěné při provedených analýzách a prognózách jsou základním podkladem pro provedení souhrnné analýzy SWOT, která je nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předchozích závěrů, a která umožňuje přehledně zobrazit potenciální hrozby i příležitosti vnějšího prostředí společně se silnými a slabými stránkami organizace.<sup>67</sup>



Obr. 6 Rámec SWOT analýzy, vlastní zpracování

SWOT analýza je účinnou metodou, která má sloužit k posouzení možností organizace účelně a efektivně reagovat na vznik vnějších příležitostí a hrozeb, které vzniknou změnou

<sup>64</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 295-297

<sup>65</sup> tamtéž, str. 297-298

<sup>66</sup> tamtéž, str. 298

<sup>67</sup> tamtéž, str. 297

stavu okolí, a jejich vznik organizace nemůže nijak významně ovlivnit, adekvátně reagovat.<sup>68</sup>

Při SWOT analýze je nutné se držet účelu, za kterým je prováděna, měla by se identifikovat jen strategická fakta. Dále je důležité se soustředit na příčiny, ne důsledky, a zohlednit odlišnou důležitost faktorů.<sup>69</sup>

Rizikovitost hrozby záleží na závažnosti dopadu hrozby a také na pravděpodobnosti vzniku. Je vhodné určit stupnici závažnosti dopadu hrozby, zda bude zanedbatelná nebo velmi významná. Dále se zjistí předpokládaná pravděpodobnost události, jestliže je téměř nemožná nebo naopak hraničící s jistotou. Stejně hodnocení se provede u příležitostí.<sup>70</sup>

### Tvorba matice SWOT

Z analýzy lze následně sestavit SWOT matici, která může sloužit jako podklad pro definování vize, strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí organizace. Následující obrázek zobrazuje matici SWOT se strategiemi, které jsou následně blíže popsány.

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<p><b>S – O</b></p> <p>maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>W – O</b></p> <p>maximalizací příležitostí překonat slabé stránky</p>
	Hrozby	<p><b>S – T</b></p> <p>maximalizací silných stránek odvrátit nebo minimalizovat hrozby</p>	<p><b>W – T</b></p> <p>minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby</p>

Obr. 7 Matice SWOT, vlastní zpracování dle Grasseové

SO: využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Tato strategie je základem pro definování vize a navazujících cílů, v reálném prostředí se však kombinace SO vyskytuje zřídka.

<sup>68</sup> Pitra, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*

<sup>69</sup> Grass, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 298-300

<sup>70</sup> tamtéž, str. 298-317

WO: strategie hledání. Překonání slabých stránek využitím příležitostí. Realizace této strategie zpravidla vyžaduje získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.

ST: strategie konfrontace; využití silné stránky ke snížení a odvrácení rizika.

WT: obranná strategie je zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. Organizace bojuje o přežití, v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie klíčové pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Grasseová, *Finanční analýza v rukou manažera*, str. 317-320

## 2 Charakteristika analyzované společnosti

Pro účely diplomové práce jsem zvolila podnik působící již dvacet let ve zpracovatelském průmyslu s vysokou závislostí na stavebním sektoru. Vzhledem k činnosti podnikání společnost v současné době čelí vysoce konkurenčnímu prostředí a pro její další rozvoj a udržení se na trhu je nutné hledat nové možnosti a zlepšovat stávající procesy.

### 2.1 Informace o společnosti

Obchodní jméno:	PRAMOS, a. s.
Právní forma podnikání:	akciová společnost
IČ:	63479087
Sídlo společnosti:	Brněnská 577, PSČ 691 76 Šitbořice
Základní jmění:	33 705 000 Kč
Zápis do OR:	27. Zář 1995, KOS v Brně, oddíl B, vložka 1724



Obr. 8 Logo společnosti PRAMOS

#### Poslání společnosti:

Značka PRAMOS znamená dodávku kvalitních výrobků a služeb. Každá komunikace se zákazníkem musí vždy vycházet z pravdivých, ověřitelných a aktuálních informací podaných formou, která zákazníkovi nejen umožní, ale také usnadní jeho rozhodování.

#### Vize společnosti:

Aby bylo jméno PRAMOS spojováno s kvalitou, profesionalitou a spolehlivostí, aby byla odvedena vždy dobrá práce, a spokojený zákazník se o svou zkušenost podělil s několika potenciálními zákazníky.

### 2.2 Předmět podnikání

Hlavní činností podniku je výroba a montáž plastových oken a dveří, výroba plastových profilů a výroba PVC trubek.

### 2.2.1 Výroba, prodej a montáž otvorových výplní

Výroba, prodej a montáž otvorových výplní včetně zednického zapravení a prodeje veškerých doplňků k nim i dalších služeb. Tato oblast tvoří podstatnou část zisku firmy. Zejména se jedná o výrobu a prodej těchto produktů:

- plastová okna a dveře HORIZONT PS,
- zimní zahrady,
- automatické dveře, požární uzávěry,
- hliníková okna a dveře, fasádní hliníkové prvky PONZIO.

### 2.2.2 Výroba a prodej profilového systému

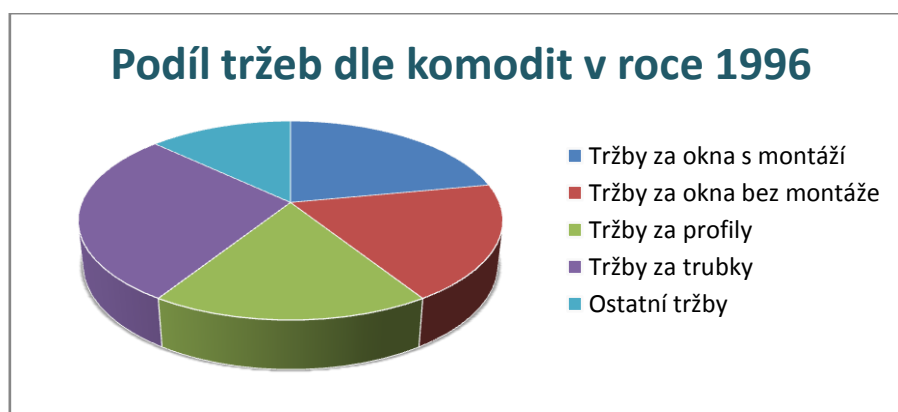
- plastový profilový systém pro okna a dveře HORIZONT-PS,
- potrubní systém z PVC-U pro odvod dešťové vody a odvětrání,

### 2.2.3 Výroba a prodej potrubních systémů

- potrubní systém PRAMOSAN, PRAMOVIN a PRAMOSAT pro odvod užitkové vody a vypažení vrtaných studní, studnařské a vodoměrné šachty

Mimo jiné společnost zajišťuje rekonstrukce rodinných domů, výstavbu zimních zahrad a ve spolupráci s partnerskými společnostmi také revitalizaci bytových domů, opravy balkonů a zateplování fasád. Obchodní činnost společnost zastává u doplňkového sortimentu, např. výztuhy, plastové rolety, garážová vrata, žaluzie a jiné doplňky ke svým výrobkům.

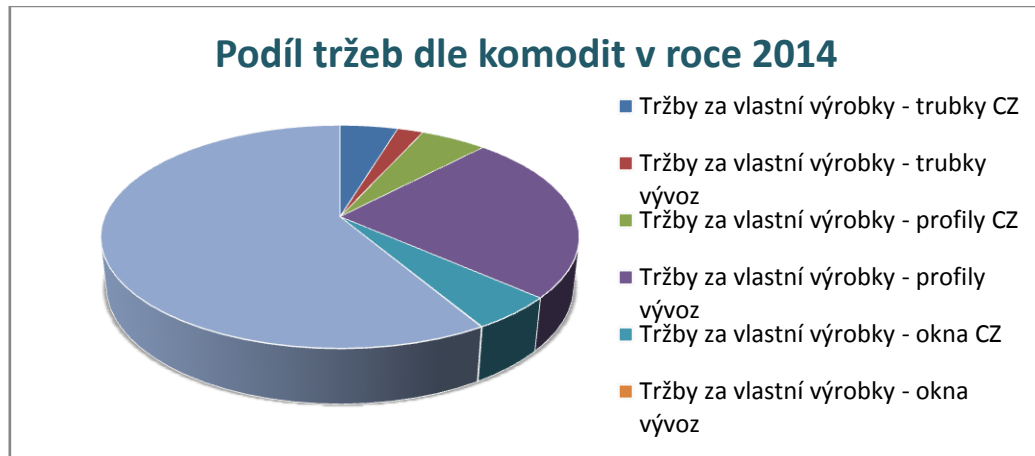
Na následujícím grafu je zobrazen podíl tržeb jednotlivých činností v počátcích podnikání. Jak lze vidět, největší podíl tržeb společnost získala z produkce plastových oken, a to 41 %, přičemž polovina z toho byl přímý prodej konečným spotřebitelům i s montáží.



Graf 1 Podíl tržeb dle komodit v roce 1996



Během uplynulých let se struktura tržeb poněkud změnila. O některé produkty je zájem nižší, některé si drží stejnou pozici. Podíl tržeb za profilový systém vzrostl z 18 % na 30 % při změně poměru prodejů v ČR a prodejů do zahraničí. Výrazně vzrostly tržby z prodeje oken konečným spotřebitelům, které loni dosáhly téměř 60 % z celkových tržeb.



**Graf 2 Podíl tržeb dle komodit v roce 2014**

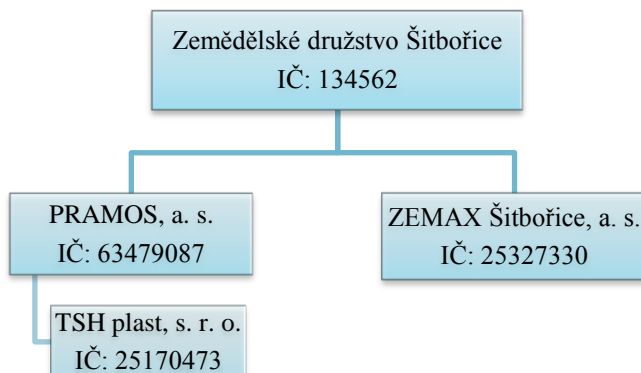
### 2.3 Historie společnosti

Počátek plastové výroby sahá do roku 1992, kdy byla zakoupena technologie pro vytlačování profilů a trubek a linka pro výrobu oken a dveří. Až v roce 1994, kdy byla vybudována pro tuto novou výrobní činnost organizační struktura a obchodní oddělení, byl dosažen obrát 46 mil. Kč, což byl devítinásobek obrátu předešlého roku.

V roce 1995 byla společnost PRAMOS, a. s. založena Zemědělským družstvem Šitbořice, které vlastní 100 % akcií této společnosti, a začala nabízet své výrobky na tuzemských i zahraničních výstavách. V následujících letech se zvyšoval objem výroby profilů a společnost se zařadila mezi významné výrobce plastových oken v ČR. Rok 1998 byl poznamenán útlumem ve stavebnictví, přesto se společnosti podařilo udržet stávající pozici a zakoupit další stroje pro výrobu. Roku 2000 byl dokončen zcela vlastní profilový systém HORIZONT PS 990 a následně otevřeno obchodní zastoupení v Rakousku, zvýšil se export na Ukrajinu a Slovensko. V roce 2003 společnost zavedla dvousměnný provoz, rozšířila skladovací prostory, v roce 2006 bylo potřeba postavit novou výrobní halu. V roce 2008 byla zakoupena společnost TSH PLAST s. r. o., následující rok pak zahájena výroba hliníkových oken a dveří, v dalších letech proběhlo zejména rozšíření počtu prodejen, vývoj nového potrubního systému, zajištění nového expedičního střediska pro profily a poři-

zení další výrobní extruzní linky. V loňském roce bylo nejdůležitějším bodem dokončení vývoje nových profilů, které jsou čerstvě uvedeny na trh.

Firma PRAMOS, a. s. je dceřinou společností Zemědělského družstva Šitbořice a zároveň mateřskou společností TSH plast, s. r. o.



Obr. 9 Organizační schéma propojených osob

Výroba probíhá v provozovně v Šitbořicích u Brna, kde se zpracovávají suroviny a materiály různých dodavatelů. Společnost PRAMOS se snaží zajistit co nejširší dostupnost svých výrobků k potenciálnímu zákazníkovi, a proto buduje po celé České republice síť obchodních zastoupení. V současné době je možné pobočky navštívit zpravidla v okresních městech Jihomoravského kraje, ale také v Ostravě, Opavě, Kroměříži, Hradci Králové nebo v Praze. Přehled prodejních míst je na obrázku č. 10. Nedávno otevřený showroom v Brně nabízí zákazníkům ucelenou nabídku plastových i hliníkových oken, dveří a doplňků, které si mohou prohlédnout na vlastní oči.

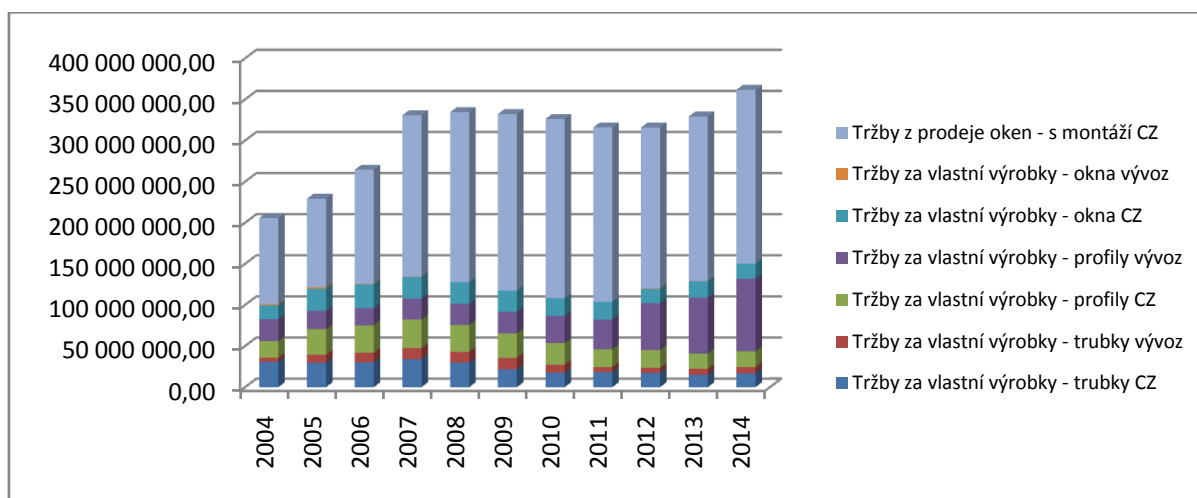


Obr. 10 Mapa obchodních zastoupení společnosti PRAMOS

Jak bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, zaměřím se na oblast plastových oken a dveří a profilových systémů. Prováděné analýzy budou tedy zohledňovat především tyto činnosti firmy, neboť při postupném působení na trhu společnosti přináší nejvyšší tržby a jsou tak považovány za stěžejní.

## 2.4 Finanční situace společnosti

V následující části se jen okrajově zaměřím na zhodnocení posledních šesti let z hlediska výnosnosti a tržeb jednotlivých komodit. Podrobný vývoj tržeb je v příloze.



Graf 3 Vývoj tržeb dle jednotlivých komodit v letech 2004 až 2014

## Ukazatele rentability

Tab. 4 Ukazatele rentability, (zdroj: finanční výkazy společnosti)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b> <sup>72</sup>	22,94	25,13	18,67	17,58	14,97	15,19
<b>ROE</b>	34,94	32,82	24,4	23,29	18,66	19,11
<b>ROS</b>	12,53	13,41	10,65	11,39	9,74	10,37
<b>ROCE</b>	44,44	40,97	30,86	28,13	22,24	22,32

Rentabilita vlastního kapitálu na počátku období měla velmi příznivou hodnotu, následně prudce klesala. Jednou z příčin tohoto poklesu je právě vysoký podíl vlastních zdrojů, který firma udržovala na stejné úrovni, přestože hospodářský výsledek dosahoval nižších hodnot.

<sup>72</sup> zde je použit vzorec kapitálu po zdanění EAT

### Vybrané ukazatele aktivity

Potřeba těchto výpočtů vyplynula z poznatku společnosti, že se potýká se špatnou platební morálkou odběratelů, zejména stavebních firem.

- Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků

Tab. 5 Doba obratu pohledávek a závazků, (zdroj: účetní data společnosti)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	42,85	38,12	35,19	30,26	23,97	22,14
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	13,19	10,36	16,67	11,14	13,02	16,39

Je pozitivní, že se společnosti daří každým rokem dobu obratu pohledávek zkracovat a naopak doba obratu závazků se vyvíjí opačným směrem. I přesto společnost stále musí používat vlastní finance na svoji činnost a poskytuje bezúročný úvěr odběratelům.

### Vybrané ukazatele zadluženosti

Poměr vlastních zdrojů neboli koeficient samofinancování, bude využit i v provedeném Quick testu v následující kapitole.

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti, (zdroj: účetní data společnosti)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Vlastní zdroje [%]</b>	65,65	76,56	76,50	75,47	80,22	79,52
<b>Cizí zdroje [%]</b>	34,35	23,19	23,50	24,53	19,78	20,48

Jak vyplývá z výpočtů, společnost má vysoký poměr vlastních zdrojů, který výrazně přesahuje doporučené hodnoty 30 – 60 %.

### 3 Analýza současného stavu

V návaznosti na teoretickou část v praktické části diplomové práce analyzuji současný stav podniku se zaměřením na analytické metody vnějšího a vnitřního prostředí podniku a zhodnocení situace podniku prostřednictvím Kralickova Quick testu.

Vzhledem k oboru podnikání analyzované společnosti je nutné zde uvést některá specifika stavebního trhu, se kterým činnost společnosti blízce. Stavba a stejně tak v ní zabudovaná okna jsou nemobilní, rozměrná, s dlouhou životností. Okna jsou spojena se stavbou, a ta s pozemkem. Realizace stavby je časově náročná a během výstavby se mohou změnit vnitřní i vnější faktory. Důležitým faktorem je sezónnost a poměrně vysoký podíl lidské práce. Životnost stavby je možné prodloužit technickými zásahy a rekonstrukcí. Na trhu plastových oken se moc nemůže vyrábět do zásoby, neboť se vyrábí produkty pro konkrétního zákazníka se specifickými požadavky a preferencemi, které jsou předem dány. Poptávka na tomto trhu je velmi citlivá na stav národního hospodářství. Současná ekonomická krize částečně omezila novou výstavbu a přispěla také k vyhledávání levnějších alternativních možností. U plastových oken tak začali lidé často volit okna z dovozu, které jsou podstatně levnější, avšak podstatně méně kvalitní. Bohužel situace na trhu stále přetrvává a cena se tak stává rozhodujícím faktorem.

#### 3.1 Kralickův Quick test

Pro výpočet testu byla využita data z účetních výkazů společnosti, které jsou k dispozici v příloze této práce. V tabulce č. 7 jsou uvedeny hodnoty vypočtené z jednotlivých ukazatelů testu pro sledované období a k nim přiřazeny známky.

Tab. 7 Hodnoty ukazatelů Kralickova Quick testu

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>R1 – koeficient samofinancování</b>	65,65 %	76,56 %	76,50 %	75,47 %	80,22 %	79,52 %
Hodnocení R1	1	1	1	1	1	1
<b>R2 – doba splácení dluhu</b>	2,9729	0,9006	1,0155	0,7348	0,9611	1,0582
Hodnocení R2	1	1	1	1	1	1
<b>R3 – ROA</b>	23,25 %	25,23 %	18,68 %	17,59 %	14,97 %	15,19 %
Hodnocení R3	1	1	1	1	2	1
<b>R4 – provozní cash flow v % tržeb</b>	4,42 %	10,67 %	10,19 %	17,44 %	10,71 %	10,60 %
Hodnocení R4	4	1	1	1	1	1

Z vypočtených hodnot koeficientu samofinancování plyne, že kapitálová síla společnosti byla ve všech zkoumaných letech výborná. Hodnota se pohybuje na úrovni 75-80 %, což představuje finanční stabilitu, na druhou stranu je podíl vlastních zdrojů zbytečně vysoký a to může být negativní. Takto vysoká hodnota může být mj. jednou z příčin klesající rentability vlastního kapitálu, která byla zjištěna v předchozí kapitole.

Za příznivou hodnotu doby splácení dluhu se považuje hodnota do 3 let, a tu společnost splňuje ve všech uvedených letech. Má tedy schopnost včas dostát svým závazkům. Rentabilita celkového kapitálu vykazovala spíše klesající tendenci, i přesto jsou téměř všechny zjištěné hodnoty považovány za výborné, pouze rentabilita dosažená v roce 2012 spadá do intervalu o stupeň nižší známky, což není nijak dramatické. Z pohledu cash flow se ve špatných hodnotách pohybovala společnost v roce 2008, což bylo zapříčiněno zejména koupí podniku TSH Plast, s. r. o. a výplatou dividend z let 2006 a 2007.

Tab. 8 Vyhodnocení finanční stability, výnosové a celkové situace

Hodnocená situace	Výpočet	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finanční stabilita	$\frac{R1 + R2}{2}$	1	1	1	1	1	1
Výnosová situace	$\frac{R3 + R4}{2}$	2,5	1	1	1	1,5	1
Celková situace	$\frac{FS + VS}{2}$	1,75	1	1	1	1,25	1

Výsledné hodnocení společnosti pomocí Quick testu se pohybuje v rozmezí známek 1 až 1,75. Analyzovaná společnost byla během posledních šesti let ve své finanční situaci velmi stabilní, i její výnosovou situaci je možno označit za velmi dobrou a prosperující.

## 3.2 SLEPTE analýza

Úkolem SLEPTE analýzy je identifikovat oblasti, jejichž vývoj a změny by mohly mít významný dopad na podnik, přičemž se jedná o oblasti, které podnik nemůže ovlivnit, avšak musí jim věnovat dostatečnou pozornost, snažit se odhadovat jejich vývoj a přizpůsobovat se jim. Změny vlivů prostředí mohou signalizovat příležitosti i potenciální riziko.

### 3.2.1 Sociálně-kulturní faktory

Výroba a prodej plastových oken jsou úzce svázány s výstavbou nových bytů, rodinných domů, případně s rekonstrukcí existujících budov. Významnou roli hrají sociální okolnosti spotřebitelů. Na trh plastových oken mají vliv zejména tyto demografické charakteristiky:

- velikost populace, věková struktura populace, demografické změny společnosti

Tab. 9 Demografický vývoj v České republice v letech 2008 až 2014, (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Počet obyvatel k 31. 12. (v tis. osob)</b>	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538
<b>V tom ve věku (v %): 0 - 14</b>	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8	15,0	nezjištěno
<b>15 - 64</b>	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4	67,6	nezjištěno
<b>65 +</b>	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8	17,4	nezjištěno
<b>Index stáří (65+ / 0 -14 v %)</b>	105,1	107,0	107,8	110,4	113,3	115,7	nezjištěno
<b>Přirozený přírůstek</b>	14 622	10 927	10 309	1 825	387	-2 409	4 195

Jak lze vidět v tabulce, demografický vývoj obyvatelstva v posledních sedmi letech se sice střídavě snižuje i zvyšuje, ale index stáří, tedy poměr počtu osob starších 65 let k počtu dětí do 14 let, se každým rokem zvyšuje. Každoročně klesá podíl osob v produktivním věku, z toho je možné usuzovat, že klesá i počet potenciálních zákazníků, neboť právě u této věkové kategorie je nejvíce pravděpodobné, že je schopna si pro pořízení plastových oken z důvodu výstavby či rekonstrukce bytu obstarat finance. Zdá se, že v tomhle ohledu se situace do budoucna příliš nezlepší. Rok 2014 s sebou sice přinesl největší přírůstek obyvatel ČR od roku 2010, ale nárůst byl způsoben především přírůstkem stěhováním o 22 tisíc obyvatel, převážně Ukrajinců, Slováků a Rusů. Určitou měrou přispěl i přirozený přírůstek, kdy počet 110 tisíc narozených dětí převýšil počet úmrtí o více než 4 tisíce osob.<sup>73</sup>

Odhadem demografů je, že do roku 2100 zde přibudou další cizinci hlavně z Ukrajiny, Vietnamu, Číny a v menším množství také Arabové nebo lidé z Afriky.<sup>74</sup>

Demografové z ČSÚ dále predikují, že počet obyvatel ČR sice bude růst, ale nejpravděpodobněji pouze do roku 2018. Dále uvádějí, že délka života obyvatel se prodlužuje a současně se snižuje počet narozených dětí, to bude mít za následek další výrazné zvýšení podílu osob starších 65 let v populaci. Podle Projekce obyvatelstva ČR dosáhne v roce 2061 průměrný věk obyvatele 50 let, přičemž nyní je to necelých 42 let.<sup>75</sup> Tento průměrný věk se zřejmě promítne i do celé ekonomiky, která tak ztratí dynamiku.

- geografické rozložení obyvatel

Určitý vliv má i to, v jaké oblasti obyvatelé žijí, zda ve velkých městech s vyšším počtem pracovních příležitostí, na jejich perifériích, nebo v menších obcích od měst vzdálených. Dle zjištěných údajů totiž platí, že saturovanost trhu klesá s počtem obyvatel obce, tzn.

<sup>73</sup> Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/305677-pocet-obyvatel-rostl-diky-vyssi-porodnosti-i-pristehovalcum/>

<sup>74</sup> Ekonom, č. 11/2015, str. 14-18

<sup>75</sup> Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cechu\\_ubyde\\_a\\_zestarnou\\_20130723](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cechu_ubyde_a_zestarnou_20130723)

v nejmenších obcích o několika stovkách obyvatel je nasycení trhu nejnižší, avšak je tam i nejnižší poptávka jako taková. Převážně to může být z důvodu nižších příjmů obyvatel právě kvůli horší dostupnosti k pracovním nabídkám.

#### • **životní úroveň a styl**

Z následující tabulky č. 10 lze vyčíst, že počet osob obydlujících jeden byt se postupem času snižoval. Tento jev je způsoben zejména současným životním stylem. Bydlení ve vícegeneračních domech už dnes není tak obvyklé. Vlastní bydlení si často pořizují i jednotlivci, životní úroveň v ČR se totiž zvyšuje, a s ní rostou i požadavky společnosti na větší komfort a roste zájem o materiální hodnoty.

Tab. 10 Počet osob na jeden trvale obydlený byt, (zdroj: ČSÚ)

	1950	1961	1970	1980	1991	2001	2011
Počet osob na 1 trvale obydlený byt	3,02	3,36	3,16	2,92	2,76	2,64	2,48

Specifickou kategorií tvoří mladí jednotlivci žijící v samostatné domácnosti, tzv. singles. Jejich věk se pohybuje v rozmezí 20–40 let, zpravidla jsou svobodní, ekonomicky aktivní a disponují vyšší úrovní vzdělání. Jejich počet má dynamicky rostoucí tendenci. Při posledním sčítání obyvatel jejich celkový počet přesahoval tři sta tisíc.<sup>76</sup> Vzhledem k uvedeným charakteristikám lze předpokládat, že tito lidé nemají problém s finanční situací a jsou schopni své bydlení modernizovat, ať už z potřeby, požadavku lepších parametrů nebo z estetické povahy. Pokud bude tento trend pokračovat i nadále, může to vést k vyšší poptávce po plastových oknech, zpravidla v důsledku rekonstrukce a modernizace bytů.

#### • **cena energií**

Podle dat z ČSÚ se náklady domácností na bydlení a energie v roce 2000 pohybovaly na úrovni 18,4 % struktury spotřebního vydání, v roce 2011 už činily 22,4 %. Vydání za bydlení a energie se tak stala nejvýznamnější výdajovou položkou. Z pohledu celkových nákladů vůči příjmu se však tento podíl do roku 2011 snižoval, neboť index čistých příjmů a čistých vydání byl v roce 2000 na úrovni 104,8 a v roce 2011 dosahoval hodnoty 109,8.<sup>77</sup> Dle mého názoru je pro většinu domácností směrodatná právě výše výdajů, která je jasně prokazatelná, a vyjadřuje dražší provoz domácnosti<sup>78</sup>. Tento vývoj je z hlediska poptávky

<sup>76</sup> <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/singles-tvori-jiz-petinu-domacnosti-jednotlivcu/>

<sup>77</sup> Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/140025BFD2/\\$File/1804120615\\_16.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/140025BFD2/$File/1804120615_16.pdf)

<sup>78</sup> Uvažovány jsou domácnosti, kde ještě nejsou vyměněna původní okna za novodobá s dobrými tepelně-izolačními vlastnostmi.



pozitivní, neboť zvyšující se ceny energií vzbuzují potřebu koupit kvalitnější tepelně-izolační okna, aby spotřeba energií klesla. To potvrzuje i fakt, že je v současnosti zvýšená poptávka po nízkoenergetických<sup>79</sup> nebo pasivních domech.<sup>80</sup> Z druhé strany obyvatelstvo bude zřejmě dosahovat nižších úspor, a jestliže budou náklady na bydlení a energie neustále růst, budou lidé opět upřednostňovat společná bydlení.

#### • průměrná mzda

Nákup oken a dveří je finančně náročný, proto je rozhodování o koupi ovlivňováno i ekonomickou situací potenciálních zákazníků. Jak je vidět z tabulky, průměrná hrubá měsíční mzda se zvyšuje, avšak poměrně pomalým tempem.

Tab. 11 Průměrná mzda v ČR v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Průměrná mzda v ČR</b>	22 653	23 425	23 903	24 466	25 100	25 078

#### • disponibilní důchod

Čistý disponibilní důchod ukazuje, jaká je průměrná částka k dispozici na konečnou spotřebu a úspory. Tento ukazatel je upraven rozdělením běžných daní, sociálních příspěvků a dalších dávek a transferů.

Tab. 12 Disponibilní důchod domácností v letech 2008 až 2013; zdroj: regionální informační servis<sup>81</sup>

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Hrubý disponibilní důchod/1 obyvatele v Kč</b>	356317	344325	344246	349976	357402	357738
<b>Čistý disp. důchod domácností na 1 ob. v ČR</b>	181728	179909	187681	191305	192784	195859
<b>Čistý disp. důchod domácností na 1 ob. v JMK</b>	177206	187503	188011	184823	189887	195975

#### • míra nezaměstnanosti

Hospodářská krize se projevuje i rostoucí nezaměstnaností. Právě s ní v současné době bojují všechny kraje, ale intenzita se v různých regionech liší. V Jihomoravském kraji, kde má společnost PRAMOS sídlo a nejvíce poboček i zakázek, dosahuje obecná míra neza-

<sup>79</sup> Za nízkoenergetický je považován dům s potřebou tepla nižší než 50 kWh/m<sup>2</sup>

<sup>80</sup> Dostupné z: <http://www.denik.cz/jak-se-bydli/poptavka-po-nizkoenergetickem-bydleni-roste-zajem-maji-hlavne-starsi-lide-201411.html>

<sup>81</sup> <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihomoravsky-kraj/kraj/hospodarske-prostredi/makroekonomicke-ukazatele/#o5>

městnanosti vyšších hodnot než je průměr ČR. Míra nezaměstnanosti může výrazně působit na rozhodování o koupi, neboť ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva.

Tab. 13 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Míra nezaměstnanosti v ČR (%)</b>	4,4	6,7	7,3	6,7	7	7
<b>Míra nezaměstnanosti v JMK (%)</b>	4,4	6,8	7,7	7,5	8,1	6,8

- **výše úspor**

Míra hrubých úspor domácností vyjadřuje sklon domácností k úsporám, který vykazuje klesající tendenci, nejspíše vlivem vyšší nezaměstnanosti a negativního vnímání krize.

Tab. 14 Míra hrubých úspor domácností v ČR v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Míra hrubých úspor domácností</b>	11,5	13,6	12,7	11,3	11,5	10	8,6

V České republice byla v loňském roce provedena studie zaměřující se na vnímání hodnot, vztah ke značkám, postoje k současné situaci i plánům do budoucna a ze vzorku 1575 respondentů si 70 % mladých lidí do 35 let myslí, že kvůli nestabilitě pracovního trhu a nejisté práci bude složitější si vzít hypotéku.<sup>82</sup> Tato skepse se může projevit v poptávce.

### 3.2.2 Legislativní

Společnost PRAMOS se musí řídit řadou zákonů, právních norem, vyhlášek a dalších nařízení, které se vztahují k její činnosti a oboru. Změna předpisů může přinést podniku výhodu, ale také přináší složitější rozhodování managementu firmy, neboť není zajištěna stabilita podmínek v dalších letech, zvýšené náklady spojené například s aktualizací účetních softwarů nebo se vzděláváním zaměstnanců. V posledních deseti letech je nárůst nových nebo upravovaných předpisů poměrně vysoký, a to důsledkem vstupu do Evropské Unie, kdy je nutné vše sjednotit podle evropských předpisů. Mezi často aktualizované patří předpisy týkající se účetnictví, daní a pracovně-právních vztahů.

- **občanský zákoník**

Novinkou roku 2014 je zavedení odpovědnosti subdodavatele ve smlouvě o dílo, jejímž předmětem je stavba.<sup>83</sup> V praxi to znamená, že zákazník může v případě vady stavby poža-

<sup>82</sup> <http://futureofcr.cz/budoucnost-cr/#nejista-budoucnost>

<sup>83</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast4h2d8.aspx#cast4h2d8o3>

dovat plnění nejen po zhotoviteli (hlavním dodavateli, např. stavební firmě), ale i přímo po subdodavateli, tedy PRAMOSu, která stavební firmě dodává výrobky. To se může společností podstatně dotknout. Při instalaci oken je velmi důležité kvalitní provedení. Jestliže stavební firma tuto činnost podcení, může se to negativně projevit na funkčnosti a životnosti oken. Pakliže je zákazník obeznámen s faktem, že jsou použita okna firmy PRAMOS, může se domáhat reklamačního řízení přímo u ní, což v důsledku může zvýšit náklady na odstranění vad, případně negativní reference. Toto ujednání hraje ve prospěch stavebních firem a jsou tak chráněny pro případ nekvalitních výrobků od subdodavatelů. Analyzovaná společnost to však může přinést komplikace, které není schopna ovlivnit.

- **zákoník práce**

Od 1. 1. 2015 se zvýšila minimální mzda z 8500 Kč na 9200 Kč<sup>84</sup>, což se v mzdových nákladech analyzované společnosti sice nijak neprojeví, neboť všem zaměstnancům je vyplácena vyšší než minimální mzda, změna se však může dotknout konkurenčních podniků.

Na základě novely nařízení vlády č. 201/2010 Sb. přibudou zaměstnavateli od roku 2017 některé nové povinnosti v evidenci a hlášení pracovních úrazů.<sup>85</sup> Většina zaměstnanců PRAMOS manipuluje s těžkými předměty a pracuje u nebezpečných zařízení, takže riziko úrazu je zde poměrně vysoké. Pro podnik je tento jev negativní, i když ne zásadní. Personální oddělení však musí novelu nastudovat a při její aplikaci se mohou vyskytnout problémy a nedostatky, které bude muset řešit na rozdíl od potřebnější činnosti.

- **české technické normy**

Obecně povinnost dodržování norem ČSN neplatí, ale některými zákony může tato povinnost vzniknout. Zavedení norem do činností podniku je výhodné, neboť zaručuje splnění požadavků na technickou úroveň, funkčnost i bezpečnost a v případě závad se účastník může bránit dodržením optimálního řešení, které ČSN udávají. Zásadním faktorem se stává také vliv EU v oblasti požadavků na normy a standardy, které jsou pak do českých technických norem přejímány.

- *zabudování oken*

Ohledně tepelné ochrany budov byla v roce 2011 vydána norma ČSN 73 0540-2, jež se zabývá definováním požadavků na těsnost spár na obvodovém plášti budovy a mezi okny a zdí jen velmi okrajově. V podobném duchu dále existovala technická normalizační infor-

<sup>84</sup> [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006)

<sup>85</sup> [http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozpinfo/citarna/tema-bozpinfo/novela\\_nv140901.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozpinfo/citarna/tema-bozpinfo/novela_nv140901.html)

mace TNI 74 6077, ta však vzhledem ke své povaze nevzbuzovala u výrobců a montážníků velký respekt.<sup>86</sup> Od 1. května 2014 vešla v platnost prováděcí norma ČSN 74 6077 Okna a vnější dveře, která definuje a rozvíjí požadavky na zabudování oken a dveří.<sup>87</sup>

Tato norma by mohla ohrozit některé z konkurenčních podniků, které často nedbají na kvalitu zabudování, ale soupeří o zákazníka jen pomocí produktů a levných cen, zato PRAMOS vždy dává důraz i na kvalitní provedení, neboť to velmi přispívá k energetickým úsporám a prodloužení životnosti oken.

- *funkční vlastnosti použitelné pro okna a vnější dveře*

Funkční vlastnosti použitelné pro okna a vnější dveře stanovuje harmonizovaná norma ČSN EN 14 351-1+A1. Okna a dveře společnosti jsou dle této normy certifikovány.

- *funkční a bezpečnostní požadavky na vnitřní clony*

Od 1. 9. 2014 platí v ČR nová harmonizovaná norma ČSN EN 13120+A1<sup>88</sup>, která upravuje zajištění bezpečnosti dětí před uškrcením v nebezpečných smyčkách, které mohou vzniknout u ovládání vnitřních žaluzií a rolet pomocí řetízku a šňůr. Všude, kde mají přístup děti ve věku od 0 až 42 měsíců – byty, rodinné domy, hotely, nemocnice, školy a obecně veřejná místa, je třeba tuto normu dodržet. Řešením jsou kratší šňůry, systém pro přetržení řetízku při určité zátěži nebo pevný napínací systém apod. tak, aby se nemohla vytvořit smyčka a dítě se do ní nemohlo zamotat. Montážní firmy musí uvedené bezpečnostní prvky nainstalovat a spotřebitele informovat o jejich užívání.<sup>89</sup>

Pracovníci PRAMOS musí získávat podrobné informace o členech domácnosti, kam okna dodávají. Zvýší se výrobní náklady dodavatelské společnosti, pravděpodobně tedy i prodejní ceny. Tato zvýšená cena se může promítnout i v ceně pro zákazníka, často však PRAMOS využívá marketingový tah a žaluzie k oknům věnuje zdarma. Tím pádem by veškeré zvýšené náklady ležely na firmě PRAMOS. V sousedních zemích, kde je tato norma již zavedena, inspekce udělují vysoké pokuty firmám odpovědným za instalaci stínící techniky bez bezpečnostních prvků do prostředí, kde se děti vyskytují.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> <http://www.montazokna.cz/aktuality/montaz-okna-konecne-s-vlastni-provadecci-normou-65>

<sup>87</sup> <http://www.technickenormy.cz/csn-74-6077-okna-a-vnejsi-dvere-pozadavky-na-zabudovani/?gclid=CKet07mR-cQCFWzHtAodLEUA0g>

<sup>88</sup> Zdroj: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/74/95724/95724\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/74/95724/95724_nahled.htm)

<sup>89</sup> <http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/zaluzie-a-rolety-nesmi-byt-nebezpecne-pro-deti/>

<sup>90</sup> [http://www.climax.cz/files/files/aktuality/1409633951\\_nove-bezpecnostni-normy..pdf](http://www.climax.cz/files/files/aktuality/1409633951_nove-bezpecnostni-normy..pdf)

I přes veškeré výše uvedené změny je legislativní prostředí v ČR relativně stabilní. Z pohledu podniku se však jedná o neovlivnitelný a neodstranitelný faktor, který činnost podniku zdražuje, a který je pro podnik ve většině případů spíše hrozbou než příležitostí.

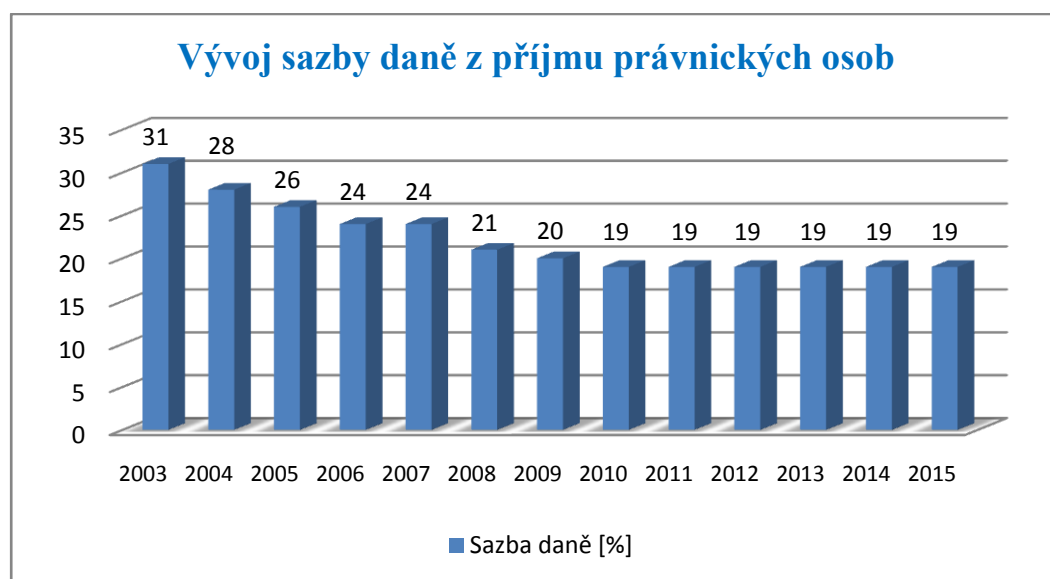
### 3.2.3 Ekonomické

Následkem doznívající hospodářské krize je slabá poptávka domácností i podniků a úsporná opatření vlády, která značně omezila výstavbu infrastrukturních projektů. Ke zmírnění negativních vlivů pomáhají masivní investice do solárních elektráren a vyšší objem stavebních prací zejména díky Programu Zelená úsporám.

- **daňové zákony**

- *daň z příjmu právnických osob*

V roce 1995, kdy společnost PRAMOS vstoupila na trh, činila sazba daně z příjmu právnických osob 41 %. Od té doby její výše postupně klesala, což společnosti přineslo možnost rozhodovat o rozdělení větší části získaných peněžních prostředků, na druhou stranu se zatraktivnilo podnikatelské prostředí a přitáhlo to další konkurenci. Vývoj v jednotlivých letech je zobrazen na následujícím grafu.



Graf 4 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, zdroj: vlastní zpracování

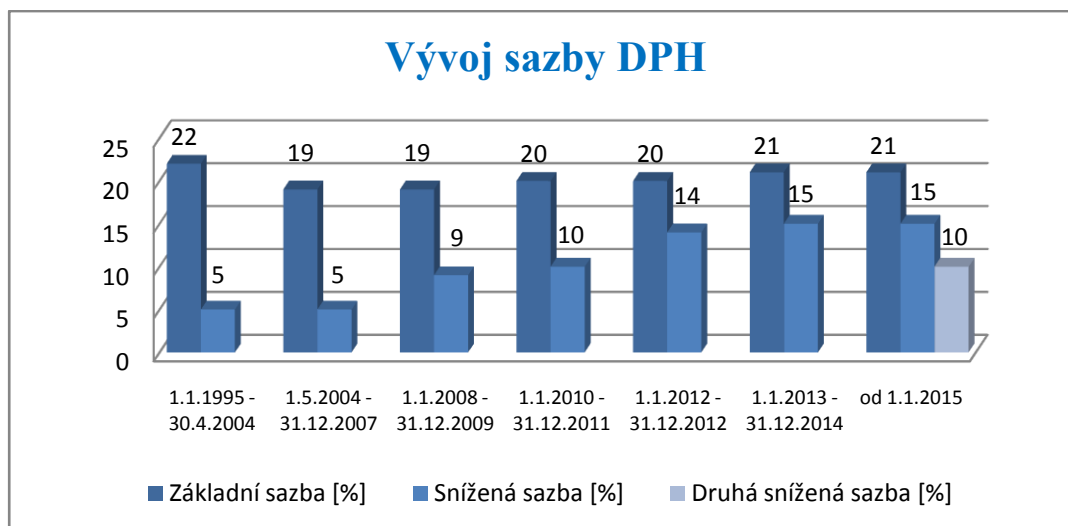
Ohledně zvýšení sazby daně v současné době nejsou stanoveny žádné konkrétní návrhy, je však pravděpodobné, že se v blízké době sazba změní. Vzhledem k rostoucímu deficitu

státního rozpočtu je totiž nutné hledat další zdroje jeho příjmů. Podle ČSSD je právě zvýšení daně z příjmu právnických osob vhodným řešením.<sup>91</sup>

Česká republika se navíc ve srovnání se státy EU řadí mezi země s nejnižší sazbou. I to může posílit argumenty navrhovatelů zvýšení sazby. Např. v Lucembursku, Španělsku a Německu se sazba pohybuje kolem 30 %, v Belgii, Francii a na Maltě je dokonce 35 %.<sup>92</sup>

o *daň z přidané hodnoty*

Podle §48 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, se při poskytnutí stavebních a montážních prací na dokončené stavbě pro bydlení uplatňuje první snížená sazba daně.<sup>93</sup> Veškerý nakupovaný materiál, který podnik PRAMOS potřebuje pro výrobu oken a okenních profilů, je zatížen základní sazbou daně, ale následný prodej hotových výrobků s montáží<sup>94</sup> podléhá sazbě snížené. Vzhledem ke skutečnosti, že objem zakázek pro rodinné domy a byty tvoří 60-70 % z celkových objemů prodeje plastových oken, společnost PRAMOS tak uplatňuje u většiny realizací z této oblasti sníženou sazbu daně. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj sazeb DPH od roku 1995.



Graf 5 Vývoj sazby DPH, zdroj: vlastní zpracování

Byť se snížená sazba daně za dobu fungování společnosti výrazně zvýšila, stále ji lze z pohledu podniku vnímat pozitivně. Kladným jevem v oblasti DPH bylo i zrušení plánovaného zavedení jednotné sazby DPH, které by odstranilo daňovou výhodu této činnosti podnikání. U prodeje samotných profilů v rámci ČR se uplatňuje základní sazba DPH, zde

<sup>91</sup> Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63582660-cssd-tlaci-na-babise-kdyz-neumite-vybrat-vic-dani-musite-je-zvysit-firmam-a-to-vsem>

<sup>92</sup> Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/corporate-tax-rate>

<sup>93</sup> Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, §48

<sup>94</sup> v určitých podmínkách stanovených zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

tedy podnik z rozdílných sazeb výhodu netěží. V případě dodání profilů do jiného členského státu, kterými v tomto případě jsou Slovensko, Maďarsko i Polsko, je toto plnění osvobozené od DPH.<sup>95</sup>

○ *daňová uznatelnost nákladových úroků*

Každý ekonomicky vyspělý stát má zájem o rozvoj podnikání, proto se snaží podniky motivovat i k využívání úvěrů. V ČR je takovým motivačním nástrojem je především daňová uznatelnost úroku z úvěrů a půjček, který snižuje základ pro výpočet daně z příjmů.

● **ekonomický růst**

Výkonnost ekonomiky je nejčastěji hodnocena velikostí hrubého domácího produktu, který představuje celkovou hodnotu nově vytvořených statků a služeb ve všech odvětvích v zemi. Aktuální vývoj HDP v ČR během posledních sedmi let znázorňuje tabulka č. 15.

Tab. 15 Vývoj HDP v ČR v letech 2008 až 2014; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>HDP (v mld. Kč)</b>	4015,3	3921,8	3953,7	4022,4	4047,7	4086,3	4266,1
<b>HDP/1 obyvatele (Kč)</b>	384992	373810	375921	383208	385152	388771	405342
<b>Meziroční změna (%)</b>	2,7	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,7	2
<b>Podíl stavebnictví na HDP v ČR (%)</b>	6,6	6,7	6,9	6,2	5,8	5,6	nezjištěno
<b>Index stavební produkce</b>	0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7	4,3

Poslední statistiky uvádí, že růst české ekonomiky významně zrychlil. Dle odhadu HDP v 1. čtvrtletí tohoto roku vzrostl meziročně o 3,9 %, ve srovnání s posledním čtvrtletím předchozího roku o 2,8 %.<sup>96</sup>

● **vývoj ve stavebnictví**

Uplynulý pokles stavebnictví potvrzuje následující tabulka, kde je uveden počet zahájených bytů, kdy v posledních sedmi letech poptávka po výstavbě nových domů a bytů vykazuje spíše klesající tendenci, tak jako celková stavební produkce.<sup>97</sup> Tento klesající trend ustal v roce 2014, kdy bylo v ČR zahájeno o 10 % více výstaveb než v roce 2013. V Jihomoravském kraji byl zaznamenán dokonce 30% nárůst.

<sup>95</sup> Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 64

<sup>96</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtlet-2015>

<sup>97</sup> <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/103806-stavebnictvi-stagnuje-cesi-nemaji-o-nove-byty-a-domy-zajem/>

Tab. 16 Bytová výstavba v ČR v letech 2008 až 2014; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Zahájené byty</b>	43531	37319	28135	27535	23853	22108	24351
<b>Dokončené byty</b>	38 380	38 473	36 442	28 630	29 467	25 238	23881

Tab. 17 Průměrný počet zaměstnanců dle CZ-NACE ve stavebnictví v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Zaměstnané obyvatelstvo (tis.osob)</b>	celkem v ČR	4 039,0	3 826,5	3 792,3	3 783,5	3 787,0	3 729,7
	ve stavebnictví	267,9	263,2	255,7	239,9	233,4	216,2
<b>Podíl zaměstnanců (%)</b>	6,63	6,88	6,74	6,34	6,16	5,80	

Tab. 18 Průměrná mzda dle CZ-NACE ve stavebnictví v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Průměrná mzda ČR</b>	22 653	23 425	23 903	24 466	25 100	25 078
<b>Prům. mzda ve stavebnictví</b>	21 143	22 318	22 379	22 828	22 902	22 379
<b>Poměr průměrné mzdy stavebnictví a ČR</b>	93,33	95,27	93,62	93,30	91,24	89,24

- **míra inflace**

Tab. 19 Průměrná míra inflace v ČR v letech 2008 až 2013; (zdroj: ČSÚ)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Průměrná míra inflace (%)</b>	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,04

Míra inflace je od roku 2009 na relativně nízké úrovni, což je pozitivní, neboť nepanuje přehnaná nejistota o budoucím vývoji cen a nemusí to příliš odrazovat od investic.

- **přístup k finančním zdrojům**

Banky zpravidla neochotně půjčují finanční zdroje na projekty, kde vidí vysoké riziko a stanovují velmi vysoké úrokové sazby, zároveň ale u každého žadatele o úvěr sledují jeho finanční situaci. Vlastní kapitál společnosti se od roku 2009 pohybuje kolem 80 % podílu celkových pasiv, má výbornou finanční stabilitu a tím pádem by mohla mít i výhodnou úrokovou sazbu při žádosti o bankovní úvěr.



- **vývoj cen energií**



Graf 6 Vývoj ceny ropy 1. 6. 2014 až 14. 5. 2015, zdroj<sup>98</sup>

Cena ropy v posledních měsících sice klesala, ale s tímto vývojem do budoucna rozhodně nelze počítat. Pravděpodobnější je opětovný růst, což se projeví do cen vstupů.

- **zahraniční obchod**

Určitou nevýhodou je vzdálenost, neboť se vzdáleností rostou náklady na dopravu a pojištění a zvyšuje se riziko poškození zboží. Největší nevýhodou je zřejmě kurzové riziko, protože pohyb kurzu může zásadně ovlivnit výnosnost obchodu. V současné době je obchodní bilance zahraničního obchodu společnosti vcelku vyrovnaná, a tak kurzová rizika nejsou příliš významná.

- **eurozóna**

Debaty o zavedení eura jako národní měny panují mezi politiky i veřejností, občané zpravidla zaujímají odmítavý postoj. Jelikož se však ČR k přijetí jednotné měny zavázala, lze tuto skutečnost očekávat, přičemž termín vstupu do eurozóny je odhadován v horizontu pěti až šesti let.<sup>99</sup> Vzhledem k tomu, že společnost neustále zvyšuje množství dodávaných profilových systémů na Slovensko, které je členem eurozóny od roku 2009, v tomto ohledu bude zavedení eura pro společnost výhodné. Zvýší se stabilita podnikání, které pak nebude zatíženo nepředvídatelnými kurzovými výkyvy. Vedle odstranění kurzových rizik se sníží i transakční náklady, neboť v současnosti má podnik pro zahraniční platby založený eurový účet na Slovensku. Na druhou stranu, s přijetím eura pravděpodobně bude společnost nucena zvýšit ceny svých výrobků a částečně tak může ztratit svoji konkurenceschopnost.

<sup>98</sup>Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/index.asp?A=5&idk=38&curr=CZK&on=0&unit=&lg=1>

<sup>99</sup>Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269448-sobotka-planuje-prijeti-eura-v-roce-2020-pro-je-prezident-i-cast-opozice/>

### 3.2.4 Politické faktory

Výrazný vliv na fungování organizací má také politická situace, která je úzce provázána s legislativou a promítá se do ekonomické i legislativní oblasti. Rozhodnutí vládních představitelů ovlivňují každou společnost, neboť upravují i oblasti podnikání a mohou tak zásadně ovlivnit existenci a činnost firmy. Pozitivním jevem je, že v současné době se politické strany snaží stavebnictví podporovat. V několika posledních letech probíhala fiskální stimulace za účelem znovuoživení ekonomiky a to se dotklo i společnosti PRAMOS.

- **politická situace**

Přestože je současnou nejsilnější stranou v Senátu, Poslanecké sněmovně i Vládě ČSSD, zatím to nepřineslo žádné výrazné zhoršení podmínek pro podnikatele. Vláda má sice za cíl snížení schodku státního rozpočtu, ale zároveň i hospodářský růst a zaměstnanost. Premiér B. Sobotka ve svých projevech prohlašuje, že má zájem podporovat stavebnictví, zejména efektivním využíváním evropských fondů, a snaží se prosazovat proexportní politiku.<sup>100</sup>

- **politický postoj k zahraničnímu obchodu**

Dle názoru Asociace exportérů existuje řada faktorů, které brání rozvoji vývozu z ČR a přitom je možné jim legislativními změnami zamezit. Je zde nedostatečná podpora státu, přestože tvoří velmi významnou součást české ekonomiky a v roce 2013 dosáhl hodnoty přes 77 % vytvořeného HDP.<sup>101</sup>

Předseda vlády ČR letos v dubnu na Exportním fóru prohlásil důležitost aktivní proexportní politiky.<sup>102</sup>

Jeho vůli potvrzuje i Akční plán vlády na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti z loňského roku, kde je podpora exportu stanovena jako jedna z hlavních priorit. Vláda se hodlá zaměřit na účelnou a efektivní podporu vývozu především zajištěním úvěrové pomoci a pojištění exportu.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/projevy/premier-sobotka-na-exportnim-foru-budoucnost-ceskeho-exportu-je-pro-vladu-klicova-129001/>

<sup>101</sup> Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/asociace-exporteru-varuje-pred-propadem-vyvozu/>

<sup>102</sup> Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/projevy/premier-sobotka-na-exportnim-foru-budoucnost-ceskeho-exportu-je-pro-vladu-klicova-129001/>

<sup>103</sup> Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/141120\\_AP\\_2material\\_po\\_vlade.pdf](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/141120_AP_2material_po_vlade.pdf)

Jedním z kroků tohoto plánu bylo zavedení Klientského centra pro export, které má na starost Ministerstvo zahraničních věcí společně s agenturou CzechTrade, a funguje již od loňského roku.<sup>104</sup>

- **programy a podpory**

- *Zelená úsporám*

Program Zelená úsporám 2009-2012 byl zaměřen na podporu investic do energetických úspor při novostavbách a rekonstrukcích a při instalaci zdrojů na vytápění s využitím obnovitelných zdrojů energie, pro kvalitní zateplování domů a bytů. Cílem Programu bylo snížit emise CO<sub>2</sub>, udržet pracovní místa a zlepšit podmínky bydlení žadatelů.<sup>105</sup>

Pro PRAMOS se tím otevřela cesta k většímu množství zakázek, neboť nabídka dotací přiměla k rekonstrukci mnoho obyvatel, kteří koupí oken ještě nezvažovali nebo ji odkládali třeba kvůli nedostatku finančních prostředků.

Aby mohla společnost PRAMOS realizovat zakázky částečně financované Programem, musela být zapsána do SOD<sup>106</sup>. Tento seznam obsahuje dodavatelské, realizační a montážní firmy, které prokázaly svoji odbornou způsobilost pro provádění prací, jež jsou podporovány z Programu. Měl by tak být zajištěn minimální standard kvality služeb poskytovaných ze strany dodavatelů zapojených do Programu. Dodavatel musí dodržovat základní etická pravidla a zásady dobré praxe, které se vztahují k oboru jeho činnosti.

Stejně tak si musela společnost nechat zaregistrovat své podporované výrobky do Seznamu výrobků a technologií (SVT). Jedná se o takové výrobky, které splňují legislativní požadavky pro uvedení výrobku na trh ČR a další Programem předepsané parametry. Účelem SVT je zajistit minimální standard kvality výrobků zapojených do programu a poskytnout potenciálnímu žadateli efektivní nástroj pro vyhledání a porovnání parametrů jednotlivých výrobků.<sup>107</sup> PRAMOS má v SVT aktuálně zaregistrováno téměř 40 výrobků.

Pro společnost PRAMOS je velmi obtížné změřit konkrétní výsledky, jak se zařazení do tohoto dotačního Programu ekonomicky projevilo. Ne všichni klienti využili služeb projektantů a poradců doporučených společností PRAMOS, neboť měli domluvené svoje vlastní. Z tohoto důvodu nebyl zajištěn přesný tok informací o stavu realizace zpět ke

---

<sup>104</sup> Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/reference/czechtrade-media/klientske-centrum-pro-export-jednotna-pomoc-vyvozcum-6-2-2015/>

<sup>105</sup> Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>

<sup>106</sup> Seznam odborných dodavatelů

<sup>107</sup> Přílohy III. směrnice Ministerstva životního prostředí č. 1/2014 o poskytování finančních prostředků z programu Nová zelená úsporám

společnosti. K dispozici jsou pouze stanovené odhady, že celkem využilo možnost čerpat prostředky z tohoto dotačního titulu asi 200 až 250 zákazníků. Komplexní služby včetně zpracování projektu využilo jen asi 100 až 120 z nich. Společnost klientům vycházela vstříc i tím, že pracovníci za klienty vyplňovali žádosti a poskytovateli dotace na vyžádání předkládali další podklady. Přestože není možné zjistit přesná čísla tržeb, jistě bylo zapojení se do Programu krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Aktuálně je otevřen Program Nová zelená úsporám, kde o dotaci mohou žádat vlastníci budov veřejného sektoru. Dosud bylo z obou Programů vyplaceno přes 20 mld. Kč.<sup>108</sup>

V druhém kole Programu, nazvaném Nová Zelená úsporám, jsou podmínky pro získání dotace horší, zejména kvůli složitější administrativě a obtížnějšímu splnění všech požadovaných podmínek pro podporu. Je totiž nutné realizovat současně více opatření, na což má značná část zákazníků problém finančně dosáhnout. V současnosti PRAMOS registruje pouze několik zakázek měsíčně, u kterých zákazník požaduje spolufinancování z tohoto Programu. Přesto lze tuto veřejnou podporu Ministerstva životního prostředí považovat za příhodnou, zákazníci tuto možnost podpory vnímají pozitivně a snaží se ji využít.

- *Program Panel 2013+*

Dalším podporujícím programem je PANEL 2013+. Tento program je určen pro vlastníky bytových domů, kteří zamýšlejí jejich opravy.<sup>109</sup> Vlastníci mají možnost zažádat si o úvěr ze Státního fondu rozvoje bydlení, kde se zvýhodněné úrokové sazby pohybují od 0,75 % p. a. do 2,75 % p. a.<sup>110</sup>

- *Úvěr 150*

Státní fond rozvoje bydlení dále poskytuje úvěr 150 000 Kč na opravy domů a bytů pro žadatele do 36 let s úrokovou sazbou 2 % p. a.<sup>111</sup>

- *Stavební spoření*

Stavební spoření bývalo díky státní podpoře výhodným spořicí a investičním nástrojem. Účastník stavebního spoření ještě v roce 2003 získal státní podporu ve výši 25 % z vložených prostředků.<sup>112</sup> Dnes je u tohoto spoření roční úrok cca 1,5 % a státní podpora jen 10 % z vkladu, a to maximálně do výše 2000 Kč.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/>

<sup>109</sup> Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/home-page/>

<sup>110</sup> 0,75 % p. a. při úvěru do 10 let; 2,75 % p. a. při úvěru na 20 až 30 let

<sup>111</sup> Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/uver-150/>

<sup>112</sup> maximálně však 4 500 Kč z vkladu 18 000 Kč

<sup>113</sup> Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/33568-i-v-dalsich-letech-se-statni-podporou-4500-kc/>

- **vliv úřadů a orgánů**

Mezi politické faktory lze zařadit také rozhodnutí Energetického regulačního úřadu o snížení regulačních cen elektrické energie a plynu.<sup>114</sup> To může mít pro firmu drobný, ale kladný efekt v podobě nižších provozních nákladů.

- **geopolitická rizika**

Problémem v budoucnu mohou být i následující rizika. Situace na východní Ukrajině se v letošním roce sice prozatím zklidnila, avšak nelze vyloučit případný další konflikt, který by mohl mít dopad i na českou ekonomiku. Další riziko nastává kvůli nestabilitě na Blízkém východě a v severní Africe. To by mohlo ovlivnit vývoj na trzích s ropou a zemním plynem. ČR může nepřímo ovlivnit i vývoj v Řecku a jeho eskalace krize v eurozóně.

- **Evropská Unie**

Velmi významným činitelem je bezpochyby politické uskupení Evropská unie. Pozitivní vliv spočívá především v možnosti čerpání dotací z Evropských strukturálních fondů. Tohoto společnost PRAMOS využila a zažádala o podporu z fondů EU z operačního programu Podnikání a inovace s cílem inovovat PVC profily na plastová okna a dveře. Dotace byla schválena a alokovaná částka z fondů EU činí 13,5 mil. Kč<sup>115</sup>

### **3.2.5 Technologické faktory**

V dnešním turbulentním světě lze pozorovat mnoho technických a technologických změn, které se výrazně projevují i ve stavebnictví. Pro podniky se tak otevírají nové příležitosti, které mohou pomoci k úspěchu. Jestliže však reakce podniku na technologické trendy nebude adekvátní, jeho pozice může být silně ohrožena, neboť pravděpodobně nedokáže uspokojit ani požadavky zákazníků. Proces zastarávání technologií je rychlejší a povzbuzuje podniky ke sledování nových technologických trendů a k vlastní inovaci.

Pro společnost PRAMOS jsou inovace hnacím motorem a snaha nabídnout něco nového a výjimečného se promítá do jejích aktivit. Investuje do výzkumu a vývoje, sleduje trendy ve vývoji a zdokonalování vlastností používaných materiálů, do svého portfolia zahrnuje produkty, které jsou vyrobeny za pomoci nejmodernějších technologií. Společnost sleduje vývoj moderních materiálů, strojního vybavení a celkově oblast výroby oken a

---

<sup>114</sup> Dostupné z: <http://www.eru.cz/documents/>

<sup>115</sup> Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>

k tomuto účelu navštěvuje jeden z největších veletrhů pro zpracovatele plastů na světě, veletrh K, a přední veletrh v oblasti oken FesterBau/Frontale, oba konané v Německu.

- **výroba oken**

V této činnosti je pořizování nových automatizovaných linek na řezání, svařování a opracovávání hotových svařenců, které mají za následek zvýšení efektivity a kvality produkce. Při výrobě oken je poměrně vysoký podíl ruční práce, zejména u atypických prvků, ale s modernější technologií a investicí do pořizování nejnovějších strojů se podíl snižuje.

- **profilové systémy**

Pro výrobu profilových systémů je potřebné pořizovat moderní a úsporné technologie, zejména dávkovače materiálu, extrudery, kalibrační stoly a chlazení. Stav technologií je velmi důležitý. Časté změny zařízení jsou investičně nákladné, navíc technologická zařízení často zastarávají ještě před svým plným odepsáním. Společnost však nové technologie pořizuje za účelem udržení a zvýšení konkurenceschopnosti, s předpokladem, že tyto náklady následně pomohou ke zvýšení zisku. Technologický pokrok a časté inovace zkracují životní cyklus i konečných výrobků, a tím společnost může získat další odbyt svých produktů. Například morální životnost profilového systému bývá pouze 5-8 let.

Spotřebitelé mají zájem o moderní bydlení a své byty rekonstruují. Nejde však jen o potřebu modernizace z pohledu designu, ale kvůli rostoucím cenám energií je kladen důraz na energetickou úspornost, tepelnou izolaci, nepropustnost vzduchu a vlhkosti. Lze předpokládat, že i nadále bude tento trend a po otvorových výplních vyrobených za pomoci nových technologií a materiálů, bude poptávka. Společnost PRAMOS tento musí sledovat a reagovat na něj. Nejaktuálnější je nový osmikomorový profilový systém SPACE 8, který byl na trh uveden letos na jaře a představuje na českém trhu unikátní způsob zvýšení tepelně-izolačních vlastností, což by mělo posílit konkurenceschopnost společnosti.

Světovou novinkou posledních měsíců je nově vyvinutý typ solárních článků, který vynalezl tým vědců z Michiganské Univerzity. Tyto články mohou být umístěny na skle, vytvářet sluneční energii, a přesto zůstane sklo průhledné. Tento tzv. transparentní luminescenční solární koncentrátor využívá malé molekuly k absorbování slunečního světla, které jej pak mění na elektrickou energii.<sup>116</sup> Přestože toto sklo nebude mít účinnost jako

---

<sup>116</sup> Dostupné z: <http://msutoday.msu.edu/news/2014/solar-energy-that-doesnt-block-the-view/>

klasické solární panely, vzhledem ke stále sílícímu tlaku na využívání přírodní energie může být tento objev pro budoucí vývoj trhu s plastovými okny významný.<sup>117</sup>

### 3.2.6 Ekologické faktory

Rostoucí vlna zájmu o životní prostředí má a v příštích letech bude mít významný dopad na řadu odvětví. Tato skutečnost přináší potřebu zabývat se recyklací, likvidací obalů a výrobků i potřebu nových koncepcí výrobků a služeb. Podnik by měl zákazníkům ukázat, že se snaží k životnímu prostředí přistupovat šetrně.

Společnost PRAMOS, vzhledem k charakteru podnikání, používá nejrůznější chemické látky, přitom se snaží dbát na ekologii a zdraví svých zaměstnanců. Firma například už od roku 2009 nepoužívá stabilizátor na bázi olova jako většina výrobců plastových profilů, ale používá stabilizátor na bázi vápníku a zinku, který je šetrný k životnímu prostředí. Společnost tuto výrobu zavedla jako jedna z prvních na trhu a předstihla tím legislativní tlak ze strany EU, která tento krok nařizuje až od roku 2016.<sup>118</sup>

Místo lepidla na bázi rozpouštědla používá firma tavná lepidla, která se rozpouštějí teplotou. Samozřejmostí je dodržování různých hygienických norem a norem ohledně nakládání s odpady a jejich tříděním. Dalším způsobem ekologického chování je využití odpadního tepla z chladících agregátů na vytápění výrobní haly. Nejnovějším příspěvkem k ekologii je výše uvedený profilový systém SPACE 8, určený zejména pro pasivní domy, který by tak mohl pomoci k ještě většímu rozšíření energeticky nenáročných domů v ČR.

Výše uvedené způsoby šetrného přístupu k ekologii částečně zvýšily náklady společnosti, na druhou stranu, pokud se tyto aspekty budou dávat zákazníkům dostatečně na vědomí, mohou to vnímat jako další z důvodů, proč nakoupit právě u společnosti PRAMOS.

Zvyšující se důraz na ochranu životního prostředí potvrzují i vysoká čísla investic na ochranu životního prostředí uvedená v následující tabulce.

Tab. 20 Investice na ochranu životního prostředí v letech 2007 až 2013<sup>119</sup>

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celkem<sup>120</sup> (mil. Kč)</b>	19 900	20 327	23 491	22 647	24 814	25 617	27 074

<sup>117</sup> Dostupné z: <http://www.ekobydleni.eu/solarni-energie/okna-jako-solarni-panely>

<sup>118</sup> Evropská směrnice č. 2012/50/EU

<sup>119</sup> Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/280022-14>

<sup>120</sup> V tabulce není rozlišeno, kolik bylo investováno z podnikových a kolik z vládních zdrojů

Meziroční změna (%)	-11,44	2,146	15,57	-3,6	9,57	3,24	5,69
---------------------	--------	-------	-------	------	------	------	------

Společnost PRAMOS neuplatňuje normu ČSN EN ISO 14001 pojednávající o systému environmentálního managementu. Její zavedení by určitě ještě přispívalo k lepší pozici firmy v očích zákazníků.

### 3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V případě Porterova modelu pěti konkurenčních sil se jedná o analýzu zaměřenou na obrové prostředí podniku, které je ovlivňováno zejména konkurencí, dodavateli a zákazníky. Okolí podniku a vliv těchto činitelů se často mění a různě vyvíjí. Význam některých z nich se může snížit nebo zaniknout, jiné se stanou důležitějšími, případně se mohou objevit nové, které svou povahou mohou podnik v budoucnu ovlivnit.

#### 3.3.1 Stávající konkurence

Odvětví výroby plastových oken je v České republice poměrně mladé, jeho počátky sahají do roku 1989. V roce 1995, kdy PRAMOS začínal, bylo v okolí jen několik konkurenčních podniků. Odvětví se stalo velmi atraktivním, začalo růst, a mnoho firem mělo zájem na tento trh vstoupit, což potvrzuje současný vysoký počet podniků stejného zaměření. Přesycenost tohoto trhu je pro analyzovaný podnik nepříznivým jevem. Z důvodu klesajícího počtu zákazníků intenzita konkurence roste a tlak konkurence na cenu stavebních prací a materiálů je enormní. Je nutné zde rozlišovat trojí konkurenci: konkurenci ve výrobě profilových systémů, ve výrobě oken a v prodeji a montáži oken konečným spotřebitelům.

##### 3.3.1.1 Výroba plastových profilových systémů

#### Tuzemský trh

Na českém trhu se lze nejčastěji setkat s profilovými systémy od jednatřiceti producentů profilů, z nichž většina je z Německa, a pouze dva jsou z České republiky.<sup>121</sup>

- TERMOLUX s. r. o. je český výrobce vyrábějící profily od roku 1992; společnost se orientuje nejen na tuzemský trh, ale dodává své výrobky i na Slovensko, do Rakouska, Německa, Dánska, Ruska, Srbska, na Ukrajinu, ale také do arabských zemí a na Is-

<sup>121</sup> <https://www.oknaplastovaokna.cz/vyrobci-profilu.html>



land.<sup>122</sup> Přestože se jedná o jediného českého konkurenta, podniky nijak zásadně nesoutěží, spíše naopak, do jisté míry i spolupracují. V případě potřeby si vypomáhají s výrobou, když jeden z nich nestíhá a druhý má volné kapacity. TERMOLUX má některé hlavní profily stejné a používá podobné extrudery, takže některé vytlačovací nástroje, které používá PRAMOS, lze v případě nutnosti na jejich linky připojit, a tak se i v roce 2013 stalo. Jejich aktuálně nabízeným produktem je profil KVINTERM 2+, který používají i při vlastní výrobě plastových oken a dveří. Koeficient prostupu tepla rámem tohoto profilu je  $U_f = 1,08 \text{ W/m}^2\text{K}$ . Stejně jako PRAMOS vyrábí profilové systémy z prvotního materiálu a bez příměsí olova. Nejnovější profil analyzované společnosti, HORIZONT PS SPACE 8, je na trhu teprve krátce a z hlediska prostupu tepla má lepší parametry:  $U_f = 0,9 \text{ W/m}^2\text{K}$ . Firma TERMOLUX je na tom lépe z pohledu rozmanitosti zahraničních trhů.

Dále na tuzemském trhu konkurují především následující zahraniční výrobci profilů:

- REHAU, Aluplast, GEALAN, SALAMANDER, VEKA, Schüco, Trocal, Inoutic/Deceuninck. Například Inoutic/Deceuninck je belgický producent a česká pobočka společnosti zajišťuje distribuci výrobků této značky v ČR, na Slovensku a v Maďarsku, teď začíná posilovat svou pozici v Turecku a především v Rusku.<sup>123</sup>

Společnost sleduje zahraniční konkurenci a trendy ve vývoji profilových systémů, o kterých se dozvídá mj. na mezinárodních veletrzích. Bohužel pro firmu PRAMOS, všeobecné povědomí o kvalitnějším německém zboží se projevuje i zde. Většina českých výrobců oken používá profily od výše uvedených konkurentů a na svých webových stránkách je zdůrazňují a prezentují jako špičkové, značkové, osvědčené a nejkvalitnější německé profily. To jistě může platit, ale není to pravidlem. Materiály na výrobu PVC profilů nakupují téměř všichni výrobci stejné, extruzní linky nabízí také jen několik málo, většinou německých nebo rakouských, výrobců a v neposlední řadě, někteří z německých i belgických výrobců zejména z logistických důvodů vyrábějí své profily v Polsku, Rumunsku nebo i Turecku, kde své striktní německé kvalitativní normy pod velkým tlakem na nízkou cenu úplně nedodržují a okna z těchto profilů potom nabízí právě na středoevropských trzích. Image těchto značek je na vysoké úrovni, takže i přes uvedené důvody, které se k zákazníkovi mnohdy nedostanou, mají jasnou konkurenční převahu. Výhodou je i vyráběné množství, z deprese fixních nákladů vyrábí levněji a mohou tak odběratelům nabíd-

<sup>122</sup> Dostupné: <http://www.termolux.cz/cz/onas/profil-spolecnosti.php>

<sup>123</sup> Dostupné: <http://www.deceuninck.com/>

nout nižší cenu. I přes uvedené skutečnosti se PRAMOS na trhu dokáže uplatnit a tržby od roku 2009 každoročně rostou, ba dokonce už i poptávka převýšila výrobní kapacitu.

### **Zahraniční trh**

V minulosti společnost vyvážela profily na Ukrajinu, kvůli nepřesvědčivým výsledkům následně tento trh opustila. V současnosti jsou profilové systémy dodávány na Slovensko, do Maďarska a Polska. Nejvíce se PRAMOS zaměřuje Maďarsko, tam je s profily nejlépe konkurenceschopný, avšak i na těchto trzích se střetává s výše uvedenými velkovýrobci.

#### **3.3.1.2 Výroba oken**

Konkurenční prostředí ve výrobě oken je velmi intenzivní, neboť tyto produkty a služby lze označit za málo diferencované. Zákazníci nejsou firmě zavázáni až do doby uzavření smlouvy, mohou vybírat z širokého množství dodavatelů, aniž je to stojí vysoké náklady.

Firmy v tomto odvětví si konkurují převážně cenou. Samozřejmostí je pro zákazníky požadavek na kvalitu, ale následně mnoho z nich důkladně nezkontroluje informace o jednotlivých podnicích, postupu výroby a použitých materiálech. Pro spotřebitele, který se v oboru nepohybuje, je velmi obtížné určit nedostatky rozeznat.

### **Tuzemský trh**

Tabulka č. 21 uvádí přehled výrobců oken, kteří působí stejně jako PRAMOS hlavně na Moravě. Často se tak střetávají v konkurenčním boji o získání zákazníka. U každého konkurenta jsem vyhledala určité údaje, které představují pro společnost výhodu a mohou mít při rozhodování zákazníka vliv. Porovnávány jsou následující údaje:

- rok založení – doba působení společnosti na trhu může být pro zákazníka základním vodítkem, zda se jedná o spolehlivou společnost nebo nového, neosvědčeného výrobce,
- počet obchodních zastoupení – může představovat významnou konkurenční výhodu, neboť čím více zastoupení společnost má, tím je blíže k většímu počtu zákazníků,
- záruka na okna – pokud podnik nabízí delší záruční dobu, dává najevo, že věří kvalitě svých oken a nepředpokládá ani v tomto delším horizontu zásadní poruchy oken,
- používaný profil pro výrobu oken – někteří zákazníci vnímají značku,
- počet komor profilu – komory jsou vzduchové dutiny, které spolu s dalšími konstrukčními prvky zajišťují tepelně izolační vlastnosti; v tabulce jsou uvedeny aktuálně nabízené profily, které výrobci uvádí na svých webových stránkách,

- koeficient prostupu tepla rámem profilu je  $U_f$  – udává tepelnou ztrátu na  $m^2$  u rámu a křídla; čím nižší koeficient je, tím jsou izolační vlastnosti lepší,
- tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v období 2007 až 2013 (uvedeny v příloze)

Tab. 21 Přehled největších konkurentů společnosti PRAMOS

Společnost	Založení	Obchodní zastoupení	Záruka [roky]	Používaný profil	Počet komor	$U_f$ [ $W/m^2K$ ]
<b>PRAMOS</b>	1995	21	5;7;10	HORIZONT PS	7;8	0,90
<b>Decro Bzenec</b>	1995	46	5	Trocal, Heroal	5;6	1,10
<b>RI okna</b>	1994	65	5	Salamander, Profilink	5;6;7	1,00
<b>Okna Macek</b>	1996	44	5;10 <sup>124</sup>	Aluplast, VEKA, Salamander	5;6;7	1,20
<b>Sulko</b>	1993	23	5	Rehau	6	0,76
<b>Svět oken</b>	1999	41	5	Gealan	6	0,95
<b>Oknostyl</b>	2000	20	5	Aluplast	6;7;8	0,90
<b>Oknoservis</b>	1998	4	5;10	VEKA, Inoutic, Schüco	5;6;7	0,92
<b>Stavona</b>	1991	7	5	VEKA	5;6;7	1,00
<b>Stavoprojekta</b>	1991	5	5	Gealan, Rehau, Inoutic	5;6	0,95
<b>Ševčík okna</b>	2001	9	7	Inoutic	5;6	0,95
<b>Termolux</b>	1991	19	5	KVINTERM	5;7	1,08
<b>PKS</b>	1991	12	5	Inoutic	5;6	0,95
<b>Geus</b>	1992	21	5;10	Gealan	5;6	0,92
<b>Window holding</b>	1991	150	5	VEKA, Salamander	5;6;7	0,87

Z tabulky, i z běžné praxe, je patrné, že naprostá většina českých producentů plastových oken používá profily německých značek. Zde vyvstává problém, který byl již nastíněn v předchozím textu, a to že německé zboží je často považováno za kvalitnější. Ještě více než běžný spotřebitel toto vnímají stavební firmy a dealeři oken. V podobném postavení jako PRAMOS je společnost TERMOLUX, která používá svůj vlastní profilový systém.

- Decro Bzenec s. r. o. se má velký počet obchodních zastoupení, v době krize však dosahoval stále nižších tržeb, které v roce 2013 oproti 2007 klesly o 40 %.
- RI okna a. s. – podnik se vyznačuje vysokým množstvím obchodních zastoupení v ČR, vyváží svá okna i do zahraničí a zámoří, během sledovaného období klesly tržby o 7 %.
- Okna Macek a. s. – během období 2007 až 2012 podnik zaznamenal velké výkyvy tržeb, celkově se dokázal udržet na podobné úrovni jako byl před poklesem stavebnictví.

<sup>124</sup> údaj 5;10 vyjadřuje záruku 5 let na celý výrobek a záruku 10 let na stálobarevnost bílých profilů

- Sulko je česká rodinná firma, za měsíc je schopna vyrobit 15000 okenních jednotek, má tedy vyšší výrobní kapacitu než PRAMOS; tato společnost má výrazně nejnižší součinitel prostupu tepla a uvádí, že s použitím čtyřskla jde o nejúspornější okno v Evropě.<sup>125</sup> Dle zjištěných informací je nevýhodou cena čtyřskla a také jeho hmotnost, která se pohybuje mezi 50 až 60 kg/m<sup>2</sup>, což výrazně omezuje jeho použití.<sup>126</sup> Při hledání informací o této společnosti jsem narazila na několik diskusních fór, kde byla velká většina příspěvků o negativních zkušenostech s touto firmou. Společnost na firemních webových stránkách uvádí referenční dopisy svých zákazníků, od roku 2010 je tam zveřejněno pouhých osm dopisů. Společnost PRAMOS má zveřejněno jen za poslední rok kladných dopisů více než sto. Jelikož je Internet v dnešní době významným pomocníkem při hledání takových informací, určitě tím PRAMOS může získat výhodu.
- Svět oken s. r. o. - je jednou z mála firem, která se současně zabývá výrobou plastových oken a stínící techniky, toto může být vnímáno jako určitá konkurenční výhoda; společnost během období krize dokonce dosahovala rostoucích tržeb, což dokazuje její pozici.
- Oknostyl group s. r. o. – i společnost se s krizí poprala velmi dobře a v součtu zaznamenala zvýšení tržeb o 40 %.
- Oknoservis s. r. o. – pokles tržeb během sledovaného období ze 180 mil. na 70 mil. značí nižší schopnost konkurovat společností na trhu.
- Stavona s. r. o. – Stavona se od počátku krize potýká s velkým poklesem tržeb, v roce 2007 ještě dosahovala téměř 180 mil., v roce 2013 pouhých 96 mil., neschopnost udržet si svou pozici na trhu může být vnímána jako snižování konkurenceschopnosti.
- Stavoprojekta a. s. – ani tato tradiční společnost se s krizí nedokázala dobře vypořádat a celkový pokles tržeb přesahoval 31 %.
- PKS okna a. s. – tato společnost má po celou dobu svého působení poměrně stabilní pozici na trhu, ani pokles stavebnictví negativně neovlivnil vývoj jejích tržeb.
- Otherm a Vekra s. r. o. - v roce 2009 došlo k fúzi těchto dvou značek do společnosti Window Holding a. s., došlo tím k většímu zkvalitnění služeb a technologie výroby, úsporám z rozsahu a tím získání silné pozice na trhu s otvorovými výplněmi. Window Holding je aktuálně největším výrobcem oken a zároveň firmou s největším obratem na českém trhu. Právě tato fúze zapříčinila 92% nárůst tržeb v roce 2009, kdy se ostatní

<sup>125</sup> <http://www.sulko.cz/plastove-okno-profi-plus.html> [cit. 9.5.2015]

<sup>126</sup> <http://www.xn--plastovokna-q7a.eu/>

firmy potýkaly s výrazným poklesem. Tato společnost je pro PRAMOS největší hrozbou, neboť její dobré jméno a vysoký objem výroby posiluje její konkurenceschonost. Dále lze vyčíst z tabulky, že záruční doba u prodeje oken bývá zpravidla 5 let<sup>127</sup>. Společnost PRAMOS poskytuje záruku 5 let na profily s laminovacími fóliemi, 7 let na celá plastová okna a 10 let na stálobarevnost bílých profilů HORIZONT PS. Tyto záruční doby je možné vnímat jako diferenciaci, nadstandardní výhodu pro zákazníka.

### **Zahraniční konkurence na tuzemském trhu**

Společnost PRAMOS musí čelit i značné zahraniční konkurenci. Ze zahraničních výrobců u nás působí hlavně polští výrobci, např. Okna Rabieň Sp.z o.o, Petecki, Oknoplast, Dobroplast, Drutex, Fakro. Dnes již neplatí, co ještě před pár lety, že polské okno znamená téměř jistotu levného, ale nekvalitního výrobku, u kterého se po pár měsících od montáže začnou objevovat potíže a musí se neustále seřizovat a opravovat. Velcí polští výrobci produkuje obrovská množství oken, řádově i tisíce denně, která potom vyvázejí do celé Evropy. Dá se říci, že Polsko je dnes okenářská velmoc. Vzhledem k tomu, a vzhledem k vysokému stupni automatizace výroby u těchto velkých výrobců je o kvalitu do značné míry postaráno – tyto společnosti si nemohou dovolit pokazit jméno, které je silně propagováno například sponzorstvím významných evropských fotbalových klubů a podobně. Někteří z těchto výrobců exportují i 50 – 70 % svojí produkce. Z jiných zemí v ČR působí významněji slovenští producenti, např. firmy Slovaktual s. r. o. a Incon s. r. o. Lze zde koupit také okna rakouského výrobce Internorm, který má přes 1250 vybraných odbytových partnerů po celé Evropě. Všechny uvedené podniky jsou pro PRAMOS opět hrozbou.

#### **3.3.1.3 Prodej a montáž, dealer, autorizovaní prodejci**

Kromě výrobců oken na trhu působí nespočet velkých podniků i drobných podnikatelů, kteří se nezabývají výrobou, ale pouze obchodní činností a montáží. Okna nakupují nejen od českých výrobců, ale často je dováží ze zahraničí, kde jsou schopni je nakoupit za nižší cenu než v ČR a konečným zákazníkům tak nabídnout levnější alternativu. Mnoho českých výrobních firem kvůli aktuální krizi ve stavebnictví opustilo vlastní výrobu oken a začalo okna pouze přeprodat, dost často od polských výrobců, takže konečná cena je nižší.

---

<sup>127</sup> přestože dle občanského zákoníku je povinná pouze 24 měsíců

### 3.3.2 Potenciální konkurence

Jelikož se jedná o trh monopolistické konkurence, bariéry vstupu zde nejsou nijak významné, přesto lze některé z nich uvést.

#### 3.3.2.1 Výroba profilů

Níže jsou uvedeny faktory, které představují bariéry vstupu k provádění této činnosti:

- kapitálová náročnost – u výroby profilů jsou kapitálové náklady velmi vysoké, neboť zajištění nezbytného technologického zařízení pro extruzi profilů je investicí v řádech několika desítek milionů Kč, dále je nutné vybudování podnikové infrastruktury, zajištění kvalifikovaných zaměstnanců a mnoho dalších potřebných aktivit
- úspory z rozsahu – aby se tato činnost vyplatila, je nutné vyrábět ve velkých objemech
- loajalita odběratelů – bývá vysoká; zpravidla mají dlouhodobí odběratelé výhodnější podmínky, které nová firma na trhu nemůže všem zákazníkům poskytnout
- náklady přechodu – jsou jednoznačně vysoké, přechod na výrobu z jiných profilů je pro výrobce nákladný, neboť se musí výrobní linky přizpůsobit

Vzhledem k výše uvedeným bariérám tento trh není příliš atraktivní a hrozba vstupu nových konkurentů na trh výroby profilových systémů je nízká.

#### 3.3.2.2 Výroba oken

Toto odvětví se stále jeví jako přitažlivé a objevují se nové firmy, které sem vstupují. Jedná se však o podniky, které na trhu nemají zatím žádné jméno, ale i tak jsou pro firmu PRAMOS příliš nebezpečné, neboť mohou část potenciálních zákazníků přetáhnout k sobě, pokud nabídnou své výrobky za výrazně nižší cenu a udrží při tom určitou úroveň kvality.

Faktory představující bariéry vstupu do odvětví jsou:

- kapitálová náročnost – kapitálové náklady jsou zde vysoké, avšak nižší než u profilů
- úspory z rozsahu – i zde podnik dosahuje úspor z rozsahu
- loajalita odběratelů – zde nehraje příliš velkou roli, odběratelé žádají nízkou cenu

Přestože je tento trh poměrně nasycen, je stále poměrně atraktivní, neboť bariéry vstupu jsou vcelku nízké. Hrozbou je vstup konkurentů z Rakouska nebo Německa. Zde by se opět mohlo projevit vnímání produktů jako kvalitnějších a zákazníci by jim mohli dát přednost. Velký vliv by však měla i nabízená cena. Možným ohrožením může být i nově

otevřená prodejna či obchodní zastoupení společnosti s dobrým jménem a známou značkou ve městech, kde působí i PRAMOS.

### **3.3.2.3 Prodej oken a jejich montáž**

Vstup na tento trh není kapitálově náročný, navíc jej ulehčuje fakt, že potenciální podnik může nakoupit levná okna ze zahraničí, protože určitá skupina zákazníků stejně nezkoumá kvalitu nebo českou výrobu, ale orientuje se především podle ceny. Takováto konkurence, která jde cestou nejnižších nákladů, by analyzovanou firmu neměla výrazně ohrozit.

### **3.3.3 Dodavatelé**

Jako každá jiná společnost i PRAMOS musí hledat způsoby snižování nákladů ve všech oblastech činnosti. Jedním z možných způsobů může být budování dodavatelskoodběratelských vztahů, kterými si zajistí dobré obchodní podmínky. Díky dobrým vztahům může podnik získat konkurenční výhodu vyplývající například z nízkých cen. Spolupráce s konkrétními dodavateli je hodnocena dle několika kritérií, kdy se jedná především o kvalitu materiálu a zboží, spolehlivost, termín dodání a flexibilitu, stejně tak o ceny a případné odběratelské slevy. Vysoká kvalita všech nakupovaných materiálů je pro podnik zásadním požadavkem, neboť kvalita vyráběných výrobků je pro něj prioritou a strategickým cílem. Spolehlivost a dodržování dodacích lhůt je taktéž velmi důležité, aby byla zajištěna plynulost výroby a byly dodrženy termíny stanovené ve smlouvě se zákazníkem.

#### **a) Dodavatelé materiálu pro účely výroby oken**

- okenní kování – okenní kování dodává české zastoupení německé společnosti Winkhaus, jejíž vyjednávací síla není příliš vysoká, neboť PRAMOS je jejím největším odběratelem v ČR. Společnost Winkhaus požadavkům PRAMOS vychází vstříc a jedná důsledně, neboť si je vědoma, že větší nedostatek by ji mohl o takto významného odběratele připravit. Na druhou stranu, náklady přechodu k jinému dodavateli by byly poměrně vysoké. Dílů a jejich různých kombinací je obrovské množství, museli by se náročně zaučovat dělníci, mistři i přípraváři výroby a vše by se muselo předělávat. Pokud se tedy během spolupráce nestane něco mimořádného, společnost PRAMOS nehodlá tento obchodní vztah ukončovat. Spolupráce s touto společností je dlouhodobá, trvá již od roku 1995 a vztahy jsou nadstandardní. Společnost PRAMOS navíc svoji pozici posílila, když koupila firmu TSH PLAST. Zajistil se přechod nové společnosti také k tomuto dodavateli kování a vzhledem ke společnému většímu množství odběrů materiálu

byly sjednány nižší ceny, na které by firma PRAMOS sama nedosáhla. Objednávky jsou automatizované přímo z počítače a jednotlivých zakázek, takže pokud je zakázka správně zadána, je riziko špatné objednávky minimální.

- izolační sklo – zasklení dodává tuzemský výrobce AKUTERM s. r. o. Objednávky jsou automatizovány – objednávané množství se generuje přímo ze zakázek a dvakrát týdně jezdí závoz. Vše je popsáno a označeno štítky přímo od dodavatele, takže identifikace dílů přímo pro konkrétní zakázku je snadná. Dodávky jsou kvalitní, málokdy přijede rozbité nebo jinak poškozené sklo. Závozy jsou plánovány systémem Just In Time, aby skladové zásoby byly minimální. Skla jsou s fólií Heat Mirror, tzv. tepelné zrcadlo. Tato průhledná fólie odráží tepelné záření zpět ke zdroji tepla a tím je zajištěna lepší izolace.
- kliky, zámky – tyto komponenty jsou dodávány českými pobočkami zahraničních výrobců, konkrétně firmami Winkhaus, ROTO, VBH, Gretsch-Unitas a Hoppe. Výrobců kování je velké množství, proto jejich vyjednávací síla není příliš význačná. Diktovat podmínky si však nemůže ani analyzovaná firma z důvodu vysoké konkurence.
- parapety, rolety a žaluzie – jsou dodávány tuzemskými společnostmi, hliníkové parapety ze Slovenska.

#### b) Materiál pro účel výroby profilových systémů

- práškové PVC – dodavatelem je Spolana Neratovice, největší chemická továrna v ČR. Práškové PVC představuje hlavní komoditu pro výrobu profilových systémů, proto má tento dodavatel silnou vyjednávací pozici.
- ostatní komponenty do směsi PVC – většina chemických látek je odebírána ze zahraničí, převážně z Německa a Rakouska, síla těchto dodavatelů je poměrně vysoká.
- ochranné a laminovací fólie na profily – laminovací fólie mají za účel napodobit vzhled dřeva, případně dát profilu jinou barvu z barevné palety, výrobci jsou z Německa a i zde mají vůči PRAMOS výhodnější postavení.

Přestože je vyjednávací síla některých dodavatelů vysoká, z důvodu převisu nabídky jsou částečně nuceni k nižším cenám a potřebují stabilní odběratele, navíc není obtížné vyhledat nejbližší konkurenci, získat od ní cenové nabídky a porovnat se současnou situací.

### 3.3.4 Odběratelé

Odběratelé jsou klíčovým článkem pro udržení společnosti na trhu. Právě díky nim podnik získává tržby, z nichž může vytvářet zisk a zajišťovat neustálý chod a fungování podniku.



Nabídka na tomto trhu výrazně převyšuje poptávku, což zpravidla vede ke snížení cen a to je pro odběratele dobrá zpráva, avšak pouze pokud jsou produkty stejně kvalitní jako dřív. Odběratele je nutné rozdělit do několika segmentů i podle nakupovaných komodit.

#### **3.3.4.1 Profilové systémy**

Odběrateli profilových systémů jsou smluvní partneři, kteří výrobky odebírají dlouhodobě. Ve výrobě oken je totiž mnoho různých dílů, které jsou na konkrétním profilovém systému závislé. Není tedy možné vyrábět chvíli z profilů společnosti PRAMOS, chvíli z jiných a často měnit dodavatele. Přejít na jiný systém je časově i finančně velmi náročný. Z tohoto důvodu je obtížné získat nového odběratele, ale když už se spolupráce podaří navázat, obchodní vztah vydrží mnoho let.

S těmi nejdélnějšími má společnost v podstatě kamarádské vztahy. Platební morálka u odběratelů profilů je velmi různá – někdo platí včas v den splatnosti a někdo se stále potácí na hranici bankrotu a platí i několik měsíců po splatnosti. U těchto odběratelů se s tím společnost potýká dlouhodobě, ale důležité je, že fungují.

K hlavním trhům patří v současnosti Maďarsko, kam je dodáváno 62 % produkce. Největším odběratelem je firma Windoor Studio Kft. V objemu odebíraného množství následuje Slovensko s 19% podílem, Česká republika s 18% podílem a zbývající necelé 1 % jde do Polska. Uvedená procenta odrážejí podmínky a požadavky jednotlivých trhů. Polsko, ale z velké části i ČR a Slovensko, je vystaveno enormnímu tlaku polských velkovýrobců oken, např. OKNOPLAST Sp. z o.o. nebo OKNA Rąbień Sp. z o.o., pro které dnes již neplatí dříve zažitá představa, že se jedná o okna nekvalitní, ale právě naopak. Tito velcí výrobci nejsou cílovým segmentem společnosti, neboť kapacita výroby by jejich požadavkům sotva stačila, a z toho vyplývají také jejich požadavky na cenu. Proto se PRAMOS zaměřuje spíše na Maďarsko, kde je vysoce konkurenceschopný.

V ČR je největším odběratelem profilového systému dceřiná společnost TSH plast.

#### **3.3.4.2 Plastová okna**

Společnost PRAMOS je schopna vyrobit otvorové výplně do různorodých staveb, ať jsou to rodinné domy, panelové či bytové domy, různá školská zařízení nebo jiné administrativní budovy, přičemž od roku 2010, kdy se zastavily velké stavby a rekonstrukce bytových domů, se společnost snaží co nejvíce orientovat na samostatné domácnosti. Z tohoto důvo-

du zdaleka neplatí známé Paretovo pravidlo, že 20 % zákazníků tvoří 80 % tržeb, ale zákaznická struktura je značně roztržštěná.

a) Individuální zákazníci

Jedná se o tzv. domkaře. Jsou to zpravidla domácnosti, které poptávají plastová okna a dveře převážně kvůli rekonstrukci bytu z důvodu modernizace nebo vyšší úspory energií.

Individuální zákazníci představují hlavní tržní segment, neboť přináší do podniku zpravidla 65 % celkových tržeb. Nemohou sice ovlivnit cenu přímo, ale i tak je jejich vyjednávací síla vysoká zejména kvůli vysokému počtu konkurentů. Dodavatele oken si totiž vybírají často podle ceny a vyčkávají na slevové akce, neboť jsou na cenu velmi citliví. I PRAMOS se takovému chování musel částečně přizpůsobit. Pro vyvolání většího zájmu zákazníků je nutné jednou za čas nabídnout slevovou akci, jinak by mnoho zákazníků kladně zareagovalo na akční nabídku konkurence. Přestože účinnost reklamy se těžko předpovídá a i dost podobné kampaně mívají občas velmi odlišný efekt, vždy je zaznamenáno více poptávek, než když žádná akce neprobíhá.

Mezi zákazníky je však stále hodně konečných spotřebitelů racionalistů, kteří vedle ceny hledí i na rozsah služeb, kvalitu výrobků, rychlost vyhotovení zakázky a dobré jméno, a více než ostatní skupiny zákazníků vnímají vlastní profilový systém společnosti PRAMOS jako velký přínos, neboť mají pocit větší kontroly nad kvalitou. Velmi vysoké procento zákazníků také uvádí jako důvod příchodu pozitivní reference. Individuální zákazníci se vyznačují dobrou platební morálkou, jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, je vybírána záloha 50-70 % ceny zakázky, aby mohla být puštěna do výroby. U tohoto segmentu má dále PRAMOS silnější postavení díky možnosti stanovení vyšší marže. Záporům jsou však relativně nízké objemy jednotlivých zakázek, přičemž každá z nich je dle požadavků zákazníků úplně odlišná, takže nejen výrobní, ale i administrativní náklady na jejich zpracování jsou vyšší a je zde vysoká i hrozba změny požadavků.

b) Stavební firmy, dealeři

Prodej oken stavebním firmám je menšinový, podíl z celkových tržeb činí zpravidla 15 %. Nakupují sice ve velkých objemech, ale za minimální marže a poslední dobou s dosti velkou nejistotou uhrazení závazků. U stavebních firem je překvapivě dost vysoká fluktuace. Často se dostávají do problémů a krachují, případně se zpočátku tváří jako stálý odběratel, který bude generovat pravidelný příjem, ale ve skutečnosti často realizuje jednu, dvě zakázky, a pak se natrvalo odmlčí, protože pro další akce sehnal jiná okna za nižší cenu.

Nutno dodat, že cena je většinou tím hlavním faktorem pro výběr dodavatele, téměř bez ohledu na kvalitu. PRAMOS se cenou nepodbízí, ale spíše se snaží zaujmout kvalitou a spolehlivostí, což na stavební firmy moc nefunguje. Vyjednávací síla stavebních firem je tedy vysoká. Kvůli vyššímu odebíranému množství však chce společnost v tomto nestabilním prostředí i nadále stavební firmy oslovovat a má na to i tým speciálně určených obchodníků. Největšími odběrateli v r. 2014 byly stavební firmy KOMFORT a. s., LLENTAB s. r o. a STAZEPO a. s.

#### c) Státní správa

Hlavním, a v podstatě i jediným, výběrovým kritériem je u veřejných zakázek cena. Ostatní kritéria jsou v naprosté většině případů nastavena tak, aby je splnil každý uchazeč, např. jsou stanoveny relativně mírné parametry pro tepelnou propustnost, které jsou dnes schopni splnit téměř všichni výrobci oken, a rozhoduje nejnižší nabídnutá cena. Zadavatelé nehlídí třeba ani na to, že si společnost vyrábí vlastní profily, a že jsou okna vyráběna v ČR. Společnost PRAMOS se přihlašuje do výběrových řízení, kde je nějakým způsobem zřejmé, že má šanci se svou nabídnutou cenou uspět. Bohužel, často bývají tyto zakázky domluvené předem a vyhotovování nabídky je zdlouhavá a hlavně zbytečná práce. Úspěšnost získání je nízká, pohybuje se kolem 2-3 %. Rozsah takových zakázek samozřejmě bývá násobně větší než pro soukromého investora na jeho rodinný dům.

Vyjednávací síla všech těchto zákazníků je vysoká, mohou si vybírat z velkého množství firem, produkt není nijak výrazně diferencovaný, a jelikož se nejedná o běžnou denní spotřebu, ale o investici na několik let, která je nákladná, zaměřují se na nízkou cenu.

### **3.3.5 Hrozba substitutů**

Pro plastová okna a otvorové výplně jako takové zřejmě žádný substitut neexistuje. Substituty lze však chápat i z pohledu odlišných materiálů a technologií. Je tedy možné za substituty plastových oken považovat okna dřevěná a hliníková.

#### **3.3.5.1 Dřevěná okna**

Dřevěná okna, nazývají se také eurookna, mají mnoho výhod, mezi které patří v první řadě výborné tepelné technické vlastnosti, přírodní materiál a snadná recyklace. Případné poškození povrchu dřeva je možné celkem jednoduše opravit, dřevo je snadno zpracovatelné. Předností dřevěných oken je jejich dlouhá životnost, která však musí být podpořena každo-

roční péčí a obnovou nátěrů. Nevýhodou je pak dlouhá doba vysychání dřeva, citlivost na sluneční záření a povětrnostní podmínky. Z pohledu zákazníka jako konečného spotřebitele hraje roli i vyšší pořizovací cena, proto jsou dřevěná okna v dnešní době považována za luxusnější. Průměrně se cena dřevěných oken oproti plastovým pohybuje asi o 30 % výš.

### **3.3.5.2 Hliníková okna**

Hliníková okna působí elegantním vzhledem, disponují dobrou tepelnou i akustickou izolací a nenáročnou údržbou. Oproti dřevěným a plastovým oknům disponují ta hliníková vysokou pevností, odolností a únosností, proto se mohou využívat i při větších rozměrech výplní, kde by použití plastu ani dřeva nebylo možné. Dále jsou absolutně odolné povětrnostním vlivům, i jejich barevnost zůstává stejná. Jsou velmi lehké, což napomáhá k lepší manipulaci a instalaci, profily jsou úzké a plně recyklovatelné. Dalším významným přínosem je jejich životnost, která může překonat dřevěná okna až o dvojnásobek doby. Velkou nevýhodou těchto oken je cena, která je ještě vyšší než u eurooken. Hliníková okna a dveře má PRAMOS i ve svém portfoliu, hliníkové profily pro jejich výrobu však nakupují.

Existence substitutů stanovuje cenám daného produktu strop. V tomto případě jsou ceny substitutů vyšší, a proto pokud se jejich ceny ještě zvýší, přejdou kupující s největší pravděpodobností právě k plastovým oknům. Hrozba substitutů tedy není příliš vysoká, dřevěná a hliníková okna mají na trhu svoji pozici a našly si svoji klientelu a lze předpokládat, že současný trend plastových oken bude ještě přetrvávat.

## **3.4 Vnitřní analýza „rámec 7S faktorů“**

### **3.4.1 Strategie firmy**

Společnost PRAMOS má za cíl svým zákazníkům nabízet kompletní dodávky oken a dveří včetně veškerých prací a doplňků. Důraz je kladen na kvalitu provedení a spokojenost zákazníků. Strategií je být na špičce mezi konkurenty, nabízet kvalitní výrobky i služby, nevyrábět nejlevnější okna. Společnost se zaměřuje především kvalitní služby a servis a zastává strategii diferenciací, kdy se snaží odlišit od konkurence.

Jde o výrobky české, takže je společnost zapojena i do projektu Český výrobek, aby si mohli být zákazníci původem výrobku jisti, a výrobky jsou touto registrační známkou označeny. Zákazník tak má zaručeno, že plastová okna a dveře označeny touto známkou mají české vstupy a komponenty (minimálně z 50ti %), jsou vyráběny na území ČR obča-

ny ČR, splňuje veškeré zákonné a normativní požadavky platné na území ČR a jsou dodržovány ekologické normy.

Hesla společnosti PRAMOS:

„PRAMOS, a.s. - vždy solidní přístup k zákazníkovi. Již od roku 1995.“

„PRAMOS, a.s. - kvalitní servis a služby. Dlouhodobý partner pro každého zákazníka. Tradice, která zavazuje.“

„PRAMOS, a.s. - záruka kvality a tradice výroby od roku 1995.“

„PRAMOS, a.s. - opravdu česká okna od roku 1995.“

Společnost dává najevo odpovědný přístup ke svému okolí. Důležité jsou pro ni zejména etické zásady podnikání, kvalita produktů a služeb, životní prostředí i vlastní zaměstnanci.

### **3.4.2 Systémy**

Ve společnosti je od roku 2003 používán ekonomický informační systém K2 od firmy K2 atmitec s. r. o. Jedná se o komplexní systém, který provázaně řídí firemní procesy, zpřehledňuje činnosti a poskytuje podklady pro rozhodování. Zahrnuje všechny procesy ve firmě: od výroby, přes prodej, sklady, účetnictví a fakturaci až po mzdy, marketing a řízení vztahů se zákazníky. Všechny moduly jsou nebo mohou být propojeny a sdílejí stejná zdrojová data. Vybraná data z IS jsou také využita v připojených aplikacích typu technická příprava výroby, kalkulace nabídek a také tzv. „bezpapírová výroba“, kdy všechna pracoviště při výrobě oken a dveří namísto papírových dokladů o postupu zakázky výrobou používají počítačové terminály. Při bezpapírovém přístupu se eliminuje množství tištěných výkresů, odpadá nutnost přenosu informací na papír a zpět a snižují se tak náklady na papír, tonery, i opotřebení tiskáren. Důležitá je také eliminace chybovosti nebo možnost ztráty dokladu a následné zdržení výroby, přístup k datům lze řídit na základě role konkrétního uživatele a jeho přihlašovacích údajů, lze zpřístupnit nejnovější pracovní data tak, aby nemohl být omylem použit nesprávný výkres starší verze. Zvýší se tak produktivita i efektivnost práce.

V systému řízení vztahů se zákazníky jsou uloženy informace o obratu, zisku, velikosti dodávky, druhu odebíraných položek, úhradách, smlouvách, kontaktních osobách, případně reklamacích a servisu, přičemž rozsah i podrobnost evidence si zvolí sám zákazník.

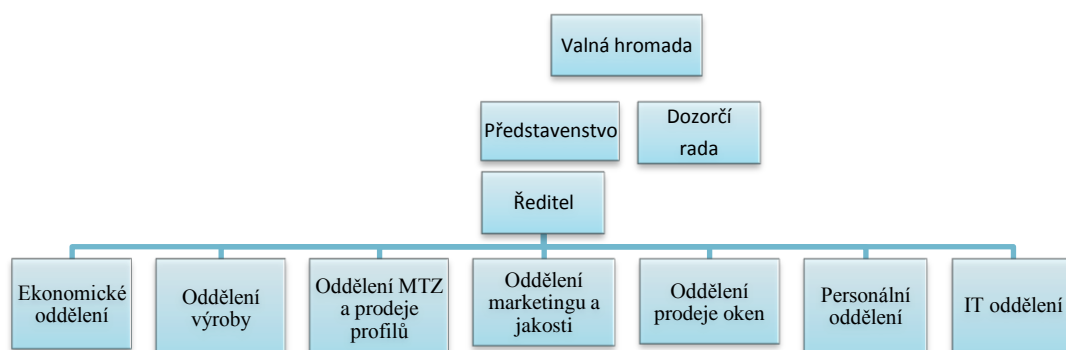
Společnost je také držitelem systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009. Společnost se tak snaží neustále zlepšovat firemní procesy, nastavit jasná pravidla, stanovit

jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těch kterých činností, snížit organizační náklady, zvýšit ochranu dat a informací, a v neposlední řadě zvýšit spokojenost zákazníků.

Pro podnikové procesy je důležitý zejména stav technologií. Výrobní linky musí být bezporuchové a musí zajišťovat efektivitu. Současný stav technologií je v podniku dobrý, ať se jedná o výrobní linky, svářečky, CNC stroje a další. Navíc jsou technologie podřizovány zdraví zaměstnanců a ekologii.

### 3.4.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura podniku se svým charakterem nejvíce přibližuje liniové struktuře, neboť je zde vytyčena nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů. V čele působí ředitel společnosti a pod něj spadá několik oddělení: ekonomické, výrobní, materiálně technického zabezpečení a prodeje profilů, marketingu a jakosti, prodeje oken, personální a IT oddělení. V každém z těchto oddělení je hlavní vedoucí



Obr. 11 Organizační struktura podniku

### 3.4.4 Styl řízení

Ve společnosti spíše převažuje autoritativní styl řízení. Řadoví zaměstnanci samozřejmě mohou vyjádřit své názory k dané problematice a předložit své návrhy, avšak hlavní rozhodování zůstává na nadřízeném. Dle tzv. Manažerské mřížky se ve společnosti uplatňuje kompromisní až autoritativní vedení.

### 3.4.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci, ať už jsou to pracovníci ve výrobě, obchodní zástupci nebo montážníci, jsou jednou z nejdůležitějších složek firmy. I přes mnoho automatizovaných linek je zde velký podíl ruční práce a dohlíží se na kvalitu provedení, proto je třeba kvalifikovaný personál.

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti je velmi nízká, neboť zde pracují převážně obyvatelé přilehlých obcí, kteří se znají i mimo pracovní prostředí a na pracovišti je pak dobré pracovní klima, které má vliv na jejich spokojenost. To samozřejmě vede i k produktivitě a zaměstnanci jsou loajální. Společnost poskytuje svým zaměstnancům benefity v podobě závodního stravování s příspěvkem firmy, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na rekreaci. Zaměstnanci top managementu jsou stálí, většina pracuje ve společnosti od samého počátku a jejich dlouhodobé zkušenosti jsou cenným přínosem.

Aktuálně má společnost PRAMOS 150 zaměstnanců a jsou vytvářena další pracovní místa, dělnická pro výrobu produktů, i obchodních zástupců pro nová prodejní místa.

Tab. 22 Počet zaměstnanců firmy PRAMOS (zdroj: interní data společnosti)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	152	156	156	151	146	140	150

Důležitá je také motivace zaměstnanců, aby zodpovědně pracovali ve prospěch firmy, za jejich pracovitost, ochotu a loajalitu musí být dostatečně ohodnoceni, o čemž vypovídá následující přehled průměrných mezd.

Tab. 23 Průměrné hrubé mzdy (zdroj: ČSÚ, interní data společnosti)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ČR</b>	22 653	23 425	23 903	24 466	25 100	25 078
<b>PRAMOS</b>	24 833	25 126	24 734	25 177	25 842	27 058

Z tabulky jde vidět, že zaměstnanci PRAMOS dosahují vyšších než průměrných mezd ČR, v rámci JMK se dokonce jedná o nadprůměrnou mzdu. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců bydlí v obci provozovny nebo ve velmi blízkém okolí, jejich náklady na dopravu do pracoviště jsou nízké, a myslím, že jsou velmi dobře ohodnoceni.

Aktuální vyšší míra nezaměstnanosti, která byla uvedena v analýze SLEPTE může být z pohledu trhu práce pro firmu výhodná, neboť současní pracovníci si svého místa více váží, mohou pociťovat nejistotu zaměstnání, a proto se snaží být poctiví, aktivní a snaží se zvyšovat svoji produktivitu, málokdo své zaměstnání dobrovolně opustí. Pokud podnik přijímá

nového pracovníka, může zpravidla vybírat z většího počtu zájemců, mezi kterými se mohou objevovat zkušené a kvalifikované žadatele, kteří budou velkým přínosem. Zpravidla však špičkoví odborníci mají pracovní místo stabilní. Na druhou stranu se o místo mohou ucházet i lidé poněkud neschopní.

### **3.4.6 Sdílené hodnoty**

Jak bylo uvedeno výše, úspěch společnosti tvoří z velké části zaměstnanci, musí táhnout za jeden provaz. Sdílení hodnot je důležitější zřejmě pro vyšší vedení a obchodní zástupce, kteří opravdu dbají na dlouhodobý vztah se zákazníky, ochotně se staví k servisům a reklamacím. Uvědomují si, že v očích veřejnosti musí působit firma jako dobře řízený celek. Pracovníci ve výrobě, kteří nemají přímý kontakt se zákazníky, to však nepovažují za příliš důležité, přitom právě mezi těmito lidmi, kteří spolu tráví každý den, je třeba vytvářet atmosféru, kde všichni vědí, co je jejich cílem.

Firemní kultura by měla být nastavená tak, aby měla pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky, což se společnosti celkem daří. Společnost každoročně pořádá setkání s odběrateli profilů s různými aktivitami, což má velký úspěch. Jakákoli stížnost od zákazníků je ihned řešena, neboť společnost si velmi zakládá na pozitivních referencích. Je dobré, aby zaměstnanci cítili svou osobní sounáležitost s podnikem, čemuž napomáhá otevřená komunikace managementu s ostatními pracovníky, takže pracovníci se včas doví záměry a úskalí podnikových činností.

### **3.4.7 Schopnosti**

Schopnosti pracovníků je nutné neustále rozvíjet. Vedení společnosti si tento fakt uvědomuje a do svých pracovníků investuje. Snaží se je co nejvíce a cíleně proškolenat na všech úrovních řízení, od dělníků po management. Samozřejmostí jsou školení povinná ze zákona: BOZP, zacházení s nebezpečnými a chemickými látkami, obsluha vysokozdvíhových vozíků, školení pro řidiče referentských vozů apod. Jednou za čas probíhá školení na zlepšení práce s PC, zejména ovládání MS Excel. Všichni zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, absolvují pravidelná školení obchodních dovedností, jednání se zákazníkem, zvládání námitek apod. Také manažerské dovednosti hrají v úspěchu podniku čím dál větší roli. Vedení firmy proto příležitostně absolvuje různá školení manažerských dovedností.



Důležitou výhodou jsou výborné technické znalosti obchodních zástupců načerpané během několika let působení ve společnosti, kdy velkou část své pracovní doby věnovali právě samotné výrobě a sledování konstrukce produktů, aby dokázali zákazníkům objasnit, v čem jsou jejich výrobky lepší, případně sdělit i nevýhody. Obchodní zástupci jsou pečlivě vybíráni a je snaha dobře odhadnout jejich charakteristiky a povahu, aby měli schopnost jednat s lidmi, byli vstřícní a proklientsky zaměřeni. A to jsou, i podle názorů zákazníků.

Montáže oken do budov provádějí pouze kvalifikovaní montážní pracovníci, jejich dobře provedená práce je zřetelná i z referenčních dopisů zákazníků. Na výrobě oken pracuje třicet tři pracovníků a další tři jsou specializováni na výrobu hliníkových oken, dveří a fasád. Na extruzi je celkem patnáct osob, přičemž jde o společnou výrobu profilů i trubek, výrobní linky jsou vedle sebe a mají společnou obsluhu. Další pracovníci provádí laminace profilů. Absenci zaměstnance lze zpravidla vyřešit přesunem v rámci pracoviště. Jsou ale některé specifické pracovní pozice, které jsou velmi složitě nahraditelné, např. výrobce oken „atypář“, kteří jsou pouze dva. Jeden z nich je extrémně zručný a umí velmi dobře pracovat s ohýbáním profilů za tepla, takže v případě absence je kolega schopen ho zastoupit jen omezeně. Převládá snaha, aby každá pozice ve firmě byla v případě potřeby zastupitelná, jinak má však každý pracovník dlouhodobě svou určenou pozici, kde využívá své dovednosti.

### **3.5 SWOT**

Na základě provedených analýz byly identifikovány možné příležitosti a hrozby a zjištěny silné a slabé stránky podniku. Společnost by měla eliminovat identifikované hrozby pomocí silných stránek, posílit slabá místa v podniku a využít všech příležitostí pro růst firmy, získání vyšší konkurenceschopnosti a lepší pozice na trhu.

#### **3.5.1 Silné stránky**

Mezi přednosti společnosti PRAMOS patří následující skutečnosti:

- dlouhodobá tradice, ryze česká společnost, kladné reference
- znalost trhu, orientace na zákazníka
- finanční stabilita
- certifikáty systému managementu kvality, značka Český výrobek
- důraz na ekologii
- zápis v SOD a SVT Zelená úsporám

- vlastní výroba profilového systému
- prodejní síť
- export profilových systémů
- stabilní a loajální zaměstnanci i ve vedoucích pozicích
- dlouhodobá spolupráce s dodavateli
- vysoké bariéry vstupu na trh profilů
- inovace, využívání moderních technologií
- využití odpadního tepla z chladicích agregátů

### **3.5.2 Slabé stránky**

Z provedených analýz vyplynuly zejména následující slabé stránky společnosti:

- omezená strojní kapacita při náhlém růstu zakázek
- obtížný přechod potenciálního nového výrobce oken na náš profil. systém
- nemá zaveden ČSN EN ISO 14001
- nízká úspěšnost u veřejných zakázek
- příliš vysoká míra samofinancování
- vyšší ceny produktů
- nezajištění včasné úhrady pohledávek

### **3.5.3 Příležitosti**

Z analýzy vyplývají zejména následující příležitosti

- možnost využití recyklovaného PVC
- zvyšující se cena energií – poptávka po izolačních vlastnostech oken
- rodinné domy v menších obcích
- rozšíření prodejních aktivit v zahraničí
- možnosti kooperace
- veřejné zakázky
- dotační programy, spolufinancování, zelená úsporám, operační programy
- zvýšená poptávka po nízkoenergetických a pasivních domech
- Životní úroveň
- podpora exportu a stavebnictví ze strany vlády
- členství v EU – volný obchod
- zavedení eura – odstraní se kurzové riziko
- nové technologie
- při montáži oken zpravidla 15% sazba DPH
- rozšíření prodeje profilů v Maďarsku, expanze na další zahraniční trhy
- rostoucí důraz na ekologii

### 3.5.4 Hrozby

- negativní demografický vývoj – stárnoucí populace
- rostoucí ceny energií - málo úspor, společné domácnosti
- zvýšená míra nezaměstnanosti – neochota investovat
- členství v EU – častá nařízení, veškerá zpříšňující se legislativa
- zvýšení sazby daně z příjmů PO
- německé zboží, zejména profily, považovány za kvalitnější
- fúze konkurenčních podniků
- hodně polských výrobců působí na českém trhu - levnější, ale stále kvalitní okna
- vstup německých či rakouských konkurentů ve výrobě oken
- vyjednávací síla některých dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- citlivost zákazníků na ceny a slevové akce
- nejistý vývoj domácí i zahraniční ekonomiky
- pokračující pokles nebo stagnace stavebnictví
- nasycenost tuzemského trhu
- špatná platební morálka odběratelů-firem
- zvyšující se cena energií, materiálu, zdrojů – vyšší náklady na výrobu
- Sezónnost hlavního oboru podnikání
- vstup do eurozóny
- mnoho malých odběratelů oken-vysoké administrativní náklady, různé požadavky

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<p>pronikání na zahraniční trhy x vysoká konkurenceschopnost</p> <p>znovuobnovení dotačního programu Zelená úsporám x orientace na soukromý i podnikatelský sektor</p> <p>program Zelená úsporám x zapsán na SOD</p>	<p>zákazníci dbají na kvalitu x vyšší ceny výrobků</p> <p>využití dotací OP PIK x omezená strojní kapacita</p>
	Hrozby	<p>stagnace stavebnictví x dlouhodobý finanční stabilita</p> <p>vysoká nezaměstnanost x loajální pracovníci</p>	<p>cenově citliví zákazníci x vysoká cena výrobků</p> <p>stagnace stavebnictví x není jiná práce</p> <p>přísné normy EU x zvyšující se náklady</p>

## 4 Vlastní návrhy řešení

V této části diplomové práce jsou shrnuty výsledky provedených analýz a navržena doporučení, která by mohla pomoci společnosti zlepšit současnou situaci.

Jak vyplývá z provedených analýz, konkurence na trhu plastových oken je enormní. Na trhu působí mnoho společností, které pro výrobu oken používají profily od německých společností, na což hodně odběratelů slyší. Konkurenční podniky mají rozsáhlejší obchodní síť, i v každém menším městě se společnost PRAMOS potýká s několika konkurenty. Dalším problémem byla v posledních letech zejména hospodářská krize a stagnace stavebního trhu. Za posledních sedm let byla změna tržeb firmy v rámci plastových oken s montáží nepatrná, zde lze dokonce pozorovat mírný růst, avšak v rámci prodávaných oken dealery a stavebním firmám dosáhl pokles tržeb až na 30 %. Některé konkurenční podniky se potýkaly také s 12% či 30% poklesem, společnost Stavona dokonce s 55% poklesem tržeb. Některým podnikům se naopak dařilo tržby udržovat na stejné úrovni, případně je i zvyšovat lépe než společnosti PRAMOS. Největší společnost Window holding měla v roce 2012 tržby o 23 % vyšší než před krizí, to však zejména díky výše zmiňované fúzi.

I přes tyto nepříznivé vlivy se společnost PRAMOS dokázala s krizí vcelku vyrovnat a zaznamenala jen relativně nízký celkový pokles tržeb. Stagnace na trhu plastových oken však nekončí. I když se stavební trh obnoví a začne zase růst, jak prozatím vypovídají letošní statistiky, je nutné si uvědomit, že kapacita trhu není neomezená a trh se časem zřejmě naplní. Velká část panelových domů již prošla revitalizací, u rodinných domů je odhad obtížný. Jisté však je, že tento trh už vrcholem prošel a další masivní výměny oken zřejmě probíhat nebudou. Lze však předpokládat, že v následujících deseti letech postupně začnou obměny a rekonstrukce prvních plastových výplní, které byly vyrobeny v 90. letech, neboť jejich životnost už se možná blíží ke konci a jejich technologické parametry již neodpovídají současným požadavkům. I přes všechny negativní faktory a snižující se zisk tato činnost přináší společnosti stále nejvyšší tržby. Aby byla udržena konkurenceschopnost i pro následující období, doporučuji zaměřit pozornost na následující oblasti:

### 4.1 Řízení pohledávek

V rámci stavebního trhu se všeobecně vyskytují problémy týkající se úhrad pohledávek. To je zapříčiněno převážně vysokými náklady a delším časem potřebným k výstavbě koneč-

ného díla. Je zde tedy dlouhá prodleva mezi vynaloženými náklady a úhradou od konečného spotřebitele. V prostředí B2B trhů se i společnost PRAMOS potýká s vysokou fluktuací odběratelů a vysokou nejistotou uhrazení pohledávek. Často zde dochází k prodlevám plateb, na které společnost čeká i několik měsíců po splatnosti. Tento problém se týká především stavebních firem při odběru hotových oken. Vzhledem k tomu, že společnost má vysoké nároky na provozní kapitál, potřebuje, aby závazky byly hrazeny co nejdříve. Společnost by se proto měla více zaměřit na její řízení pohledávek. Toto doporučení vyplývá i z výpočtu doby obratu pohledávek a závazků, kde je nesoulad a společnost tak potřebuje držet více finančních prostředků, aby byla schopna hradit splatné závazky. Společnost tak velmi často poskytuje obchodní úvěr odběratelům, aniž by získala odměnu za riziko a ušlý zisk. V první řadě by společnost měla odběratele přimět dodržovat stanovené lhůty, případně i vázat další dodávku na vyrovnání dluhů. U stavebních firem není tento zásadní krok snadný, neboť mají možnost širokého výběru konkurentů. Na druhou stranu i přechod ke konkurenci by byl nákladný, tak lze předpokládat, že podniky odběrateli zůstanou i nadále. Přísnější podmínky budou negativně vnímat ti nestálí odběratelé, kteří vyhledávají nejnižší ceny, a ti pro společnost PRAMOS nejsou klíčoví. Jejich případný odchod by mohl způsobit ztrátu, ale ne nijak významnou, neboť marže jsou zde poměrně nízké.

V dalším kroku by společnost měla zvážit využívání následujících nástrojů:

- sleva za včasnou platbu – tímto nástrojem může společnost motivovat své odběratele k úhradě faktur ještě před datem splatnosti, přičemž čím dřív budou pohledávky uhrazeny, tím větší bude výše slevy. Maximální sleva by se měla pohybovat na úrovni 2 - 3 % z ceny a přesné odstupňování její výše bude ujednáno ve smlouvě. Ačkoli by tento nástroj z počátku přinesl zvýšené náklady v podobě implementace do účetního systému, následně by mohla být zajištěna lepší likvidita společnosti a výnos z jiných variant;
- zkrácení doby splatnosti pohledávek – u společností, které neustále hradí pohledávky až po splatnosti, by bylo vhodné ujednat ve smlouvách kratší dobu splatnosti, aby byly nuceny platit včas, případně podmínit dodávku zaplacením určité výše zálohy;
- pojištění pohledávek – pojištění pohledávek bezesporu patří k vhodným nástrojům a na trhu je několik subjektů nabízejících tyto služby, v ČR je to např. pojišťovna Euler Hermes, Atradius a Coface. V základním rozdělení mohou mít tyto nástroje podobu pojištění pohledávek jednorázových obchodů, kde je vysoké riziko jejich neuhrazení, a rámcové pojištění pohledávek u pravidelných odběrů. Vzhledem k pozdním platbám, které se

opakují zpravidla u stále stejných odběratelů, je vhodné zvážit rámcové pojištění pohledávek těchto konkrétních odběratelů.

- faktoring – faktoring je efektivní nástroj pro zrychlení cash flow společnosti. Tento druh financování spočívá v odkupu dosud nesplatných krátkodobých pohledávek<sup>128</sup>, kdy by společnost PRAMOS postoupila své pohledávky faktoringové společnosti a ihned by obdržela 60 – 80 % hodnoty pohledávky. Provize faktoringové společnosti se zpravidla pohybuje na úrovni 1,5 % hodnoty pohledávky.

## 4.2 Využívání cizích zdrojů

Jako značný problém spatřuji minimální využívání cizích zdrojů. Jak vyplývá z vypočtených hodnot Kralickova Quick testu, společnost pro svou činnost využívá převážně vlastní kapitál. To na jednu stranu sice zajišťuje vysokou finanční nezávislost a stabilitu společnosti, z druhé strany však způsobuje nižší rentabilitu vlastního kapitálu, přičemž právě ta je zejména pro majitele podniku důležitým měřítkem. Jedním ze způsobů zvýšení rentability vlastního kapitálu je efektivnější využívání cizích zdrojů, zejména bankovních úvěrů a finančních výpomocí, které mohou být pak vloženy například na termínované účty, do cenných papírů, nebo jinak investovány pro zefektivnění či rozšíření výroby.

Celková zadluženost podniku se pohybuje na necelých 20 % hodnoty celkových aktiv, přičemž doporučená hodnota je v rozmezí 30 – 60 %. Společnosti doporučuji zvážit čerpání cizích zdrojů, které by bylo efektivnější. Doporučuji využít:

- bankovní úvěr – banka za poskytnutí prostředků očekává odměnu v podobě úroku, který je stanoven na základě pevné nebo pohyblivé úrokové sazby; dále je požadováno zajištění úvěru ve výši jistiny a očekávaných úroků z úvěru, který může být poskytnut jako jednorázový účelový úvěr nebo jako úvěr umožňující variabilní či opakované čerpání. Zaplacené úroky z úvěru sice zprvu o něco zvýší náklady společnosti, v konečném důsledku však snižují daňovou zátěž podniku. Společnost navíc může získat výnosové úroky z výnosnějších termínovaných vkladů nebo zvýšit hospodářský výsledek v důsledku rozšíření podnikatelských aktivit.
- kontokorentní úvěr – je poskytován na překlenutí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji, zpravidla čerpán krátkodobě, opakovaně a je založen na stanovení debetního limitu běžného účtu; společnost tento úvěr může zvažovat v případě pozdních úhrad pohledávek.

---

<sup>128</sup> Režňáková, str 95-96

### 4.3 Snižování nákladů

Cílem každé společnosti by měla být kromě orientace na výstupy důležitá i orientace na zdroje, které přímo či nepřímo přispívají ke konkurenceschopnosti podniku. Analyzovaná společnost se snaží náklady na provoz všech budov snižovat, proto plánuje zateplení obou administrativních budov, výměnu plynového kotle a rozvodů za modernější a zateplení haly na výrobu profilů, která je stará více než 20 let.

- **využít dotačních programů**

Aktuálně je otevřen Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost<sup>129</sup>. V červnu tohoto roku má být vyhlášena výzva na Program úspory a energie zaměřující se na podporu projektů na snižování energetické náročnosti výroby a omezení výdajů za energie v podnicích působících ve zpracovatelském průmyslu. Dotace se mj. vztahuje i na modernizace a rekonstrukce rozvodů elektřiny, plynu a tepla, modernizace a rekonstrukce stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní spotřeby, i na využití odpadní energie ve výrobních procesech. Výše dotace by měla být ve výši 55 % prokázaných způsobilých výdajů.<sup>130</sup> Doporučuji společnosti, aby zvažila podání žádosti o tuto dotaci.

- **úspora energií**

Další z oblastí, na kterou je v dnešní době kladen důraz, je využívání obnovitelných zdrojů, včetně sluneční energie. Například nákup fotovoltaické elektrárny je podporován státem zejména formou garantovaných výkupních cen, které jsou fixovány na 20 let. Solární panely se postupně zlevňují a stávají se tak finančně dostupnými pro širší okruh zájemců než dříve. Tomuto trendu vychází vstříc i stát, kdy MZP zvažuje možnost zpřístupnění dotace z programu Nová zelená úsporám i pro investice do střešních fotovoltaik.<sup>131</sup>

Takové řešení by společností umožnilo jednak úsporu nákladů, a jednak přispět k ochraně přírody.

V rámci společenské odpovědnosti firem by společnost PRAMOS mohla v administrativě využívat renovované tonerové kazety, u nichž se může finanční úspora pohybovat okolo 40-70 %, přičemž množství náplně je stejné jako u originálních kazet a jejich použití má pro ekologii nezanedbatelný efekt.

---

<sup>129</sup> Dostupné z: <http://www.oppik.cz/>

<sup>130</sup> Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/uspory-energie>

<sup>131</sup> Trabma, D., Ekonom 11/2015

## 4.4 Návrhy v oblasti plastových oken

- **využívání nových technologií**

Současný vývoj průhledných solárních panelů má vysoký potenciál, neboť je možné je využít k výrobě průhledných skel, které budou produkovat elektrický proud podobně jako solární články. Podle vyjádření vědců je tato technologie flexibilní, výroba není nákladná a ani velikost plochy nehraje roli. Společnost PRAMOS by se měla o tuto novou technologii zajímat, zjišťovat novinky ve vývoji a dostupnosti tohoto materiálu.

- **využívání dotačních programů**

Aktuálně je v rámci Operačního programu Životní prostředí 2014-2020<sup>132</sup> vyhlášena Prioritní osa 5- energetické úspory s cílem snížit energetickou náročnost veřejných budov, kam se řadí budovy postavené pro podporu veřejné infrastruktury a systémů jako je vláda, vzdělávání, zdravotnictví, služby apod. Konkrétně se tedy jedná o obecní úřady, školy, školky, restaurace, čekárny veřejné dopravy, obchody, věznice.<sup>133</sup> Mezi typy podporovaných projektů patří i výměna a renovace otvorových výplní. Oprávněnými žadateli jsou kraje, obce, státní organizace, vysoké školy, školy a školská zařízení, veřejnoprávní instituce apod.

Přestože úspěšnost společnosti ve veřejných zakázkách je nízká, doporučuji společnosti v tomto období zvážit zaměření na tuto oblast i za cenu nabídky nízkých cen.

- **zákazníci a marketingové aktivity**

Z analýzy vyplynulo, že v oblasti plastových oken a dveří jsou nejdůležitější zákazníci, se kterými obchoduje podnik napřímo. Může si zde stanovit vyšší marži, dostane předem zálohu, ale především jsou zajištěny kvalitní služby poskytované vlastními pracovníky, zejména důkladná montáž oken, což eliminuje případné pozdější reklamace, které mohou být způsobené právě nekvalitní montáží od distribučních mezičlánků.

Společnost PRAMOS cílí své reklamní letáky do obcí vzdálených cca 20 km od pobočky. Stejně jako PRAMOS, i ostatní konkurenti mají své pobočky nejčastěji ve větších městech, zřejmě i oni propagují v nejbližším okolí. Společnost PRAMOS by měla tuto situaci podrobně zmapovat a zaměřit se na zákazníky ze vzdálenějších menších měst a ob-

---

<sup>132</sup> Dostupné z: <http://www.opzp.cz/>

<sup>133</sup> Dostupné z: <http://www.dotace.snadno.eu/Definice.html>



cí, kde je zatím nasycení trhu relativně nízké, a zaměřit se i na finančně slabší regiony. Příjmy obyvatel jsou zde zpravidla nižší než obyvatel žijících ve velkých městech nebo v jejich blízkosti, jelikož však plastová okna patří k cenově nejdostupnějším, je vysoká pravděpodobnost, že zde bude poptávka právě po nich. Je potřeba i zde nabídnout své produkty a služby prostřednictvím propagačních letáků i za cenu slevové akce, aby se společnost dostala do povědomí vzdálenějších obcí, kde potom může těžit z pozitivních referencí.

Společnost by měla kontaktovat své konečné zákazníky v krátké době po montáži pro ujištění, zda bylo vše v pořádku, aby se případný problém okamžitě vyřešil, a zákazník aby věděl, že je zájem o jeho spokojenost i po dokončení prací a úhradě služeb. Další telefonický průzkum trhu by měl proběhnout po jednom roce. Společnost utvrdí zákazníka ve skutečnosti, že se o něj stále zajímá, ten potom pravděpodobně bude poskytovat ve svém okolí pozitivní reference.

Ve společnosti PRAMOS by dle mého názoru měla být zavedena norma ČSN EN ISO 14001 pojednávající o systému environmentálního managementu. Její zavedení by mohlo přispět nejen k lepší pozici firmy v očích zákazníků, ale společnost by byla schopna identifikovat všechny možné aspekty, které mají vliv na životní prostředí, určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat metody k postupnému snižování negativních dopadů.

Vzhledem k velkému množství dotačních programů, by společnost mohla i do svých propagačních materiálů zahrnout slogany např. „pomůžeme Vám najít tu správnou dotaci“ „jak získat dotaci na nová okna“ apod., aby si zákazníci uvědomili, že je tu ta možnost. Mohlo by to přilákat určitý počet potenciálních zákazníků, protože jsou zpravidla citliví na cenu a všeobecně na jakékoli pobídkové akce. Jak bylo uvedeno výše, nejznámějším takovým programem je zřejmě Zelená úsporám, to je v povědomí zákazníků již dost zažité. Vzhledem k tomu, že program je znovu otevřen, může to společnost využít k propagaci. Existuje však mnoho dalších dotačních programů, o kterých běžný spotřebitel neví. Je nutné jim tyto informace předložit zajímavou a přehlednou formou.

Největší hrozbou v oblasti prodeje plastových oken a dveří je jednoznačně konkurence, která v mnoha případech nabízí nižší cenu oken než PRAMOS. Společnost by měla maximálně vyzdvihnout kvalitu svých oken, českou výrobu, ISO certifikáty, inovativní produkty a snažit se více zviditelnit kladné reference od spokojených zákazníků. Společnost musí zvyšovat důvěru zákazníků v kvalitu svých profilů a efektivněji tuto výhodu

komunikovat. Na svoje silné stránky by mohla výrazněji upozornit na webových stránkách, například takto: „PRAMOS - 20 let na trhu, 20 důvodů, proč vybrat okna PRAMOS“

TRADICE – zastáváme tradiční hodnoty, můžete se na nás spolehnout

ZKUŠENOST – po 20 letech působení dokážeme doporučit nejlepší řešení

POKROK – sledujeme nové technologie a inovujeme vlastní výrobky

VLASTNÍ VÝROBA – používáme nejmodernější výrobní zařízení a materiály

ZODPOVĚDNOST – vůči Vám – zákazníkům, i vůči životnímu prostředí

DŮVĚRA – za naši dlouhodobou činnost jsme ji získali u desetitisíců zákazníků

PORADENSTVÍ – zodpovíme Vaše otázky, pomůžeme s požadavky

VSTŘÍCNOST – jsme tu pro Vás s ochotou

CERTIFIKACE – máme certifikované produkty i systém managementu

BAREVNÁ ŠKÁLA – z naší nabídky barevných provedení si určitě vyberete

BEZPEČNOST – Vaše bezpečnost je pro nás důležitá

ÚSPORY – naše izolační okna Vám sníží poplatky za energie

ON-LINE OBJEDNÁVKA – máte to k nám daleko? Objednejte okna přes Internet

SHOWROOM – zájemci z brněnského okolí, už nemusíte vybírat pouze z katalogů, navštivte naši pobočku a vyzkoušejte funkčnost našich oken

PŘÍSLUŠENSTVÍ OKEN – k Vaším oknům máme i síť proti hmyzu a stínící techniku

ZÁRUKA A POZÁRUČNÍ SERVIS – garantujeme Vám i pozáruční servis

PROFILOVÝ SYSTÉM – máme vlastní výrobu profilů, za jejichž kvalitu Vám ručíme

KOMPLEXNÍ SLUŽBY – jsme s Vámi od začátku až do konce

EKOLOGIE – ekologicky likvidujeme stará okna

DLOUHÁ ŽIVOTNOST – nešetříme na výrobě ani na materiálech

Takové krátké slogany by mohly mít na zákazníka kladný dopad, ne všichni mají rádi ob-  
sáhlé texty o všech výhodách. Tyto hesla by byla výstižná, a můžou být zároveň hypertext-  
tovým odkazem pro skupinu zákazníků, kteří naopak rádi zkoumají všechny detaily.

Společnost by se dále měla více zaměřit na reklamu v rádiu, která se dostává dobře  
do podvědomí posluchačů a jedná se o poměrně levnou variantu propagace, je však potřeba  
udělat průzkum, kterou stanicí nejvíce vyhledává cílový segment.

## 4.5 Návrhy v oblasti profilového systému

- **odběratelé**

I zde se společnost potýká s včasným neplacením faktur za profilové systémy. Jako problém vnímám přátelské vztahy s odběrateli profilů, které snižují vyjednávací sílu společnosti PRAMOS. Přechod na jiný profilový systém je finančně i časově dosti náročný, proto by zde společnost neměla být tak benevolentní k úhradám faktur po splatnosti, i navzdory tomu, že je pro ni každý odběratel důležitý, a měla by stanovit jasná pravidla pro úhradu pohledávek. Jak vyplývá z analýzy, postavení společnosti vůči současným odběratelům profilových systémů je vcelku silné.

- **sektorová databáze CzechInvest**

Jedná se nový projekt agentury Czech Invest, který slouží jako efektivní nástroj pro vyhledávání a třídění výrobních dodavatelů. Každý sektor je rozdělen do specifických tříd a uživatel pak může dle stanovených kritérií dodavatele vyhledávat. Do této databáze se může společnost PRAMOS zdarma zaregistrovat a rozšířit tak své komunikační kanály.

- **CzechTrade - Klientské centrum pro export**

Společnost PRAMOS v současnosti nevyužívá služeb agentury CzechTrade. Na podporu exportu českých podniků nedávno vzniklo Klientské centrum pro export, jehož cílem je nabízet podnikatelům konzultace jejich exportních záměrů. Společnost by mohla centrum oslovit a využít jeho služeb, například pro zmapování potenciálních trhů ve střední a východní Evropě.

- **využití dotačních programů**

V souvislosti s předkládaným návrhem na rozšíření prodeje plastových okenních profilů na další zahraniční trhy, je pro zvýšení kapacity výroby nutný nákup technologie pro extruzi profilů. K částečnému uhrazení investičních nákladů by při úspěšné žádosti mohl pomoci dotační program Inovace, který je zaměřen právě na pořízení nových výrobních technologií, případně zavedení nově vyvinutých produktů na trh. Agentura CzechInvest aktuálně pořádá odborné semináře o nových výzvách v OP PIK. Mohlo by být přínosné se jich zúčastnit a informovat se o nabízených možnostech.

- **řízení kurzových rizik**

V souvislosti se zvýšením objemu prodeje profilových systémů do zahraničí bude nutné se více zaměřit i na rizika týkající se kurzových změn. Společnost momentálně pro snížení kurzových rizik nevyužívá žádné zajišťovací nástroje, neboť její obchodní bilance je více-méně vyrovnaná. S ohledem na plánované rozšíření svých prodejních aktivit i do Rakouska, které je předpokládáno v blízké době, by měla společnost věnovat dostatečnou pozornost možnostem řízení a postupně vyhledávat vhodné nástroje k zajištění kurzových rizik.

- **expanze na zahraniční trhy**

Z provedené analýzy a vývoje tržeb z prodeje profilových systémů dále vyplývá, že společnost dlouhodobě čelí poklesu prodejů na českém trhu, její pozice v zahraničí však roste, a za posledních deset let se tržby z prodeje více než ztrojnásobily. Při výrobě profilů by se společnost měla zaměřovat na strategii využívání svých silných stránek a dostupných příležitostí k proniknutí na další zahraniční trhy.

Společnosti doporučuji rozšíření exportu především do zemí, kde se očekává stavební boom a obyvatelstvo relativně rychle bohatne, proto se dá očekávat renovace bydlení. Takovými zeměmi by mohly být například Bulharsko, Rumunsko nebo Srbsko. Jsou to země ještě relativně blízké, a jestliže má společnost tak vysoké úspěchy v Maďarsku, je pravděpodobné, že i v jeho sousedních zemích, Srbsku a Rumunsku, bude mít profilový systém potenciál. Srbsko sice nepatří do EU, ale má s EU uzavřenu smlouvu o volném obchodu, takže bariéry tohoto stylu se zde nevyskytnou. Srbsko sice stále patří ke slabším státům jihovýchodní Evropy, aktuálně má však velmi pozitivní podnikatelské prostředí.<sup>134</sup> K úspěšnému proniknutí na Rumunský trh by mohla pomoci i současná spolupráce s Maďarským odběratelem profilových systémů, firmou Windoor Studio, která sídlí blízko Rumunských hranic a mohla by tak společnosti poskytnout cenné informace o trhu.

Aktuálně je má společnost v plánu expanzi na rakouský trh, na které už postupně pracuje. Obchodní zástupce společnosti oslovuje tamější výrobce s nabídkou spolupráce a na nový profilový systém space8 již získává první pozitivní ohlasy rakouským firem.

- *Projekt expanze na nové trhy*

---

<sup>134</sup>[http://www.newbalkan.com/index.php?zpravodajstvi/clanek/&page%5Bid\\_article%5D=23039](http://www.newbalkan.com/index.php?zpravodajstvi/clanek/&page%5Bid_article%5D=23039)

Vzhledem k rozšiřování prodejních aktivit na další zahraniční trhy je nutné nakoupit novou výrobní linku pro výrobu profilového systému za účelem zvýšení výrobní kapacity. Výrobní kapacita stávající technologie je již maximálně využívána v nepřetržitém provozu a zpravidla tak akorát pokrývá současnou poptávku. Nakupovaná technologie se bude skládat z extruderu, kalibračního stolu a vytlačovacích forem na profilový systém. Celkové pořizovací náklady činí 50 mil. Kč.

○ *Financování projektu*

Existuje několik možností financování předkládaného projektu. Obecně lze mluvit o třech základních způsobech a to financování pouze z vlastních zdrojů, využití jen cizích zdrojů nebo jejich kombinace. Přestože má společnost k dispozici značné množství vlastních finančních prostředků, z kterých by investici mohla financovat, je vhodné porovnat dostupné možnosti a vybrat tu nejvhodnější. Rozhodnutí o dluhovém financování patří mezi strategická rozhodnutí a musí být přijímáno po pečlivé analýze situace na finančním trhu i produkční schopnosti podniku, zda bude projekt přinášet dostatečné prostředky pro splácení dluhu. Zde předpokládám, že zisk před daní a úroky dosáhne výše 30 mil. Kč a sazba daně z příjmů je na úrovni 19 %. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti, že společnost nevyužívá finančních výpomocí, zhodnotím dvě varianty financování:

*Varianta A* – financování vlastním kapitálem, což si vyžádá navýšení základního kapitálu emisí dalších akcií stávajícím vlastníkům v hodnotě 50 mil. Kč;

*Varianta B* – financování dluhem (bankovním úvěrem) v plné výši investice 50 mil. Kč.

Jak bylo uvedeno výše, dluhové financování s sebou nese náklady v podobě placených úroků, které finanční instituce vyžadují jako odměnu za podstupované riziko.

Dále předpokládám, že společnost díky vysokému podílu vlastních prostředků a vykazovanému zisku bude bankou považována za málo rizikovou a mohla by získat dobré podmínky pro čerpání bankovního úvěru. Zadluženost je totiž jedním z hlavních ukazatelů, které banka při žádosti o úvěr zkoumá. Předpokládám tedy stanovení úrokové sazby ve výši 5 %. Skutečná částka úroků, kterou bude finanční instituce vyžadovat, se ještě poníží o úsporu daně z příjmů, neboť úroky placené za čerpání bankovního úvěru jsou položky daňově uznatelné od základu daně, proto snižují daňové zatížení podniku. To povede ke zvýšení zisku podniku, a tím se zvýší i rentabilita vlastního kapitálu ROE. To však platí pouze za předpokladu určité výše zisku.

Uvedený způsob stanovení nákladů je zjednodušený. Nezohledňuje rozložení úroků a splátek dluhu v čase, ani existenci dalších výdajů spojených se získáním kapitálu.

	Varianta A	Varianta B	Index změny hodnoty ukazatele
<b>Stávající vlastní kapitál v mil. Kč</b>	150	150	0,75
<b>Navýšení finančních zdrojů</b>	<b>z vlastních zdrojů</b>	0	
	<b>z cizích zdrojů</b>	50	
<b>Zisk před úroky a daní z příjmů (EBIT)</b>	30	30	1
<b>Úroky při úrokové sazbě 5 % (I)</b>	0	2,5	x
<b>Zisk před zdaněním (EBT)</b>	30	27,5	0,9167
<b>Daň z příjmu při sazbě 19 % (T)</b>	5,7	5,225	0,9167
<b>Zisk po dani z příjmů (EAT)</b>	24,3	22,275	0,9167
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	12,15%	14,85%	1,222
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	15%	15%	1

V případě, že by společnost k financování nové výrobní linky použila pouze vlastní kapitál, dosáhla by v příštím období rentability vlastního kapitálu 15 % a musela by odvést daň z příjmů ve výši 5,7 mil. Kč.

Pokud by zvolila variantu B – financování z bankovního úvěru, zaplatila by bance úroky ve výši 2,5 mil. Kč, daň z příjmů by odvedla o něco nižší, a to 5,225 mil. Kč. Celkové náklady společnosti by kvůli dluhovému financování vzrostly o 2,025 mil. Kč, ale rentabilita vlastního kapitálu by dosáhla téměř 15 %, to představuje zvýšení ROE oproti financování vlastním kapitálem o 22 %. Rentabilita celkového kapitálu se však nezmění. Pro správné rozhodnutí, která varianta je pro podnik nejlepší, by bylo nutné provést podrobnější výpočty, zejména zohlednit i časovou hodnotu peněz.

#### 4.6 Rozšíření produktového portfolia

Společnost důkladně sleduje trendy v oblasti výroby oken, avšak vzhledem k ne příliš příznivé situaci na tomto trhu by měla hledat i jiné oblasti, kde by se mohly uplatnit znalosti a zkušenosti zaměstnanců ze zpracovatelského průmyslu. Významným negativním faktorem, se kterým se společnost potýká, je sezónnost oboru. Bylo by tedy vhodné zvážit možnosti rozšíření portfolia o produkty, které bude možné i v době nízké poptávky po oknech vyrábět na sklad, aby byly co nejvíce využity strojní zařízení i pracovníci.

Rozšířením stávající výroby o nové, netradiční produkty má společnost možnost oslovit nové segmenty. V případě těchto navrhovaných produktů, které nejsou vysoce náklad-

ným produktem jako plastová okna, by společnost mohla více využívat různých forem propagace, neboť rozhodování o koupi navrhovaných spotřebních produktů by bylo z důvodu ceny produktu mnohem snazší.

- **regály s ocelovou výztuží**

Dále navrhuji společnosti podrobněji zmapovat trh vysokozátěžových úložných regálů. V běžně dostupných hobby marketech jsou nejvíce nabízeny regálové sestavy ze dřeva a z hliníku. Nosnost dřevěných regálů se pohybuje mezi 20 a 40 kg na jednu polici. Čistě hliníkové regály mají nosnost zpravidla maximálně 40 kg na polici, navíc nebývají moc stabilní. Dále existují regály s kovovými rámy a policemi nejčastěji z dřevotřísky. U těchto se nabízí hmotnost i 250 kg.

Produkt, který navrhuji, by byl vyráběn z PVC a měl by nabídnout nosnost kolem 150 kg na jedné polici, neboť takových je na běžně dostupném trhu nízká nabídka. Aby byla zajištěna vyšší nosnost, mohly by se použít ocelové výztuhy. Dále by se mohly pro výrobu využívat recykláty, aby byl zachován zájem podniku o ekologii. Důležitým znakem by měla být sofistikovanost regálů, aby se daly skládat do větších sestav. Stavebnicový systém by tak nabídl více možností využití, nejen v domácnostech, ale třeba i ve skladech, autodílnách a všude, kde jsou třeba stabilní úložné prostory. Jednotlivé díly by byly samostatně prodejné, aby si zákazník mohl koupit takové množství, jaké potřebuje pro konkrétní účel. Bylo by vhodné vyrábět police na jedné straně s okrajovou lištou, aby měl uživatel možnost si při montáži zvolit rovný povrch bez omezení nebo polici namontovat s lištou směrem nahoru, aby byl uložený materiál chráněn před skutálením dolů.

Zavedením tohoto nového produktu do výroby by společnost mohla využívat pracovníky a stroje i během nízké poptávky po plastových oknech. Společnost by využívala stejného dodavatele PVC i ocelových výztuh.

- **domácí čističky odpadních vod**

Hospodaření s užitkovou vodou se zdá být současnou ekologickou nutností. Většina obyvatel si tento fakt ještě dostatečně neuvědomuje, ale nakládání s dešťovou vodou je třeba věnovat pozornost. Jednoduchým, ale velmi užitečným způsobem, je akumulace dešťové vody pro využití v domácnosti. U rodinných domů existuje řada možností, jak zadržet dešťovou vodu do různých jímek, ale obyvatelé bytů tyto možnosti nemají.

Zde je prostor pro výrobu čističek odpadních vod, které jsou ekologickým řešením. Uvádí se, že denně člověk vyprodukuje v průměru 150 litrů odpadní vody.<sup>135</sup> Domácí čistička by sloužila k čištění splaškových odpadních vod, které jsou vyprodukovány při praní, hygieně, domácím úklidu a v kuchyni, a tím by výrazně ušetřila množství spotřebované vody. V uzavřeném cyklu se použitá voda v nádrži filtruje, proběhne biologické čištění, a vrací se zpátky. Technologie biologického čištění umožňují znovu využívat i vodu ze záchodů, proto by zde byla značná finanční úspora

Doporučuji tedy společnosti zvážit tuto možnost výroby nového produktu. Společnost by zde mohla využít zkušeností s výrobou potrubních systémů. Mohla by být navázána spolupráce s architektem, který by pro novostavbu navrhoval zabudován takovéto čističky přímo do stavby. Domnívám se, že tento produkt má vysoký potenciál nejen v ČR, ale i v ostatních zemích, především ve středomoří, kde se již nyní obyvatelé potýkají s nedostatkem vody. Zavedení tohoto nového produktu by bylo strategickým krokem v rozvoji společnosti. Tento produkt by mohli koneční zákazníci vnímat velmi pozitivně, neboť by se jednalo o velmi ekonomický i ekologický produkt, navíc za přijatelnou cenu. Společnost by tak pokračovala ve své ekologické filosofii.

Navrhuji, aby společnost zvážila předkládané informace, případně provedla podrobný průzkum tohoto trhu, například v rámci spolupráce s vysokými školami jako námět na závěrečnou práci pro výzkum a vývoj tohoto produktu. Pokud z průzkumu trhu vyplynou kladné výsledky, že se tyto čističky zdají být inovativní produktem, o který bude ze strany veřejnosti zájem, mohla by společnost založit spin-off firmu, tedy nový subjekt vycházející z prvků činnosti primární organizace, který však musí být ve spojení s univerzitou nebo výzkumným ústavem. Pak by společnost mohla získat finance, které by investici částečně zaplatily.

- **bedýnky na pěstování zeleniny**

Poptávka po bioproduktech na trhu stále sílí a domnívám se, že i lidé ve městech, kteří nemají svoji zahrádku nebo balkon, by si někdy rádi vypěstovali svoji vlastní zeleninu nebo bylinky i v bytě. Bedýnky by byly vyrobeny z PVC a fungovaly by na principu pařeníš-tě, kdy by bylo vhodné vymyslet jednoduchý odvětrávací systém. Společnosti opět navrhuji provést analýzu trhu, zda by bylo mohlo být přínosné takový produkt jako doplňkovou

---

<sup>135</sup><http://www.nazeleno.cz/domaci-cisticka-odpadnich-vod-pracuje-levne-ale-nesnasi-kuchynskou-chemii.aspx>



činnost vyrábět. Předpokládám, že by se nejednalo o technicky ani finančně náročnou výrobu, společnost by si zde mohla stanovit vyšší marži a mohla by zde více využívat marketingových nástrojů pro získání zákazníka.

#### **4.7 Identifikace nových tržních příležitostí**

Vzhledem k současným trendům, kdy je kladen důraz na udržitelnost, snižování energetické náročnosti a šetrnost k životnímu prostředí, dále také na zdravý životní styl nejen pohybem, ale i stravou, předkládám společnosti návrh, který se od výroby plastových oken a dveří liší, avšak zastává oblast firemní strategie, a to poskytování kvalitních produktů a služeb, důraz na životní prostředí a ekologii. Společnost by mohla vybudovat rekreační centrum, součástí by byla malá farma a byly by zde produkovány určité plodiny. Lidé slyší na farmářské potraviny – sýry, masa, ovoce a zeleninu. To dokazuje i provedená studie, kdy 85 % dotázaných chce podporovat místní farmáře a české zemědělce.<sup>136</sup>

Výhodou může být pro společnost rozmanitost podnikatelské činnosti, zde by probíhala sezona především v letních a jarních měsících, což by mohlo z hlediska tržeb částečně vykrýt sezonnost okenního trhu. Problém může nastat zejména ve spolupracovnících, kteří jsou specialisté v technických a strojírenských činnostech. Top management je také úzce spojen se svou funkcí a profesí. Jistě by se musel vyhledat odborník na tuto oblast. K dalším aktuálním trendům patří rozvoj cestovního ruchu, turistiky, agroturistiky, je možné v tomto ohledu navázat kontakty s VŠ studenty, kteří jezdí na zahraniční stáže, mohly by přinést kreativní nápady, využít svých zkušeností ze zahraničních pobytů, zpravidla totiž tito studenti jezdí do turistických destinací, a nemusí to být zrovna přímořská destinace, aby přilákala turisty.

V areálu bych vybuodovala i jezero, které by zadržovalo srážkovou a povrchovou vodu. Zvyšování vodních zásob je nutné ke zvyšování kvality životního prostředí, neboť voda významně přispívá ke stabilitě klimatu a tím ke kvalitě života obyvatel.

Silnou stránkou je především lokalita. V blízkém okolí zatím není podobné rekreační zařízení. Zde už začíná vinný kraj, přímo v obci Šitbořice pramení minerální voda, u které bylo laboratorně potvrzeno, že má parametry léčivé vody a patří mezi nekvalitnější sirné vody na Moravě. Jsou zde vybudovány léčivé koupele. Nabízí se i spousta turistických zajímavostí, v okolí se budují cyklostezky.

---

<sup>136</sup> <http://futureofcr.cz/budoucnost-cr/#nejista-budoucnost>

Jak vyplynulo z analýzy sociálních faktorů, zvyšuje se průměrný věk obyvatel, zvyšuje se jejich životní úroveň, a významnou skupinou jsou tzv. singles. Segmentem zákazníků pro rekreační areál mohou být různé věkové skupiny. Pro seniory bude areál poskytovat odpočinkový pobyt, nemusí jezdit do lázní do Čech. Singles – mají zájem o zdravý životní styl, biostyl, vinařství, cestování, turistiku. Rodiny s dětmi – nedaleké cyklostezky, Mladí lidé – vinné sklepy

Navrhované zaměření je oproti současným činnostem PRAMOS odlišné, stejně byl však odlišný původní záměr Zemědělského družstva na založení této dceřiné společnosti jako průmyslového podniku. Tyto návrhy vychází zejména z trendu i zahraničních států. I v české republice se turistika, agroturistika, cykloturistka a další podobné obory rozvíjí. Je nutné hledět i do budoucna a hledat nové tržní příležitosti, ačkoli mají jiný charakter.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu zvolené firmy a na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení situace do budoucna.

Abych mohla uvedený cíl splnit, musela jsem nastudovat potřebnou literaturu týkající se používaných analytických metod a vyhledat další informace potřebné k provedení relevantní analýzy podniku. Následně byl v práci nastíněn vývoj analyzované společnosti a její podnikatelské činnosti. Pomocí Kralickova Quick testu byla zhodnocena finanční situace společnosti za období let 2008 až 2013. Byla provedena podrobná analýza vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, dále analýza odvětvového prostředí pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Z uvedených analýz byly následně identifikovány slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které uvádím ve SWOT analýze. Závěry z analýz se staly východiskem pro navržená doporučení, která uvádím v návrhové části diplomové práce.

Vzhledem k minulému vývoji na trhu stavebnictví a trhu s plastovými okny je nutné počítat s omezeností tohoto trhu. Proto společnosti předkládám několik návrhů, kterými cestami se může vydat. Navrhuji společnosti se zaměřit především na expanzi na zahraniční trhy s profilovým systémem. V oblasti plastových oken navrhuji zaměřit se na propagaci a na zákazníky z menších obcí od velkých měst vzdálených. Dále navrhuji rozšíření produktového portfolia z materiálu PVC.

Na závěr předkládám návrh na vybudování rekreačního areálu s menší farmou a jezírkiem, neboť v současnosti je kladen důraz na šetrnost k životnímu prostředí, dále také na zdravý životní styl. Jak bylo uvedeno výše, tyto návrhy vychází zejména ze současných trendů, které panují i v zahraničí. I v české republice se turistika, agroturistika, cykloturistika a další podobné obory rozvíjí. Je nutné hledět i do budoucna a na nové tržní příležitosti.

## 6 Seznam použité literatury

### Literatura

- DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- DRUCKER, F. P. A P. MEDEK. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC A D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GRÜNWALD, ROLF A JAROSLAVA HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. V Praze: Oeconomica, 2006, 180 s. ISBN 80-245-1108-8.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 811 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MAGRETTA, J.. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- PEŠKOVÁ, R. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 250 s. ISBN 978-80-86730-89-9.
- PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-x.
- RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. str. 152. ISBN 978-80-214-3510-0.

REŽŇÁKOVÁ, M., *Efektivní financování rozvoje podnikání*, 1. vydání Praha:

Grada Publishing a. s., 2012. 142s. ISBN 987-80-547-1835-4.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada,

2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck,

2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 195 s. ISBN 8072261401.

TRAMBA, D. Česká energetika mění směr: Česko, země elektráren. *Ekonom*. 11/2015, **2015**.

ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* 1. vyd.

Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-2.

ŽIVĚLOVÁ, I., *Podnikové finance*, 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,

2007. 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.

## **Elektronické zdroje**

Pramos a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-01-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: <<http://www.pramos.cz/plastova-okna/>>

Ekologické bydlení [online]. 2015 [cit. 2015-05-20 ] Dostupný z:< <http://www.ekobydleni.eu/>>

Stavona a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: <<http://www.stavona.cz/>>

Sulko a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: < <http://www.sulko.cz/>>

PKS a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: < <http://www.pksokna.cz/>>

Geus a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: < <http://www.geusokna.cz/>>

Stavoprojekta a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: < <http://www.stavoprojekta.cz/>>

Decro Bzenec a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.

Dostupný z: < <http://www.decrobzenec.com/>>

*Window Holding, a. s.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.  
Dostupný z: <<http://www.decrobzenec.com/>>

*Okna Macek a. s.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.  
Dostupný z: <<http://www.oknamacek.cz/>>

*Ševčík okna a. s.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Internetové stránky společnosti.  
Dostupný z: <<http://www.okna-sevcik.cz/>>

Finance.cz [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/>>

Operační program podnikání a Inovace[online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <<http://www.oppik.cz/>>

Deceuninck[online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupný z: <<http://www.deceuninck.com/>>

Newbalkan[online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupný z: <<http://www.newbalkan.com/>>

*Ministerstvo životního prostředí*[online]. [cit. 2015-04-02] Dostupný z: <<http://www.nazeleno.cz/>>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu*[online]. [cit. 2015-04-09]Dostupný z: <<http://www.mpo.cz/>>

Strukturální fondy [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>

Kurzy.cz[online]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>

Česká televize[online]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/>>

Deceuninck [online]. Dostupný z: <<http://www.deceuninck.com/>>

Termolux[online]. Dostupný z: <<http://www.termolux.cz/cz/onas/profil-spolecnosti.php>>

Občanský zákoník - Část IV. - Hlava II - Díl 8 - Dílo. *Business.center* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast4h2d8.aspx#cast4h2d8o3>>

*MPSV.CZ: Příručka pro personální a platovou agendu - 567/2006 Sb.: Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006)>

*BOZP info - Téma BOZ Pinfo* [online]. 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <[http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema-bozpinfo/novela\\_nv140901.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema-bozpinfo/novela_nv140901.html)>

Budoucnost ČR. *Budoucnost ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <<http://futureofcr.cz/budoucnost-cr/#nejista-budoucnost>>

*Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes - BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kerem-muzete-stavet-i-dnes>>

*Koncepce GRID* [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: [view-source:<http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>](http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/)

*Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [<https://www.czso.cz/>](https://www.czso.cz/)

*Statistika&my - měsíčník Českého statistického úřadu: Singles tvoří již pětinu domácností jednotlivců* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/singles-tvori-jiz-petinu-domacnosti-jednotlivcu/>

ČTK. Poptávka po nízkoenergetickém bydlení roste, zájem mají hlavně starší lidé. *Deník.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/jak-se-bydli/poptavka-po-nizkoenergetickem-bydleni-roste-zajem-maji-hlavne-starsi-lide-201411.html>

*Regionální informační servis* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/>

*ČT24: Počet obyvatel roste, díky vyšší porodnosti i přistěhovalcům* [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/305677-pocet-obyvatel-rostl-diky-vyssi-porodnosti-i-pristehovalcum/>

ZIKMUND, Martin. Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes. *BusinessVize.cz* [online]. 13. 1. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

*Montáž okna: Montáž oken konečně s vlastní prováděcí normou* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.montazokna.cz/aktuality/montaz-oken-konecne-s-vlastni-provadecci-normou-65>

*Technické normy* [online]. 2008 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.technickenormy.cz/>

*Vnitřní clony - Funkční a bezpečnostní požadavky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/74/95724/95724\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/74/95724/95724_nahled.htm)

*Stavebnictví 3000.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/>

Nové normy závazné pro všechny výrobce a montážní firmy. *CLIMAX* [online]. 2014 [cit. 2015-04-03].

ČSSD tlačí na Babiše: Když neumíte vybrat víc daní, musíte je zvýšit firmám. A to všem [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63582660-cssd-tlaci-na-babise-kdyz-neumite-vybrat-vic-dani-musite-je-zvysit-firmam-a-to-vsem>

Czech Republic Corporate Tax Rate. *Trading economics* [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/corporate-tax-rate>

Stavebnictví stagnuje, Češi nemají o nové byty a domy zájem. *EuroZprávy.CZ* [online]. 2014 [cit. 2015-03-29].

Kurzy.cz: Ropa Brent - aktuální a historické ceny ropy Brent. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/index.asp?A=5>

Sobotka plánuje přijetí eura v roce 2020. *ČT24* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269448-sobotka-planuje-prijeti-eura-v-roce-2020-pro-je-prezident-i-cast-opozice/>

*Vláda ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>

CzechTrade[online]. [cit. 2015-05-10] 2014. Dostupné z: <<http://www.czechtrade.cz/>>

*Zelená úsporám - popis programu* [online]. 2009 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>

*Nová Zelená úsporám*[online]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/>

*Státní fond rozvoje bydlení* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/home-page/>  
*Energetický regulační úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/>

Solar energy that doesn't block the view. *Michigan State University* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://msutoday.msu.edu/news/2014/solar-energy-that-doesnt-block-the-view/>

*Plastová okna - blog* [online]. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.xn--plastovokna-q7a.eu/>

*Operační program životní prostředí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.opzp.cz/>

*Dotace.snadno.eu* [online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.dotace.snadno.eu/Definice.html>

*Nazeleno: Domácí čistička odpadních vod pracuje levně, ale nesnáší kuchyňskou chemii* [online]. 2008 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/domaci-cisticka-odpadnich-vod-pracuje-levne-ale-nesnasi-kuchyňskou-chemii.aspx>

## **Legislativní normy**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991



## Seznam obrázků

Obr. 1	Makrookolí a mikrookolí podniku.....	16
Obr. 2	Porterův model konkurenčních sil.....	19
Obr. 3	Rámec „7 S faktorů“.....	23
Obr. 4	Třídídimenzionální hodnocení úspěchu firmy.....	24
Obr. 5	Základní konkurenční strategie podle Portera.....	24
Obr. 6	Rámec SWOT analýzy, vlastní zpracování.....	27
Obr. 7	Matice SWOT , vlastní zpracování dle Grasseové.....	28
Obr. 8	Logo společnosti PRAMOS.....	30
Obr. 9	Organizační schéma propojených osob.....	33
Obr. 10	Mapa obchodních zastoupení společnosti PRAMOS.....	33
Obr. 11	Organizační struktura podniku.....	69

## Seznam grafů

Graf 1	Podíl tržeb dle komodit v roce 1996.....	31
Graf 2	Podíl tržeb dle komodit v roce 2014.....	32
Graf 3	Vývoj tržeb dle jednotlivých komodit v letech 2004 až 2014.....	34
Graf 4	Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.....	44
Graf 5	Vývoj sazby DPH.....	45
Graf 6	Vývoj ceny ropy 1. 6. 2014 až 14. 5. 2015.....	48

## Seznam tabulek

Tab. 1	Výpočet hodnot Kralickova Quick testu	14
Tab. 2	Vyhodnocení finanční stability, výnosové situace a celkové situace	15
Tab. 3	Vyhodnocení finanční situace firmy	15
Tab. 4	Ukazatele rentability	34
Tab. 5	Doba obratu pohledávek a závazků	35
Tab. 6	Ukazatele zadluženosti	35
Tab. 7	Hodnoty ukazatelů Kralickova Quick testu	36
Tab. 8	Vyhodnocení finanční stability, výnosové a celkové situace	37
Tab. 9	Demografický vývoj v České republice v letech 2008 až 2014	38
Tab. 10	Počet osob na jeden trvale obydlený byt	39
Tab. 11	Průměrná mzda v ČR v letech 2008 až 2013	40
Tab. 12	Disponibilní důchod domácností v letech 2008 až 2013	40
Tab. 13	Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2008 až 2013	41
Tab. 14	Míra hrubých úspor domácností v ČR v letech 2008 až 2013	41
Tab. 15	Vývoj HDP v ČR v letech 2008 až 2014	46
Tab. 16	Bytová výstavba v ČR v letech 2008 až 201	47
Tab. 17	Průměrný počet zaměstnanců dle CZ-NACE ve stavebnictví 2008-2013	47
Tab. 18	Průměrná mzda dle CZ-NACE ve stavebnictví v letech 2008 až 2013	47
Tab. 19	Průměrná míra inflace v ČR v letech 2008 až 2013	47
Tab. 20	Investice na ochranu životního prostředí v letech 2007 až 2013	54
Tab. 21	Přehled největších konkurentů společnosti PRAMOS	58
Tab. 22	Počet zaměstnanců firmy PRAMOS	70
Tab. 23	Průměrné hrubé mzdy	70

---

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČSN	česká soustava norem, česká technická norma
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
CZ-NACE	mezinárodní klasifikace NACE
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
KCPE	Klientské centrum pro export
MTZ	materiálně technické zabezpečení
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
ROA	rentabilita aktiv
SOD	seznam odborných dodavatelů v rámci programu Zelená úsporám
SVT	seznam výrobků a technologií v rámci programu Zelená úsporám
VZZ	výkaz zisku a ztráty