

Rozšíření portfolia ve vybrané společnosti

Petr Studený

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Studený**
Osobní číslo: **M150057**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Rozšíření portfolia ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na tvorbu podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou společnost.
- Analyzujte podnikatelské prostředí, provedte odvětvovou analýzu.
- Na základě nasbíraných poznatků vypracujte podnikatelský plán na rozšíření portfolia dané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
KORÁB, Vojtěch a Mária ŘEZŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
SUTTON, Garrett. Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in. 1st ed. Nevada, 2012, 241 s. ISBN 978-1-937832-01-8.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil**
Ústav krizového řízení
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předložená práce obsahuje podnikatelský plán pro již fungující společnost. Jeho cílem je identifikace opatření k rozšíření portfolia společnosti o nového cílového zákazníka – stavební firmy. Jako nástroj k naplnění cíle byly použity analýzy SWOT, PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil, které se zaměřují především na vnější prostředí. Na základě výsledků analýz byl sestaven dlouhodobý podnikatelský plán strukturovaný na část finanční, výrobní, marketingový a organizační.

Klíčová slova: podnikatelský plán, rozšíření portfolia, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil,

ABSTRACT

The presented thesis contains a business plan for an existing company. Its aim is the identification of measures for the company portfolio expansion with a new target customer - construction companies. The tools used to reach this aim were SWOT and PEST analyses and Porter's five forces analysis, all of which focus mainly on external influences. Based on the analysis results a long-term business plan, structured in a financial, manufacturing, marketing and organization part, was set up.

Keywords: business plan, portfolio expansion, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model.

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Jiřímu Dokulilovi za užitečné rady a hlavně čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Purlive za poskytnutí potřebných údajů, vstřícnost a možnost nahlédnout do firemního dění. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mé přítelkyni za trpělivost a podporu a rodičům za umožnění studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	11
1.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	11
1.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	12
1.2.1 Titulní strana.....	13
1.2.2 Exekutivní souhrn.....	13
1.2.3 Popis podniku.....	14
1.2.4 Analýza odvětví.....	14
1.2.5 Výrobní plán.....	14
1.2.6 Marketingový plán.....	14
1.2.7 Organizační plán.....	16
1.2.8 Hodnocení rizik.....	16
1.2.9 Finanční plán.....	17
1.2.10 Přílohy.....	18
2 ANALÝZY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....	19
2.1 ANALÝZA OKOLÍ.....	19
2.1.1 PEST analýza.....	19
2.1.2 Porterův model konkurenčních sil.....	20
2.1.2.1 Konkurence v odvětví.....	22
2.1.2.2 Síla dodavatele.....	22
2.1.2.3 Síla odběratele.....	23
2.1.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	24
2.1.2.5 Hrozba (náhradních výrobků) substitutů.....	25
2.2 SWOT ANALÝZA.....	25
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
4 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	30
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
4.1.1 Historie společnosti.....	31
4.1.2 Produkty společnosti.....	31
4.2 ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA A JEHO DŮVODY.....	35
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU.....	36
5.1 PEST ANALÝZA.....	36
5.2 SWOT ANALÝZA.....	39
5.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	40
5.3.1 Konkurence v odvětví.....	41
5.3.2 Síla dodavatele.....	42
5.3.3 Síla odběratele.....	42
5.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	43
5.3.5 Hrozba (náhradních výrobků) substitutů.....	44

6	PODNIKATELSKÝ PLÁN	45
6.1	MARKETINGOVÝ PLÁN	45
6.2	VÝROBNÍ PLÁN	47
6.3	ORGANIZAČNÍ PLÁN	49
6.4	HODNOCENÍ RIZIK	50
6.5	FINANČNÍ PLÁN	51
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK	57
	SEZNAM GRAFŮ	58

ÚVOD

V posledních několika letech narůstá poptávka po výstavbě rodinných domů pomocí dřevěných konstrukcí. Dřevostavby splňují nároky uživatelů na tepelné izolace, a navíc jejich výstavba netrvá déle než několik měsíců. V dnešní uspěchané době je právě délka výstavby hlavním aspektem pro výběr dřevěných rodinných domů.

Společnost Purlive, spol. s r.o. je stavební firmou, která disponuje vlastním vyvinutým a moderním stavebním systémem, který splňuje uživatelské nároky na tepelnou izolaci. Samotný stavební systém disponuje unikátním materiálem využívaným k výrobě, a to polyuretanovou pěnou. Na území České republiky je společnost Purlive jedinou firmou využívající tento materiál, jako hlavní izolační složku opláštěnou cementoštěpkovými deskami. Firma Purlive se během svého několikaletého působení na českém trhu soustředila hlavně na konkrétního zákazníka a vybuodovala hned několik rodinných domů.

Díky narůstající oblibě dřevostaveb a také díky vzrůstajícímu renomé firmy by se společnost Purlive ráda dále rozvíjela. Záměrem firmy je rozšíření své působnosti a nabídnout svůj stavební systém konkrétně stavebním firmám, které by jej využívaly a dále zpracovávaly. Společnost Purlive by tak převzala pozici výrobce a distributora.

Podnikatelský plán by měl být sestaven s cílem nalezení nejvýhodnější cesty, aby společnost docílila co nejvyšších výnosů. Cílem práce je sestavení podkladů pro rozšíření portfolia stavební společnosti Purlive, spol. s r.o., o novou cílovou skupinu odběratelů.. Prostřednictvím analýz současného stavu podniku i současného stavu na trhu bude posouzeno, jakým způsobem danou cílovou skupinu oslovit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je sestavení podkladů pro rozšíření portfolia stavební společnosti Purlive, spol. s r.o., o novou cílovou skupinu odběratelů.

Podpůrnými cíli k naplnění cíle práce jsou: analýza současného stavu na trhu a vytvoření podnikatelského plánu rozšíření portfolia dané společnosti.

V teoretické části práce jsou informace čerpány převážně z odborné literatury zabývající se problematikou podnikání a podnikatelského plánu, jakožto nástrojem plánování podnikání. V praktické části byl vypracován podnikatelský plán již fungující společnosti Purlive, z něhož mohou vycházet aspekty napomáhající k návrhu řešení pro rozšíření portfolia společnosti. Praktická část je sestavena po získání praxe v dané stavební společnosti, konzultaci s odborníky a studiem odborné literatury. Čtenáře seznamuje s jednotlivými částmi podnikatelského plánu vypracovaného pro firmu Purlive. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti byla využita SWOT analýza, naopak pro analýzu vnějšího prostředí firmy, tedy analýzy odvětví, byly využity PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán (*business plan*) představuje příručku podnikatele, podle které by se autor měl držet předem nastaveném kurzu. Podle Synka je podnikatelský plán definován jako základní dokument plánování. Je zde zahrnut účel podnikání, očekávané výsledky, zdroje, ale také časové horizonty spojené s přítomností, ale i s budoucností podniku. Podnikatelský plán do jisté míry definuje a kvantifikuje strategii podnikání, podnikatelské cíle a prostředky k dosažení těchto cílů. Z této charakteristiky rovněž vyplývá, že pod pojmem podnikatelský plán nemusíme hledat jen plán k „nastartování“ podnikání, ale například i průběžné roční plány podnikatelské činnosti (Synek a kol., 2006).

Hlavním cílem podniku v delší časové etapě je dosažení maximálního zisku. Tohoto cíle je možno dosáhnout několika různými způsoby, ale ne všechny způsoby jsou efektivní. Podnikatelský plán nás tedy vede k nalezení toho správného způsobu, ve kterém je zobrazena ideální cesta, podle které by se měl podnik řídit. Každý podnikatelský plán zahrnuje čtyři základní oblasti, jež jsou finance, trh, služba (výrobek), zaměstnanci. V závislosti na typu daného podniku je věnována každé oblasti různá hodnota pozornosti (Koráb a kol., 2007).

Tento dokument je vypracováván pro účely interní či externí, a můžeme tedy na něj nahlížet ze dvou perspektiv. Z pohledu interního využití je podnikatelský plán směřován pro majitele a měl by tak nabízet strukturovanou formu své původní myšlenky. V tomto případě napomáhá kontrolovat výkony podniku a ulehčuje analýzu každého jednoho bodu záměru podniku. Měl by majiteli také představit potenciální rizika a s tím spojená slabá místa nápadu. Z pohledu externího využití je podnikatelský plán směřován především na investory, banky, popřípadě další potencionální zájemce. Umožňuje nahlédnout do představy podniku, a tím získat informace o budoucí investici či předpokládané návratnosti investice (Veber a kol., 2012).

1.1 Požadavky na podnikatelský plán

Pro sestavení podnikatelského plánu neexistuje univerzální návod, pouze se můžeme dočíst v literatuře o osnovách, které jsou praxí ověřené. Tento dokument by měl být přesvědčivý nejen svým obsahem, ale také formou. Jsou v něm zahrnuty možná rizika, finanční situace, ale také popisuje organizaci, management, či samotnou výrobu. Podnikatelský plán v sobě zahrnuje stanovení dlouhodobých, ale i krátkodobých cílů podniku. Nedílnou součástí je samotná strategie k dosažení těchto cílů a celkovou vizi firmy. Měli bychom zde nalézt popis

služeb či výrobků nabízených podnikem, analýzu konkurence a informace o trhu (Veber a kol., 2012).

Dle Fotra by podnikatelský plán měl splňovat určité zásady (Fotr a Souček, 2005):

- Přehledný, jednoduchý a stručný dokument
- Přesně demonstrovat výhody služby či produktu pro zákazníka, resp. uživatele
- Orientovanost na budoucnost
- Věrohodný a realistický dokument
- Nebýt příliš optimistický ani pesimistický
- Nezakrývat rizika či slabá místa podniku
- Upozornit na silné stránky firmy, na konkurenční výhody a na koncepci manažerského týmu
- Prokázat schopnost firmy hradit splátky a úroky
- Kvalitní zpracování dokumentu jak po formální, tak obsahové stránce

1.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není pevně definována, avšak nejčastěji je tvořena těmito třemi částmi (Struck, 1992):

- Část popisná obsahující plánované aktivity, souvislosti či předpoklady
- Číselná část obsahující hodnoty obratu, zisku či likvidity
- Přílohová část obsahující výpočty, studie, smlouvy či obrázky

Jak již bylo uvedeno, struktura podnikatelského plánu je individuální záležitostí. Rozsah, propracovanost a samotná hloubka podnikatelského plánu se odvíjí od charakteru podniku. Vždy záleží na autorovi dokumentu, jakou strukturu zvolí. Pro účely této bakalářské práce byla zvolena nejvhodnější varianta struktury podnikatelského plánu dle Hisricha (Hisrich a Peters, 1996):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku
- Analýza odvětví
- Výrobní plán
- Marketingový plán

- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

V následujících kapitolách budou popsány a vysvětleny principy jednotlivých částí struktury podnikatelského plánu.

1.2.1 Titulní strana

Titulní strana představuje základní informace o podnikatelském plánu dané firmy. Titulní strana by měla obsahovat následující informace (Koráb a kol., 2007):

- Název dokumentu
- Název a sídlo společnosti
- Podtitul (charakter dokumentu)
- Datum vzniku
- Autor dokumentu
- Logo podniku

1.2.2 Exekutivní souhrn

Tato kapitola do jisté míry kvantifikuje informace o podnikatelském plánu. Exekutivní souhrn je jedna z nejdůležitějších kapitol, určující následné kroky čtenáře (potenciální investor). Exekutivní souhrn bývá zpracováván až na závěr celého záměru i přes to, že je to úvodní část. Nejdůležitějšími kvalitami exekutivního souhrnu jsou přesnost a stručnost.

V této kapitole by měl být krátce definován předmět podnikání dané firmy, jeho cíle či popis produktu, kterým se podnik zabývá. Dále bychom zde měli nalézt informace o samotném trhu, trendech nebo chování zákazníků v daném odvětví. V této části nesmí chybět důraz na silné stránky daného podniku, tento důraz by měl být optimistický a současně i realistický. Měla by zde být popsána tzv. podnikatelská vize o výkonnosti podniku a možnosti růstu či způsobu financování. Exekutivní souhrn by navíc měl obsahovat informace o obrátových a ziskových hodnotách, o něž podnik hodlá usilovat. V neposlední řadě by zde měla figurovat informace o výši kapitálu potřebné k realizaci daného záměru (Srpková a kol., 2011).

1.2.3 Popis podniku

Samotný popis podniku má čtenáře výstižně a stručně seznámit s daným podnikem. Tato část dokumentu má čtenáři nabídnout kompletní náhled, který by měl obsahovat informace o minulosti firmy, její přítomnosti a budoucnosti z hlediska cílů a strategie daného podniku. Historie nám popisuje podnik od jeho založení až po dosavadní výsledky, může nás informovat o vývoji finanční situace, nebo také o nynějších výsledcích podnikatelské činnosti.

Neméně důležitý je popis samotného produktu či služby daného podniku. U jednotlivých produktů či služeb by měly být vyzdvíženy vlastnosti a s nimi spojené výhody. Můžeme zde uvádět informace o srovnání s konkurencí a vizi produktu či služby.

Podnik by se měl snažit přesvědčivě vyjádřit svou vizi tak, aby čtenáře zaujal, bez využití prázdných frází o ovládnutí trhu. Cíle by měly být dostatečně motivující, avšak stále reálné. Jsou zde uvedena také fakta o daném podniku, jako je např. název firmy, místo provozovny, forma podnikání či základní kapitál (Fotr a Souček, 2005).

1.2.4 Analýza odvětví

V této části podnikatelského plánu je čtenář (potenciální investor) obeznámen se situací na trhu, o konkurenčním prostředí nebo o prognóze vývoje daného produktu či služby na daném trhu. Tyto poznatky výrazně napomáhají k vytvoření marketingové strategie projektu a detailně je jim věnována kapitola 2.

1.2.5 Výrobní plán

Výrobní plán popisuje kompletní výrobní procesy. Tato sekce podnikatelského plánu by měla zahrnovat jednotlivé subdodavatele pro materiál a výrobní stroje, a to i se zdůvodněním jejich výběru. Dále zde jsou popsány výrobní zařízení, popřípadě skladovací prostory (je-li je třeba). Pokud je výstupem podniku služba, je třeba obchodní plán doplnit o souhrnný popis dané služby (Koráb a kol., 2007).

1.2.6 Marketingový plán

Se vzrůstajícím konkurenčním prostředím se marketingový plán v dnešní době stává jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Význam marketingu roste i z důvodu jednoduchého přístupu k informacím. Marketing již není chápán pouze jako reklama (placená forma neosobní komunikace), která nese jakousi myšlenku výrobků či služby (Jakubíková, 2005). Marketingové kampaně jsou v dnešní době využívány hlavně pro získávání dat od

zákazníků, a tato data jsou využívána k vlastním návrhům a výrobě produktů či služeb. Tímto způsobem je docíleno, že zákazník vždy kupuje to, co nejvíce potřebuje. Díky marketingové strategii (pomocí marketingových kampaní) daný podnik cílí svou nabídku na konkrétního zákazníka.

Pro vytvoření marketingového plánu je potřeba průzkumu daného odvětví, analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku (SWOT, PEST, Porterův model) a zhodnocení obecných informací. Mezi nejhodnotnější informace patří data o poptávce a chování zákazníků, informace o konkurenci v daném odvětví, jejich produktech či službách a marketingových tazích (Fotr, 1999).

Před výběrem marketingové strategie by měla být zvýšená pozornost na zacílení příslušné části spotřebitelů. Tento prvek marketingového plánu se nazývá segmentace trhu a cílem podniku je ovládnutí celého námi vymezeného segmentu. Dle Kotlera je segment trhu definován jako: „Skupina spotřebitelů, která na daný soubor marketingových stimulů reaguje podobným způsobem“ (Kotler, 2007).

Jako příklady segmentačních kritérií můžeme uvést následující (Kotler, 2007):

- Demografické charakteristiky (oblast, velikost firem, odvětví)
- Provozní proměnné (náročnost, spotřebitelská technologie, doba využití produktu)
- Nákupní přístupy (nákupní kritéria a zásady zákazníka, struktura vedení, organizace nákupu)
- Situační faktory (velikost zakázek, naléhavost, využití produktu)

Ke správnému vedení marketingové kampaně vede právě segmentace trhu. Pro jednotlivé segmenty existuje právě vhodný způsob oslovení zákazníků. Pokud je marketingová kampaň vedena na samotný jednotlivý segment, můžeme říci, že vynaložené prostředky jsou využity efektivně.

Po vymezení tržního segmentu je schopen podnik určit svou marketingovou strategii. V tomto případě hovoříme o tzv. marketingovém mixu. Marketingový mix zahrnuje možnosti, jimiž firma může ovlivňovat poptávku po svých produktech. Hovoříme o tzv. 4P, jež jsou čtyřmi hlavními veličinami marketingu. Těmi jsou produkt (*product* – výrobková politika), dostupnost (*place* – distribuční politika), propagace (*promotion* – komunikační politika) a cena (*price* – cenová politika). Hlavní veličiny marketingu v marketingovém mixu

mohou být mícháány v různém pořadí a s různou intenzitou, ale vždy tak, aby podniku přinesly zisk a zároveň uspokojily potřeby zákazníka. Na obrázku 1 jsou zobrazeny jednotlivé hlavní veličiny marketingu a jejich složky (Fotr a Souček, 2005); (Kotler a Keller, 2007).



Obrázek 1: Čtyři hlavní veličiny marketingového mixu. Převzato a upraveno (Kotler a Keller, 2007)

1.2.7 Organizační plán

Organizace je další z manažerských funkcí a nedílnou součástí každé firmy. Představuje postavení jednotlivých členů v řízení podnikatelských aktivit dané organizace a prezentuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Podle organizačního plánu můžeme určit, které procesy jsou důležité a také, které osoby je mají na starosti. Je vhodné uvádět přehled znalostí jednotlivých osob, ale také jejich praktických dovedností. V této části plánu by se měla nacházet zmínka o vlastnictví podniku. Mezi druhy vlastnictví patří: obchodní společnost, partnerství (*partnership*), nebo osobní vlastnictví. Dále zde mohou být uvedeny prémie či platy manažerského týmu (Hisrich a Peters, 1996).

1.2.8 Hodnocení rizik

Riziko můžeme chápat jako negativní odchylku výsledků podniku od stanoveného cíle či nepříznivý dopad na samotný podnik. Analýza rizik nám napomáhá k získání informací o pravděpodobném riziku a poté k přípravě opatření, aby daná rizika nenastala. Podnik tak může navrhnout tzv. preventivní opatření a tím snížit význam samotného rizika.

Rizika můžeme dělit na vnitřní a vnější, na neovlivnitelná a ovlivnitelná. Dále můžeme rizika dělit na tržní, politická, ekonomická, finanční, technická či výrobní.

Existuje několik preventivních opatření, kterými můžeme snížit význam rizika. Mezi tato opatření můžeme zahrnout dělení rizik, diverzifikaci, transfer rizik na jiné subjekty, etapový přístup k projektu nebo pojištění (Srpková a kol., 2011).

1.2.9 Finanční plán

V této části je podnikatelský plán transformován do číselné podoby tzn., že je zde podnikatelský plán nastíněn z ekonomického hlediska. Finanční plán může mít hned několik výstupů. Mezi nejvýznamnější z nich patří plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán výnosů a nákladů, plán peněžních toků, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plán financování, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic aj. Jednotlivé výstupy finančního plánu mohou být doplněny o vhodný komentář (Srpková a kol., 2010).

Plánování výnosů a příjmů je jednou z částí finančního plánu. Výnosy jako takové jsou výsledky podnikání, které jsou vyjádřeny v penězích za určité období. Příjmy jsou poté peněžními částkami, které firma obdrží za prodej výrobků či služby. Je velmi důležité, aby se firma věnovala zajištění výnosů, ale přitom by kvůli zajištění platební schopnosti neměla zapomínat ani na monitoring příjmové stránky. Souvislosti výnosů s příjmy jsou uvedeny níže (Srpková a kol., 2011):

- Mimořádné výnosy (dotace, náhrady škod – příjmy)
- Tržby za prodej výrobků a služeb (příjmy)
- Aktivace – výroba hmotného investičního majetku v podniku (nesouvisí s příjmy)
- Změna stavu zásob vlastní výroby (nesouvisí s příjmy)
- Zúčtování opravných položek a rezerv (nesouvisí s příjmy)
- Finanční výnosy – realizování příjmu z kapitálových investic, nákup a prodej produktů kapitálového trhu (příjmy)

Mezi další části finančního plánu můžeme zahrnout plánování nákladů a výdajů. Náklady jsou spotřeba výrobních prostředků, které jsou vyjádřeny v penězích. S náklady by měla firma pracovat hospodárně a účelně. Výdaj je definován jako úbytek peněžních prostředků, z čehož vyplývá, že tento pojem není totožný s náklady. Výdaj může být transferován na náklad, pokud bezprostředně vstoupí do tvorby pro výrobek či službu.

Podnik by se měl zabývat strukturou nákladů, které může sledovat podle:

- Činnosti (finanční, provozní nebo mimořádné)
- Druhu (energetické, mzdové, materiálové nebo odpisy)

- Účelu (výkonu nebo útvaru)
- Závislosti na změnách objemu výroby (fixní nebo variabilní)

Podle způsobu členění nákladů získáváme důležité informace, které jsou využity k řízení firmy.

V této části podnikatelského plánu by neměly chybět finanční výkazy, které usnadňují orientaci finanční situace podniku. Jedná se o plány peněžních toků, plánovanou rozvahu či plánovaný výkaz ztrát a zisků (Srpková a kol., 2011).

1.2.10 Přílohy

Na závěr podnikatelského plánu jsou přiloženy podpůrné dokumentace o různém rozsahu. Lze sem zařadit rozličné druhy dokumentů, mezi něž patří výpisy z rejstříků (obchodní, živnostenský), informativní dokumenty, ceníky konkurentů či dodavatelů, analýzy trhu, životopisy klíčových osobností nebo technické výkresy (Hisrich a Peters, 1996).

2 ANALÝZY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Pro potřeby naplnění cílů obsahuje bakalářská práce několik analýz zabývajících se zejména vnějším prostředím podniku. Analýzy prostředí a podniku jsou nedílnou součástí podnikatelského plánu, jak již bylo uvedeno výše. Následující kapitola zmíněné analýzy představuje a nabízí jejich teoretický základ.

2.1 Analýza okolí

Okolí může podniku přinášet hrozby, ale i nové příležitosti. Pro firmu je důležité, aby faktory vyplývající z analýzy okolí byly zařazeny do rozhodovacích procesů. Tyto faktory můžeme jednoduše rozdělit z hlediska makroprostředí a mikroprostředí.

Obecné faktory ovlivňující firmu z hlediska makroprostředí spadají mezi vlivy politické, ekonomické, sociokulturní a technologické. Bližší okolí podniku je popsáno faktory vyplývající z mikroprostředí (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.1.1 PEST analýza

Vhodným analytickým modelem pro identifikaci faktorů z makroprostředí byla vybrána PEST analýza. Identifikované faktory působící na podnik můžeme členit do čtyř kategorií na technologické, sociokulturní, ekonomické a politické. Název PEST analýza je odvozena z počátečních písmen čtyř ovlivňujících kategorií. PEST analýza může napomoci k nalezení optimálních odpovědí k otázkám, jež si firma pokládá. Díky identifikaci faktorů je firma schopna zanalyzovat možné příležitosti, které mohou firmě pomoci k růstu nebo naopak hrozeb, které mohou narušit chod společnosti. V tabulce 1 jsou přehledně shrnuty možné faktory, které je třeba důsledně prozkoumat.

Tabulka 1: Shrnutí faktorů PEST analýzy (Sedláčková, 2006).

Politické faktory:	Ekonomické faktory:
<ul style="list-style-type: none"> • Legislativa regulující podnikání • Legislativa určující zdanění • Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení • Předpisy EU • Ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářský cyklus • Trend HDP, ekonomický růst • Devizové kurzy • Kupní síla • Monetární politika státu • Vládní vývoje

<ul style="list-style-type: none"> • Ochrana spotřebitele • Daňová politika • Protekcionismus a regulace • Pracovní právo • Politická stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> • Inlace • Nezaměstnanost • Průměrná mzda • Míra nezaměstnanosti • Vývoj cen energií
<p>Sociokulturní faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vývoj populace • Životní styl • Pracovní mobilita • Postoj k práci a volnému času • Rozdělení příjmů • Demografické faktory • Vzdělání • Záliby a koníčky • Kulturní faktor mající vliv na způsob užití výrobku • Regionální rozdíly 	<p>Technologické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vládní podpora výzkumu a vývoje • Stav technologie • Nové objevy a patenty • Změny technologie • Rychlost zastarávání • Míra technologického opotřebení • Internet a satelitní komunikace

2.1.2 Porterův model konkurenčních sil

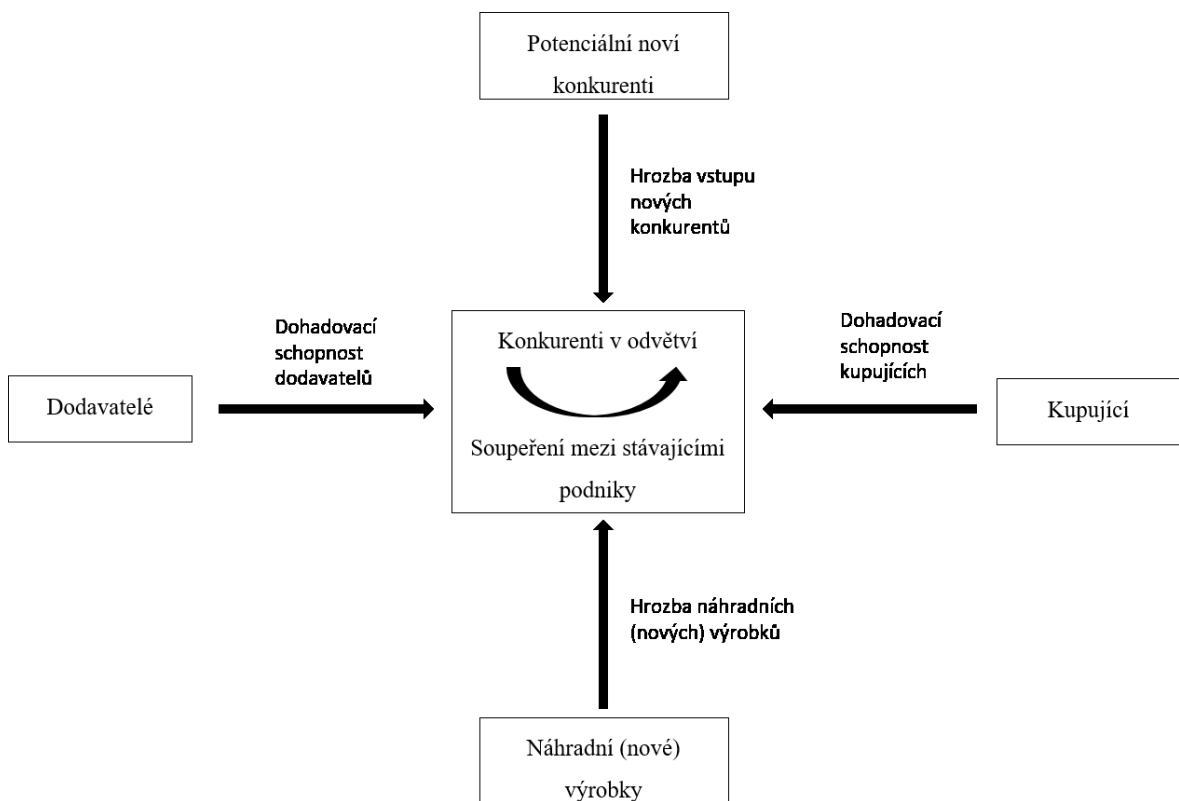
Porterův model pojmenovaný po americkém ekonomovi a profesoru Michaelu Eugene Porterovi je zaměřen na analýzu vnějšího prostředí, jinak řečeno je sestaven k analýze konkurence firmy v odvětví. Porterův model pěti konkurenčních sil do jisté míry charakterizuje stav konkurence, a to pomocí ekonomických a technických faktorů. Výsledkem společného působení těchto pěti základních sil je ziskový potenciál odvětví (Blažková, 2007).

Konkurenční strategie představuje vztah mezi podnikem a jeho prostředím. Prostředí není vnímáno v širokém slova smyslu, ale pouze jako okolí, v němž daný podnik soutěží ve shodném odvětví. Konkurenční pravidla a strategie firmy jsou značně ovlivněny strukturou odvětví podniku. Vnější vlivy však působí na všechny firmy v tomto odvětví, a proto je klíčová hlavně schopnost podniku vyrovnat se s nimi (Porter, 1994).

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsou hodnoceny tyto faktory:

1. Konkurence v odvětví
2. Síla dodavatele (prodávajícího při vyjednávání)
3. Síla odběratele (kupujícího při vyjednávání)
4. Hrozba vstupu nových konkurentů
5. Hrozba (náhradních výrobků) substitutů

Pět základních sil Porterova modelu můžeme schematicky vidět na obrázku 2. Tyto síly nám objasňují míru atraktivitu trhu.



Obrázek 2: Schématické vyobrazení Porterova modelu pěti konkurenčních sil v daném odvětví (Porter, 1993).

2.1.2.1 *Konkurence v odvětví*

Konkurenční rivalita v daném odvětví může být hodnocena několika kritérii (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Růst odvětví
- Diferenciace výrobků a služeb
- Velikost fixních nákladů (podíl čistého jmění a objemu prodeje)
- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost
- Náklady obchodu s odvětvím
- Velikost přírůstku při rozšiřování kapacit
- Charakter konkurence
- Šíře konkurence

Konkurenční boje mezi podniky v daném odvětví lze považovat za nejsilnější z konkurenčních sil. Energie, kterou podniky vynaloží, aby měly lepší tržní pozici, je mírou intenzity této konkurenční síly. Do značné míry závisí úspěch konkurenční strategie podniku na strategii rivalů, tedy soupeřících podniků v daném odvětví. Tržní události, posloupnosti tahů a proti tahů podniků jsou ovlivněny a zároveň ovlivňují konkurenční strategii podniku. Mezi konkurenční nástroje mohou být zahrnuty služby, garance, ceny, záruky, kvality, akce, reklamní kampaně nebo distribuční kanály. Tyto konkurenční nástroje jsou obměňovány a reagují tak na nové tržní podmínky, popřípadě akční nabídky soupeřících podniků (Porter, 1994).

2.1.2.2 *Síla dodavatele*

Kritéria pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů jsou následující (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Význam odběratelů pro dodavatele
- Význam a počet dodavatelů
- Existence a hrozba substitutů pro dodavatele
- Organizovanost pracovní síly v odvětví
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví

Dodavatelé mají značnou převahu nad jinými účastníky odvětví. Dodavatelé mohou upevnit svůj vliv například hrozbou, že sníží kvalitu služeb či zvýší cenu.

Existuje několik podmínek, které upevňují pozici dodavatelů a jejich převahu nad ostatními účastníky odvětví. Dodavatelé mají rozhodující vliv na kvalitu a cenu, pokud nabízejí své zboží tzv. rozlišitelným odběratelům. Čím méně dodavatelů je v daném odvětví, tím méně se musejí vypořádávat se substitučními produkty. Pro odběratelovo podnikání je velmi důležitý dodavatelův produkt, a to hlavně v případě, kdy výrobek není možno skladovat a odběratel je tak nucen nepřetržitě jednat s dodavatelem. Je omezena schopnost zlepšení nákupních podmínek v odvětví, a to díky integraci skupiny dodavatelů do odvětví skupiny odběratelů. Pokud je dané odvětví důležitým odbytištěm dodavatele, dodavatel má zájem chránit svého zákazníka díky rozumné cenové politice. Osud dodavatele je v tomto případě úzce spojen s osudem svého důležitého zákazníka (Porter, 1994).

2.1.2.3 Síla odběratele

Kritéria pro hodnocení vyjednávací síly odběratelů jsou následující (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Ziskovost zákazníka
- Počet významných zákazníků
- Význam služeb nebo výrobků pro zákazníka
- Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci
- Hrozby zpětné integrace

Odběratelé usilují o vyšší kvalitu a nižší cenu a mají tak velký vliv na dané odvětví. Odběratelé vlivem svého postavení staví konkurenty z řad dodavatelů proti sobě. Výrobce je poté nucen chovat se nekompromisně vůči své konkurenci pro dosažení zakázky. Vliv skupiny odběratelů závisí na několika charakteristických rysech, důležitostí jejich nákupů či tržní situaci. Síla odběratelů daného odvětví se stává za následujících okolností velkou konkurenční silou. O významné konkurenční síle odběratele mluvíme ve chvíli, kdy nákup daného zákazníka je velkým procentem z celkového odbytu odvětví. Pokud zákazník nakupuje produkt, jenž je standardizován, je na dodavatele vyvíjen velký nátlak, neboť jsou zde nulové dodatečné náklady na přechod k jinému dodavateli. V případě malého počtu odběratelů jednoho dodavatele, avšak při velkém množství odběru, je snaha kupujícího vyjednat slevy či jiné výhody zahrnující například množstevní sleva, lepší doprovodné služby či vlastnosti výrobků při shodných cenách. Ekonomicky výhodnější je nákup produktů od několika dodavatelů (Porter, 1994).

2.1.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Kritéria pro hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví jsou následující (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Přístup k energiím, surovinám a pracovní síle
- Vládní politika
- Po vstupu nových konkurentů schopnost existujících konkurentů zlepšovat služby a snížit náklady
- Při vstupu do odvětví vlastnit patenty, licence, know-how či speciální technologie
- Velikost úspor z rozsahu
- Přístup k distribučním kanálům
- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví
- Diferenciace služeb a výrobků
- Loajalita zákazníků již existujících konkurentů
- Vývoj v případě vstupu nové firmy do daného odvětví

Vstup do odvětví má „pro nové hráče“ svá rizika. Úspory z rozsahu nutí firmu vyrábět velké množství výrobků za nižší ceny, což vede k silné reakci konkurence. Nebo nastává situace, kdy je vyráběno malé množství výrobků za vyšší ceny a firma je tedy cenově znevýhodněná oproti konkurenci. Jednou ze základních hodnot firmy v konkurenčním boji je diferenciací produktu. Nově vstupující firmy musejí přinést zákazníkům novou formu produkty či služby a získat tak loajalitu zákazníka. Pro nově vstupující firmu je nezbytné investovat nemalé částky do reklamy, vývoje a výzkumu. Tato investice můžeme být velice riskantní a vytváří vstupní překážku. Pro firmu je důležité se zviditelnit a mít tak přístup k distribučním kanálům, které mohou být již přehlceny stávající konkurencí. Nově vstupující firmy mohou být nákladově znevýhodněné oproti již zavedeným podnikům, neboť tyto podniky mohou mít přístup k levnějším surovinám či materiálům, lepší umístění podniku, zdokonalené výrobní technologie či levnější finanční zdroje. Velmi významnou překážkou vstupu podniku do odvětví je politika státu a s ní spojená legislativa. Udělení licence či vyhlášení tarifních překážek jsou jedny z variant omezení státem (Porter, 1994).

2.1.2.5 Hrozba (náhradních výrobků) substitutů

Kritéria pro hrozbu substitutů jsou následující (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Vývoj cen substitutů
- Užité vlastnosti substitutů
- Konkurence v odvětví substitutů
- Množství existujících substitutů na trhu
- Hrozba substitutů v budoucnosti

Všechny firmy v odvětví soutěží s různými odvětvími vyrábějící substituty. Substitut, který je díky svému výkonu či ceně atraktivnější než původní výrobek, je velkou hrozbou pro podnik. Je třeba identifikovat substituty v daném odvětví, což znamená nalezení jiných produktů, které mají podobné vlastnosti či tutéž funkci. Dle Portera si největší pozornost zaslouží substituty, které jsou buďto vyráběny v odvětví, jež dosahují vysokého zisku, nebo jejich cenová pozice dovolí přiblížit se produkci odvětví. Strategie podniku může brát substituty jako nevyhnutelný fakt, nebo usilovat o vytlačení substitutů z daného odvětví (Porter, 1994).

Vliv konkurenční síly a hrozby substitutů je úměrný jejich kvalitě, ceně či nákladům. Do jisté míry můžeme sílu hrozby substitutů odhadnout, a to díky dlouhodobému pozorování jejich prodeje a následným porovnáním z prodeje vlastních výrobků (Sedláčková, 2006).

2.2 SWOT analýza

Mezi základní metody marketingové strategie patří SWOT analýza. Jedná se o koncepční nástroj, který nám umožňuje určit stav dané organizace, podniku či firmy pomocí svého integrujícího charakteru hlavních čtyř hledisek. Pomocí SWOT analýzy zjišťujeme silné stránky (*strengths*), slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*) a v neposlední řadě hrozby (*threats*). Z prvních písmen anglických slov nám vzniká zkratka SWOT. Výhodou SWOT analýzy je hodnocení a rozbor současné situace okolní situace čili její vnější prostředí, ale zároveň analýza současného stavu organizace tedy vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky jsou vymezeny ve vnitřním prostředí organizace nebo firmy. Organizace tím tedy popisuje svou efektivnost. Naopak nezávislé na organizaci či firmě je vnější prostředí, kam spadají příležitosti a hrozby (Grasseová, 2012).

Nutno zdůraznit, že nemůže nastat situace, abychom mezi silnou a slabou stránku, popřípadě příležitost či hrozbu, zahrnuli jeden shodný faktor. SWOT analýza lze graficky znázornit, jak můžeme vidět na obrázku 3.

SWOT analýza		INTERNÍ ANALÝZA	
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	S-O-STRATEGIE	W-O-STRATEGIE
	HROZBY	S-T-STRATEGIE	W-T-STRATEGIE

Obrázek 3: Grafické znázornění SWOT analýzy. Převzato a upraveno (Jakubíková, 2008), (Grasseová a kol., 2010).

Cílem každé firmy je maximalizace svých silných stránek, a s tím spojené posílení tržní pozice. Obecně lze říci, že silné stránky vypovídají o pozici naší firmy mezi konkurencí. Mezi silné stránky můžeme zařadit schopnosti, dovednosti, znalosti či dosažené úspěchy. Samozřejmostí je, že mezi silné stránky nemůžeme zařadit nutný standart pro provoz firmy. Jako příklad můžeme uvést učitele angličtiny, jehož silnou stránkou není znalost angličtiny, je to pouze nutný standart pro výkon práce. Mezi konkrétní příklady silných stránek můžeme uvést dobře zavedený interní systém, patentové technologie, rozvojová technická vybavenost nebo finanční síla.

Na druhou stranu je vhodné, aby firma při interní analýze kladla důraz i na své slabé stránky. Cílem firmy je minimalizace slabých stránek, neboť slabé stránky snižují vnitřní hodnotu. Snahou firmy při své interní analýze je odpovědět pozitivem na každou ze svých slabých stránek. Mezi příklady slabých stránek můžeme konkrétně uvést vysoké náklady, kapitálová síla nebo poškozená značka (Sutton, 2012).

Okolí firmy je mapováno v rámci příležitostí a hrozeb. Vnější příležitosti napomáhají firmě k posílení pozice na trhu. Firma se proto snaží o správnou identifikaci vnějších příležitostí a jejich maximální využití. Vnějšími příležitostmi můžeme rozumět spolupráci s novými dodavateli či nové technologie. Naproti tomu hrozby, možná rizika vnějšího prostředí, která společnost nedokáže kontrolovat, mohou ohrozit samotnou společnost. Cílem analýzy je možné hrozby identifikovat, následně je sledovat a popřípadě odstranit. Hrozby je potřeba posuzovat z hlediska pravděpodobnosti nebo závažnosti. Jako příklad můžeme uvést ztrátu dodavatele, fluktuaci zaměstnanců nebo ztrátu zákazníka (Srpová a kol., 2011).

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Podnikatelský plán je definován jako základní dokument plánování, jenž je příručkou podnikatele. Podnikatel by se měl držet v předem definovaném směru určeném podnikatelským plánem. V podnikatelském plánu je možno nalézt souhrnné informace o údělu podnikání, očekávaných výsledcích, finančních otázkách a mimo jiné i vývoj samotného podnikání. Díky podnikatelskému plánu můžeme do jisté míry určit a kvantifikovat strategii, jež si daný podnik zvolil. Pod pojmem podnikatelský plán nemusíme hledat pouze plán k „nastartování“ podnikání, ale můžeme zde hledat například i průběžné roční plány podnikatelské činnosti.

Pro podnik je důležité dosáhnout maximálního možného zisku v delším časovém úseku. Aby se tak stalo, vymezuje si podnik efektivní cestu, kterou se chce vydat. Podnikatelský plán v tomto případě napomáhá k vytvoření efektivní cesty se zaměřením na čtyři základní aspekty: finance, výrobek (služba), zaměstnanci a trh.

Podnikatelský plán by měl být stručný, jednoduchý, a hlavně přehledný. Jedná se o dokument, jenž přesně demonstruje výhody vznikajícího produktu (služby) dané společnosti. Neměl by však také zakrývat náhled na rizika a slabá místa ve vznikajícím podnikání, tudíž by měl být realistický a věrohodný. Dokument je třeba kvalitně zpracovat jak po formální, tak obsahové stránce.

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena a pro každou firmu obsahuje individuální záležitosti. Pro námi zvolenou společnost byla vybrána varianta struktury: titulní strana, popis podniku, analýza odvětví, marketingový plán, výrobní plán, organizační plán, hodnocení rizik a finanční plán.

Důležitou součástí podnikatelského plánu je analýza odvětví, která je v této práci uvedena jako samostatná kapitola. Pro analýzu makroprostředí daného podniku byla využita PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Naopak pro analýzu, která kombinuje pohled na mikroprostředí a makroprostředí, byla využita souhrnná SWOT analýza.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI

Základní informace o společnosti Purlive, spol. s r.o. obsahuje následující tabulka 2:

Tabulka 2: Základní informace o společnosti Purlive, spol. s r.o.

Základní kapitál	200 000 Kč
Identifikační číslo	2629712
Sídlo společnosti	Rybníky VII, 760 01 Zlín

4.1 Představení společnosti

Vybraná společnost, o které pojednává bakalářská práce, se začleňuje do oboru stavebnictví. Společnost Purlive, spol. s r.o. byla založena 19. 2. 2014. Společnost se specializuje na výrobu vlastních stavebních systémů, a to s využitím moderních materiálů. Společnost Purlive, spol. s r.o. (dále jen Purlive) také realizuje vlastní stavby z těchto stavebních systémů. Sledování aktuálních trendů ve stavebnictví, mělo za následek vyvinutí již zmiňovaného stavebního systému. Vše vedlo k zakoupení moderní výrobní technologie pro výrobu stavebních konstrukcí a výrobu speciální izolace v podobě polyuretanové pěny.

Společnost k březnu 2017 disponuje dvaceti zaměstnanci. Společnost trvale usiluje o účelnost, optimalizaci a efektivitu vnitropodnikových procesů. Firma se snaží sledovat aktuální trendy na trhu a vždy se snaží být o krok před konkurencí. Toho dosahuje hlavně investicí do vzdělávání svých zaměstnanců. Purlive neustále rozvíjí portfolio svých produktů tak, aby zákazníkům mohla přinášet služby a výrobky té nejvyšší kvality. K rozvoji portfolia produktů napomáhá spolupráce s vysokoškolskými institucemi a několika odborníky.

Společnost se již od začátku chtěla zaměřit především na výrobu stavebních systémů. Jelikož stavební systém nebyl znám, firma musela začít s vlastní výstavbou rodinných domů, aby ukázala, že daný systém funguje. Prvním cílem společnosti bylo stavět 15 rodinných domů ročně, ale hlavní vizí byla a je být hlavně výrobcem a prodejcem stavebních systémů. Tuto vizi by společnost chtěla naplnit v následujících pěti letech.

V roce 2016 byly tržby společnosti ve výši 25 000 000 Kč a v roce 2015 byly tržby ve výši 21 000 000 Kč.

4.1.1 Historie společnosti

Inspirací pro vznik společnosti byla firma UNILIN, sídlem v Belgii. Firma UNILIN se původně zabývala sklářským průmyslem, později se však specializace změnila na výrobu skelné vaty. Jedním z hlavních odvětví firmy byly střešní panely sendvičového typu, které firma vyráběla za použití polyuretanové pěny, jakožto hlavního izolantu. Takto vytvořené panely, které obsahují jak tepelnou izolaci, krokve a upravenou vnitřní stranu byly inspirací pro výrobu na domácím trhu. K samotné realizaci bylo přistoupeno spoluprací se stavební fakultou Vysokého učení technického v Brně. Jako dodavatelem polyuretanové pěny byla vybrána firma Bayer, od níž přišla myšlenka: „proč vyrábět panely jenom na střechy, a ne rovnou na celý dům“. S touto myšlenkou byla navázána nová spolupráce se stavební fakultou VŠB v Ostravě. Díky této spolupráci byla vyvinuta nosná konstrukce pro velkoplošné panely obvodových stěn. Byl vyvíjen materiál, který by byl vhodný pro výstavbu rodinných domů, nakonec byly pak vybrány cementoštěpkové desky, které jsou vhodné pro zmiňovaný stavební systém díky svým vlastnostem. Dalším krokem byla poptávka pro dodání lisu vhodného k daným účelům. Inspirací byla cesta do Liverpoolu, kde firma vyráběla jak střešní, tak i stěnové panely. Samotný vývoj stavebního systému trval několik let a v roce 2014 mohla firma Purlive vstoupit na trh se svým novým stavebním systémem. Vývoj stavebního systému Purlive byl zakončen certifikací. V průběhu vývoje společnost také vyvinula sendvičové panely pro výrobce tzv. modulárních systémů v zahraničí (Německo, Rakousko). Díky této činnosti byla oblast bytové výstavby na nějaký čas utlumena. Poté, co byly stabilizovány výrobní a obchodní postupy modulárních staveb a jejich dodávek, mohla se společnost naplno věnovat uvedení nového stavebního systému pro výstavbu rodinných domů na trh.

Byla založena nová značka Purlive, spol. s r.o., aby se mohla tato značka rozvíjet již od začátku. Název Purlive je složeninou zkratky PUR, která nám značí polyuretanovou pěnu a anglickým slovem LIVE – život.

4.1.2 Produkty společnosti

Společnost vyrábí různé druhy sendvičových panelů, které jsou využívány pro několik typů produktů.

Stavební systém Purlive

Stavební systém Purlive je univerzálním systémem, který řeší konstrukci střech, stropů a v neposlední řadě konstrukci nosných stěn. Základem stavebního systému je konstrukční prvek tzv. samostatný sendvičový panel. Základem systému jsou tedy nosné prvky (KVH hranoly) a speciálně aplikovaná litá, tvrdá PUR pěna. Celý panel je opláštěný cementoštěpkovou nebo OSB deskou. Mezi největší výhody tohoto systému patří rychlost výstavby a tepelná izolace. Například při tzv. stavbě na klíč je společnost schopna realizovat stavbu od vydání stavebního povolení do čtyř měsíců. Díky využití technologie PUR pěny se řadí výstavba do oblasti nízkoenergetické, popřípadě pasivní a v budoucnu i do tzv. nulových domů. Mezi mnohé další výhody můžeme zařadit variabilnost systému, vysoká únosnost systému, velmi vysoká živostnost, odolnost proti vlhkosti, zvuková izolace, a také možnost montáže za nízkých teplot.

Jak již bylo zmíněno, při výrobě stavebního systému je využita PUR pěna s vhodnými vlastnostmi. Stavební panely jsou vyplněny litou PUR pěnou, která je následně zalisována a dochází tak ke sjednocení konstrukce jako celku. Technologie zaručuje vysokou přesnost zpracování sendvičových panelů, a to až v řádu milimetrů.

Polyuretanová pěna

Polyuretanová pěna je z chemického hlediska makromolekulou butandiolu a hexamethylenizokianátu. S polyuretanem jako takovým se setkáváme dnes a denně, neboť se vyskytuje téměř ve všech průmyslových odvětvích, a aniž bychom to tušili, tak nás obklopuje. Můžeme si uvést několik příkladů odvětví, kde se s ním setkáváme. V textilním průmyslu je využíván pro své izolační schopnosti, ale také pro svoji voděodolnost. Pro své schopnosti absorpce nárazu, odolnost a izolaci je například využíván v obuvnickém průmyslu pro výrobu podrážek. V leteckém průmyslu je pak využíván hlavně pro svou lehkost a odolnost. V neposlední řadě se také využívá v automobilovém průmyslu, kde je využíván pro odhlučnění a absorpci nárazu.

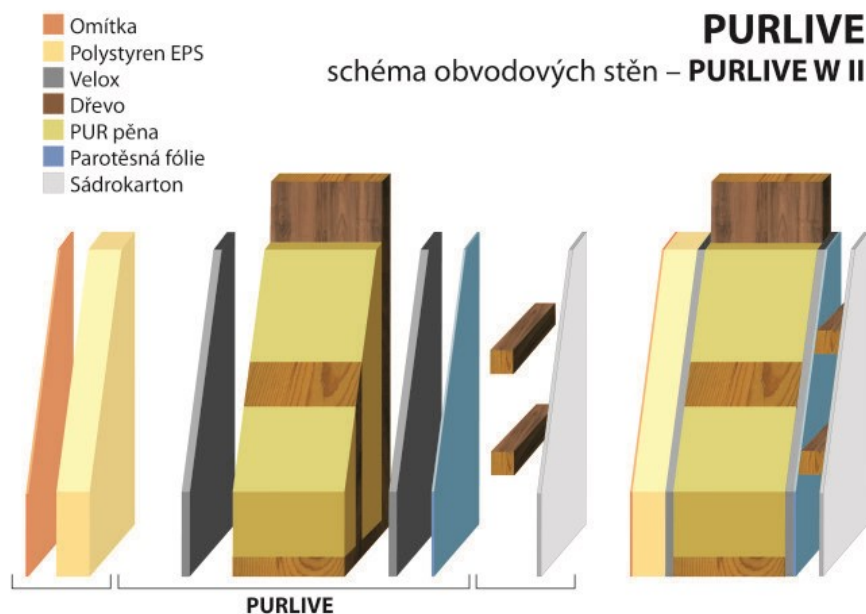
Ve stavebním systému Purlive je využíván polyuretan jako izolace ve formě polyuretanové pěny (dále jen PUR pěna). PUR pěna je univerzálním materiálem, který má výborné izolační schopnosti, v zimě drží teplo uvnitř, v létě naopak venku. Díky svým unikátním vlastnostem a výrobní technologií je PUR pěna schopna se zcela přizpůsobit tvaru, který je navržen. Je schopna vyplnit veškeré vzduchové mezery v konstrukci panelu. Obrovskou výhodou PUR

pěny je její molekulární struktura, která je stálá a časem je neměnná. PUR pěna je recyklovatelným materiálem. Hlavní nevýhodou je degradace struktury po vlivu UV záření, avšak tomuto jevu je zabráněno díky vhodným výrobním podmínkám a uzavření konstrukce.

Společnost vyrábí několik druhů panelů, které slouží pro různé účely.

- Stavební systém PURLIVE
- Stavební izolační panely (SIP – Structural Insulated Panels)
- Systém pro modulární výstavbu PULIVE

Prvním zmíněným systémem je konstrukce, která slouží především pro výstavbu rodinných domů. Konstrukce je složena z nosných prvků, izolace PUR pěny a opláštěna cementoštěpkovou deskou. Stavební systém Purlive se vyznačuje vysokou únosností, variabilitou, certifikovanou požární odolností a spoustou dalších výhod. Výroba probíhá na základě výrobní dokumentace, která je zhotovená přímo na míru zákazníkovi. Zakoupená speciální technologie umožňuje vyrábět velkoplošné panely v délce až 8 metrů a šířce až 3 metry. Vyrobené panely jsou poté převezeny na stavby, kde za pomoci jeřábu jsou umístěny na předem připravenou spodní stavbu. Níže uvedený obrázek 4 ukazuje skladbu sendvičového panelu.



Obrázek 4: Schéma obvodové stěny.

Další možností realizace je pomocí SIP panelů, které oproti stavebnímu systému Purlive mají opláštění OSB deskou. SIP panely jsou konstruovány také jako obvodové stěny, ale

s využitím pro hůře dostupná místa nebo jako forma výplně konstrukce. Jelikož OSB deska je lehčí než cementoštěpková deska, je možné tento panel přenést v rukách.

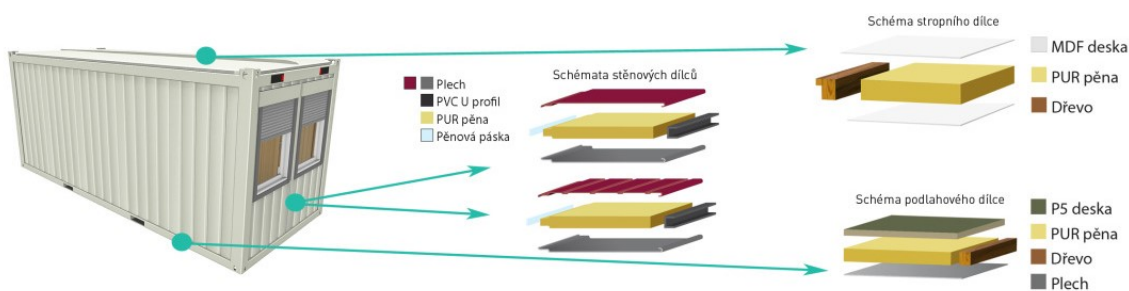
SIP panely jsou vyráběny v unifikovaných velikost, a to záleží na rozměru OSB desky. Níže uvedený obrázek 5 ukazuje, jak celý systém jednoduše funguje a následně obrázek 6 jejich montáž.



Obrázek 5: Stavební izolační panely.

Obrázek 6: Montáž SIP panelů.

Systém pro modulární výstavbu je pro firmy, které se zabývají modulární výstavbou kontejnerů. Společnost Purlive pro kontejnerářské firmy vyrábí střešní, podlahové a stěnové dílce (viz. Obrázek 7), které slouží pro opláštění rámové konstrukce kontejneru. Tyto dílce dosahují vynikajících tepelně izolačních vlastností a zrychlují výstavbu kontejneru.



Obrázek 7: Schéma stěnových, podlahových a střešních dílců.

Všechny výše uvedené informace o společnosti jsou čerpány z interních zdrojů firmy.

4.2 Rozšíření portfolia a jeho důvody

Společnost si předsevzala první cíl, a to zaměřit se na koncové zákazníky. Proto byl vytvořen katalog pro konkrétní cílovou skupinu. V katalogu jsou uvedeny základní informace a možnosti stavebního systému. Purlive již má za sebou desítky postavených staveb, proto došlo na hlavní vizi společnosti, která je rozšířit své portfolio o stavební firmy. Aby mohla společnost oslovit stavební firmy, je zapotřebí zhodnotit situaci na trhu.

Každá stavební firma má svůj vlastní a osvědčený stavební systém, ze kterého staví. Je tedy velmi těžké přesvědčit tuto cílovou skupinu o výjimečnosti a atraktivitě jím neznámého stavebního systému Purlive. Hlavní výhodou pro stavební firmy je polyuretanová pěna, která se považuje za nadčasovou a používá se takřka všude kolem nás. Dalším benefitem je rychlost výstavby, která může uspokojit poptávky firem tím, že postaví více domů.

Společnost by měla pro své potenciální zákazníky (stavební firmy) vytvořit speciální katalog ušitý přímo na míru stavebním firmám. Katalog by měl obsahovat mnohem detailnější informace, které se nemusí vyhýbat odborné terminologii. Obsah katalogu musí být doplněn o detailní hodnoty stavebního systému (fyzikální vlastnosti a detaily řezů jednotlivých typů panelů). Ceník obsažený v katalogu pro stavební firmy, by měl být do jisté míry jen orientační a konkrétní cena bude stanovena na základě velikosti odběru stavebního systému. V neposlední řadě v katalogu nesmí chybět výhody stavebního systému.

Může dojít k oslovení i ze strany stavebních firem, proto je důležité jim na webových stránkách vymezit zvláštní sekci, opět specializovanou výhradně pro stavební firmy.

Dále je vhodné vytvořit několik ukázkových řezů různých typů stavebního systému. Ukázkové vzorky budou poskytnuty stavební společnosti jako ukázkový produkt pro jejich zákazníky. Samozřejmě jim budou poskytnuty také marketingové materiály a předměty k rozšíření povědomí o tomto stavebním systému. Dále bude stavební firma proškolená a následně certifikovaná a bude jí poskytnuto nepřetržité poradenství.

Společnost Purlive tedy při rozšíření portfolia o stavební firmy bude nucena navýšit zaměstnanecký kolektiv o další pracovní síly, a to hlavně pro plynulost poskytovaných služeb stavebním firmám. Rozšíření se bude zejména týkat oblasti projekce, přípravy a rozpočtu. Tímto krokem se značně urychlí vznik výrobní dokumentace a tím i samotná výroba. Všechny důsledky rozšíření portfolia vybrané společnosti jsou více rozebrány v níže uvedených kapitolách.

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU

V současné době lze pozorovat exponenciální nárůst poptávky po dřevostavbách. Dřevostavby jsou vyhledávané hlavně pro svou rychlost výstavby a stávají se tak novým trendem ve stavebnictví. Námi vybraná společnost je již na trhu několik let a vybudovala si tak jistou pozici a renomé. Pro rozšíření portfolia vybrané společnosti je však nutné sledovat současnou situaci na trhu. K aktuálnímu stavu okolí je v bakalářské práci využita PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

5.1 PEST analýza

Politické faktory

Legislativa České republiky do jisté míry ovlivňuje výstavbu dřevěných rodinných domů. Je zde několik nařízení, které musí dřevostavba splňovat, například výstavbu do maximální výšky 12 metrů. Můžeme tedy konstatovat, že legislativa ČR není limitující pro výstavbu rodinných domů, na které se firma specializuje.

Velkým otazníkem do budoucna je však návrh zákona o tzv. nulových domech. Legislativa ČR chce zajistit snížení spotřeby energie v nově vznikajících výstavbách, což by mělo za následek růst nákladů na výstavbu, a s tím spojené snížení zájmu o stavbu rodinného domu.

V současné době je státem ustanovená sazba DPH na bydlení ve výši 15 %. Náklady na výstavbu jsou spojeny s touto daní, a proto závisí na jejím zvýšení či snížení.

Ekonomické faktory

Stavebnictví patří mezi tzv. cyklická odvětví, jejichž ekonomické výsledky se zpravidla vyvíjejí podobně jako aktuální ekonomické výsledky státu. Z tohoto pohledu lze vidět rizika v možné politické nestabilitě či dalších vlivech, které společnost nedokáže sama ovlivnit.

Mezi ekonomický faktor, který do jisté míry spadá také do sociálního, je míra nezaměstnanosti. Na tento ekonomický faktor je možno nahlížet hned ze dvou směrů, a to poptávku po zaměstnancích či zákaznících. Pokud budeme potřebovat rozšířit svou zaměstnaneckou základnu, je pro nás jako pro zaměstnavatele výhodnější vyšší míra nezaměstnanosti. Máme tedy větší výběr potenciálních zaměstnanců, a můžeme se soustředit na výběr kvalitní pra-

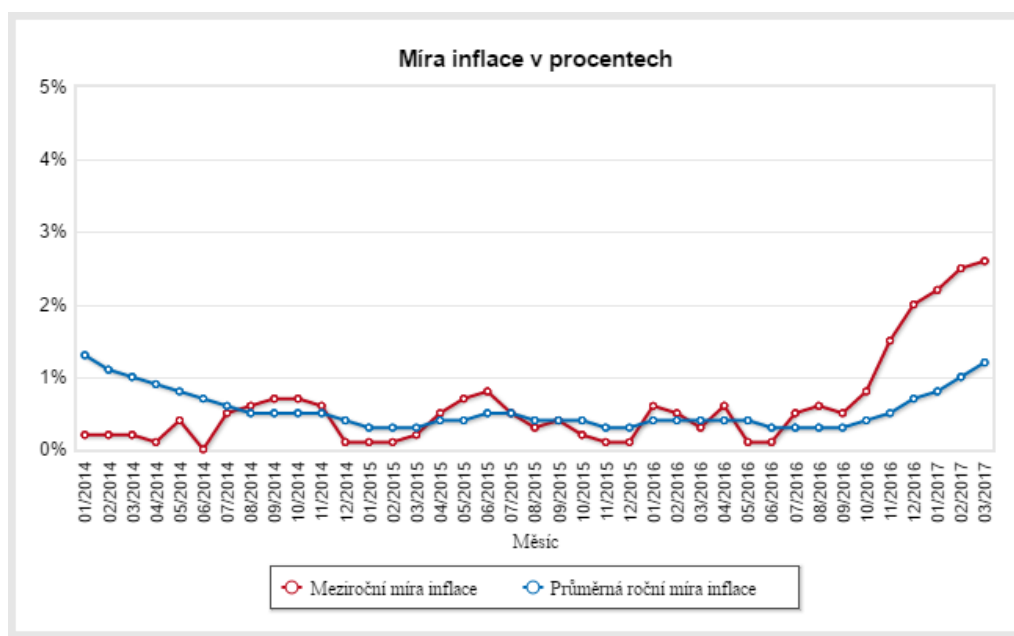
covní síly. Na druhé straně, v pozici dodavatele je pro nás výhodnější nižší míra nezaměstnanosti, neboť bude více odběratelů, kteří mohou nakupovat námi poskytovaný produkt (službu).

V tabulce 3 jsou uvedeny v procentech hodnoty pro míru zaměstnanosti a obecnou míru nezaměstnanosti. Můžeme sledovat v minulých čtvrtletích plynulý nárůst míry zaměstnanosti, a naopak tendenci ke klesání obecné míry nezaměstnanosti.

Tabulka 3: Vývoj míry zaměstnanosti a obecné míry nezaměstnanosti (Český statistický úřad, © 1.7.2017a).

Ukazatel	4. čtvrtletí 2015	1. čtvrtletí 2016	2. čtvrtletí 2016	3. čtvrtletí 2016	4. čtvrtletí 2016
Míra zaměstnanosti (%)	56,8	57,0	57,4	57,7	58,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,5	4,3	3,9	4,0	3,6

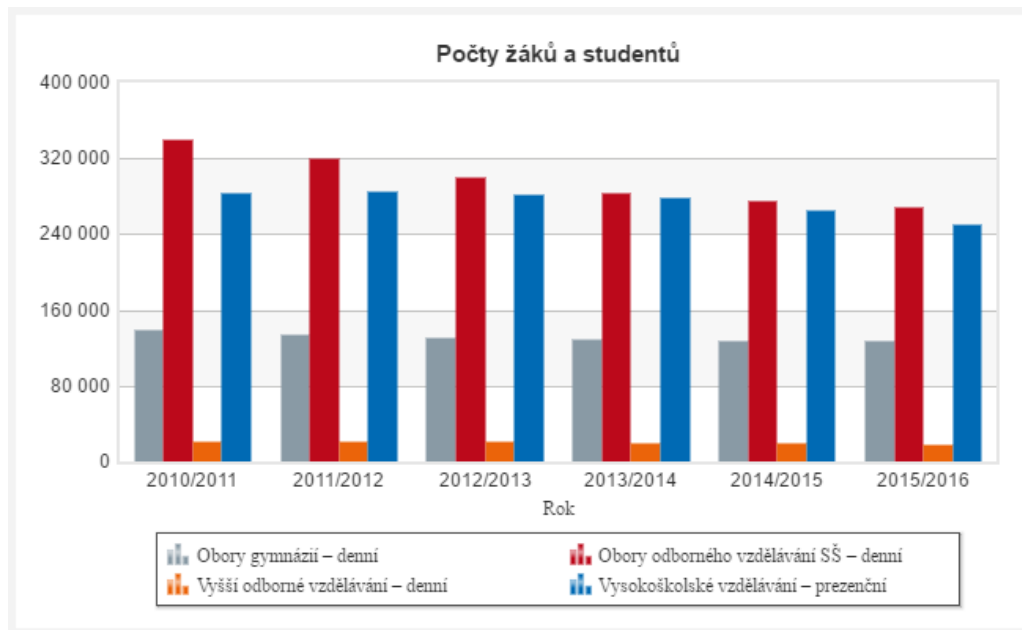
Jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů je míra inflace, která je zobrazena v grafu 1. S narůstající inflací bude hodnota peněz nižší, než je v současnosti. Důsledkem inflace je posílení spotřebních výdajů, a to na úkor úspor. Při pevných měnových kursech a vyšší inflaci u nás než v zahraničí, je posilován dovoz, a tedy jsou zvýšeny náklady na pořízení hlavního materiálu – polyuretanu.



Graf 1: Grafické znázornění míry inflace v procentech (Český statistický úřad, © 1.5. 2017b).

Sociální faktory

Hlavními sociálními faktory společnosti jsou vzdělání a již výše zmíněná nezaměstnanost, které jsou pro společnost důležité. Produkt společnosti vyžaduje kvalifikaci a vzdělání v oborech projekce, statiky, stavbyvedoucí aj. V rámci rozšíření portfolia, a tedy i navýšení samotné výroby obnáší nárůst zaměstnanců v definovaných oborech. Na níže uvedeném grafu 2 jsou uvedeny počty žáků a studentů ve školním systému.



Graf 2: Počty žáků a studentů na školách (Český statistický úřad, © 1.5.2017c).

Společnost Purlive zaměstnává převážně absolventy oboru odborného vzdělání SŠ, a to obor stavebnictví. Z grafu je patrné, že právě tato skupina absolventů se v posledních pěti letech snižuje. Důsledkem snížení počtu absolventů je menší výběr mezi kvalifikovanými potenciálními zaměstnanci.

Technologické faktory

Společnost ovlivňuje hned několik technologických faktorů. Pokud se bude společnost snažit držet krok s modernizací a vývojem, může to pro ni znamenat vynaložení nemalých nákladů. Jakožto výrobní společnost se musí snažit vyhnout zastarávání výrobního procesu.

Společnost prošla dlouhým procesem vývoje a optimalizace výrobního procesu, který byl následně certifikován. Pokud by společnost byla nucena rozvíjet certifikaci, znamenalo by to pro ni vynaložení vysokých nákladů.

5.2 SWOT analýza

Pomocí souhrnné SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby (tabulka 4). Všechny níže uvedené body SWOT analýzy jsou výsledkem konzultace a sledování firmy.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti.

Silné stránky	Slabé stránky
Jedinečnost stavebního systému v ČR Finanční stabilita firmy Rychlost výstavby Kvalita Kompletní služby pro výstavbu Nízké uživatelské náklady na stavbu	Malé skladovací prostory Jediné výrobní místo v ČR Relativně malá společnost Vysoká pořizovací cena polyuretanu
Příležitosti	Hrozby
Evropský trh Rostoucí trend dřevostaveb Nízkoenergetické domy Rozšíření nabídky o nové produkty	Porucha lisovacího stroje Omezení zákony Neplaticí odběratelé Zpoždění materiálu Vstup konkurence

Silné stránky

Společnost je platebně schopná, a jelikož vznikla ze společnosti zabývající se výrobou betonových směsí, která je na trhu již přes dvacet let, považují společnost Purlive za finančně silnou a stabilní firmu.

Firma v tuto chvíli disponuje jedinečným stavebním systémem, který dosud nebyl známý v České republice. Nynější dřevostavby využívají převážně jako izolaci minerální vatu. Společnost Purlive si tedy zvolila vlastní vývoj systému za pomoci polyuretanu, který je považovaný za nadčasovou izolační složku.

Společnost nejen, že vyrábí stavební systém, také z těchto systémů realizuje rodinné domy. K tomu, aby mohla realizovat domy je potřeba poskytovat zákazníkovi celý servis tzn., že společnost dokáže zákazníkovi udělat dům tzv. „na klíč“. Některé stavební práce si dokáže firma udělat sama, ale samozřejmě nedisponuje veškerými řemesly, proto je nutné některé kroky ve výstavbě subdodávat.

Slabé stránky

Pokud srovnáme ceny za minerální vatu, která je jedna z nepoužívanějších a polyuretanu, je na tom samozřejmě minerální vata cenově výhodnější. Minerální vata se cenově pohybuje

okolo 800 Kč/m³, kdežto polyuretan stojí 3 000 Kč/m³. Samozřejmě se liší izolačními vlastnostmi, kde polyuretan je o 100 % lepším izolantem než minerální vata.

V případě rozšíření portfolia by se firmě mohly naskytnout problémy ohledně skladovacích prostor. Pokud bychom počítali s nárůstem stavebních firem nemusel by prostor, který je poskytnutý pro skladování vystačit.

Další slabou stránkou pro firmu může být jediné výrobní místo v ČR. Jelikož je výrobní místo ve Zlíně, může výstavba v Praze prodražit rodinný dům o dopravu. V rámci rozšíření portfolia o stavební firmy by bylo dobré zvážit, zda v případě naplnění stávající výrobní kapacity, nevytvořit další výrobní prostor na jiném místě, a tak lépe pokrýt Českou republiku.

Příležitosti

Společnost již spolupracuje s německou firmou, která pomocí modulárních panelů skládá kontejnery. Co se týká panelů, sloužících pro výstavbu rodinných domů, vidím příležitost v rozvoji nejen na německý trh, ale celkově do celé Evropy.

Dnešní doba je obecně uspěchaná a jde hodně dopředu tzn., že lidé již nechtějí strávit dva až tři roky výstavbou zděných rodinných domů, proto je podle mého názoru velký potenciál v dřevostavbách.

Hrozby

Největší hrozbou pro firmu je porucha lisovacího stroje, která by měla za následek jednak zpoždění výrobních závazků, ale i vysoké náklady na opravu. Další hrozbou je zásah nebo omezení státem, který může ovlivnit výstavbu dřevostaveb v ČR.

Další hrozbou pro firmu může být vstup nové konkurence. Je to sice menší pravděpodobnost, protože náklady na pořízení všech potřebných výrobních strojů jsou velice vysoké, ale je možný vstup například zahraniční firmy na český trh, který by společnost Purlive mohl ohrozit. Stávající česká firma by mohla rozšířit své portfolio o nový produkt blízký stavebnímu systému Purlive.

5.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil nám napomáhá charakterizovat ziskový potenciál v daném odvětví. Touto analýzou naznačíme strukturu daného odvětví v okolí našeho podniku, a to díky právě pěti konkurenčním silám.

5.3.1 Konkurence v odvětví

Na českém trhu se můžeme setkat z více jak 40 firmami, které se specializují na dřevostavby. Několik z nich se věnuje komerčním, srubovým a roubeným stavbám. Vybraná společnost stejně jako většina firem na českém trhu se specializuje na montované rodinné domy. Námi vybraná společnost se zařazuje mezi firmu, která využívá sendvičové panely (panelová výstavba). Trh dřevostaveb má rostoucí tendenci, což je způsobeno několika faktory. Především rychlostí výstavby a lepšími izolačními vlastnostmi.

Český trh se skládá z firem, jež mají rozdílnou strategii. Jen málo firem zabývajících se dřevostavbami mají svůj vlastní stavební systém, který si vyrábí. Tyto firmy poskytují kompletní služby, jež zahrnují výrobu, úpravu a samotnou výstavbu. Naopak většina firem na českém trhu stavební systém nevyrábí, ale nakupují hotový výrobek (stavební systém) jak v Česku, tak zahraničí. Námi vybraná společnost se zařazuje mezi několik málo firem, která si svůj stavební systém vyrábí sama a následně z nich provádí výstavbu.

Z několika firem, které si vyrábí vlastní stavební systém je námi vybraná společnost jedinou, která využívá jako izolaci polyuretan. Stavební systémy na českém trhu používají k izolaci minerální vatu, polystyren či celulózu.

Na území České republiky jsou považovány za největší konkurenty firmy, které svým působením uvádí směr trhu dřevostaveb. Jmenovitě zde můžeme zařadit RD Rýmařov, Agrop Nova a.s. a Czech Pan s r.o. (tabulka 5). Do jisté míry nás však zajímá konkurence v odvětví na Moravě. Konkrétně ve Zlínském kraji, kde sídlí námi vybraná společnost, se vyskytují firmy, jež nedisponují vlastním stavebním systémem, pouze zprostředkovávají výstavbu dřevěných domů (Zelené domky, Rudolf Ekodomy, aj.).

Tabulka 5: Údaje konkurenčních firem v odvětví (zpracováno na základě údajů z obchodního rejstříku).

	Počet pracovníků	Tržby (Kč)	Zisk (Kč)	Základní kapitál (Kč)	Rok vzniku	Údaj z roku
RD Rýmařov	430	858 000 000	4 357 000	100 000 000	1991	2015
Agrop Nova	380	524 415 000	10 000 000	77 000 000	2001	2015
Czech Pan	20	20 000 000	3 000 000	1 000 000	1998	2013

Jelikož trh dřevostaveb na českém trhu roste, dá se očekávat, že počet podniků bude stoupat a rivalita podniků na trhu montovaných dřevostaveb bude stoupat také. Následkem rivality v odvětví může být vyostřená cenová konkurence. Konkurence v odvětví se považuje za nejsilnější z pěti konkurenčních sil.

5.3.2 Síla dodavatele

Jelikož stavební systém je složen z několika produktů, tak počet dodavatelů je vysoký. Velikost a důležitost jednotlivých dodavatelů se značně liší. Dále se proto budeme věnovat pouze těm nejdůležitějším z nich.

Opláštění stavebního systému je zajištěno pomocí OSB desky nebo Velox (cementoštěpkové desky). Tento plošný materiál pro konstrukci stěn jsou vyráběny velkými výrobci a jejich dostupnost je tedy značná. Cementoštěpkové desky jsou získávány přímo od výrobce Velox-Werk s r.o. jež má své zastoupení v České republice. V případě OSB desek je nákup uskutečněn prostřednictvím menších distributorů (stavebniny) jež je na českém trhu velké zastoupení. Nami vybraná společnost tento plošný materiál neodebírá pouze od jednoho dodavatele, avšak sleduje cenové nabídky a z nich si vybírá tu nejvýhodnější.

KVH hranoly jsou vysušená smrková řeziva a na našem trhu existuje více dodavatelů. Je monitorována cenová nabídka dodavatelů jak na českém, tak slovenském trhu a vždy se vybírá nejvýhodnější nabídka.

Hlavním komponentem a jádrem celého stavebního systému je polyuretanová pěna. Tento komponent je dodáván od výrobce, nadnárodní firmy Bayer, která má své zastoupení i na českém trhu.

Výrobci pro jednotlivé komponenty stavebního systému jsou většinou velké (dokonce nadnárodní) společnosti. Vybraná společnost však získává jednotlivé komponenty, s výjimkou polyuretanové pěny přes různé distributory. Počet těchto distributorů na českém trhu je značný, a proto má společnost možnost vybrat hned z několika nabídek. Díky výběru té nejvýhodnější nabídky, je společnost schopna snížit vliv dodavatele a můžeme tedy říci, že tato konkurenční síla má malou hodnotu. V případě našeho stavebního systému je dostupnost substitutů relativně omezena, a to na cementoštěpkové a OSB desky.

5.3.3 Síla odběratele

V odvětví montovaných dřevostaveb je možno odběratele rozdělit do tří základních skupin:

- Konkrétní zákazník
- Stavební firmy
- Developerské společnosti

Převážná část produkce vybrané společnosti se zabývá konkrétním zákazníkem. V kategorii výstavby rodinných domů pro konkrétního zákazníka je možno se setkat s typovými domy nebo s individuálními návrhy. V případě výstavby typových domů je kalkulace ceny předem známa, naopak u individuálních netypových domů se předběžná kalkulace vyhotovuje. Předběžná kalkulace pro netypový dům vychází ze základních požadavků zákazníka. Cenová pružnost je nízká, a to díky charakteru či vysoké ceně produktu. Velký vliv odběratele na společnost je způsoben hlavně odstupem od projektu a přechodem ke konkurenci.

Vybraná společnost se v dnešní době zaobírá několika developerskými projekty. Mezi tyto projekty můžeme zahrnout výstavbu Houseboatů nebo výstavbu a následný prodej čtyř rodinných domů. Tyto projekty vznikly z vlastní iniciativy a nejednalo se tedy vliv odběratele ze strany developerské společnosti.

Vybraná společnost, v rámci rozšíření portfolia, by ráda nabízela svůj stavební systém právě zmiňované třetí skupině – stavebním firmám. V tuto chvíli společnost disponuje jak výrobním procesem, tak i stavbyvedoucím, který dohlíží na samotnou výstavbu a montování dřevěných domů. Společnost má tendence prorazit mezi stavební firmy, nabízet tak svůj stavební systém a tím navýšit svůj růst a zisk. Předpokladem však je, že stavební firmy jakožto odběratelé budou mít veliký vliv na společnost, a to hlavně na cenu stavebního systému.

Zpětná integrace ze strany konkrétního odběratele je téměř vyloučena. Dříve nebyla bankovní sekce schopna poskytnout úvěry či hypotéky na dřevostavby, a to z důvodu rychlosti výstavby. V dnešní době se situace zlepšila, banky umožňují získání úvěru či hypotéky na dřevostavby, a proto stoupá počet významných zákazníků v tomto odvětví.

Vliv odběratele na společnost je značná, pouze u konkrétního zákazníka s výstavbou typového domu tomu tak není. Je to však pouze malá skupina odběratelů, která si vybírá tento způsob výstavby. Převážná část zákazníků se ubírá k individuálním projektům a zde můžeme počítat s vysokou vyjednávací silou odběratele.

5.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na českém trhu můžeme nalézt více než 40 firem v odvětví dřevostaveb. Je zřejmé, že konkurence v odvětví má značný vliv na společnost a je tomu tak i při vstupu nové firmy. Nově vstupující společnost však musí překonat vysoké počáteční náklady, z nichž největší položku tvoří náklady spojené s výrobní technologií stavebního systému či jiných dílu potřebných pro výstavbu domu. Nová firma je konkurence schopná, pokud získá certifikaci v oblasti

dřevostaveb. Certifikace stavebního systému obnáší dlouhý proces v řádech měsíců. Před certifikací je nutno stavební systém vyvinout a optimalizovat, což je jeden z nejdelších procesů pro novou firmu.

Pro nově vstupující firmu je velmi složité a časově náročné proniknout do distribučních kanálů a oslovit tak širokou skupinu odběratelů. Ze zmíněných skutečností je patrné, že při vstupu nového podniku do daného odvětví by nenastala tzv. cenová válka. Síla hrozby nově vstupujících firem do daného odvětví je proto nízká. Může však nastat situace, že nově vstupující podnik bude využívat shodné či lepší technologie. V tu chvíli se může odběratel rozhodovat právě na základě ceny.

5.3.5 Hrozba (náhradních výrobků) substitutů

Mezi nejbližší substituty montovaných dřevěných rodinných domů jsou právě domy postaveny konvenčním způsobem. Dalším příkladem substitutů v tomto odvětví jsou roubené a srubové domy. Mezi vzdálenější substituty spadá bydlení v bytě.

Roubené a srubové domy spadají také mezi dřevostavby a mají u nás velkou tradici. Roubenky a sruby jsou na území České republiky využívány hlavně k rekreačním účelům, nikoli na rodinné bydlení. Mezi jejich hlavní nevýhody patří hlavně jejich pracnější údržba.

Nejbližší substitut, běžný zděný dům má rozdílný typ konstrukce než dřevostavba. Také jeho výstavba je v delším časovém horizontu. Samotná montáž rodinného domu z dřevěného stavebního systému trvá zpravidla několik týdnů. Naopak výstavba zděného rodinného domu může trvat několik měsíců až let.

Náklady spojené s dřevěnou výstavbou jsou nepatrně nižší než u zděné výstavby. Tyto náklady jsou samozřejmě spojené s velikostí a složitostí domu. Mezi těmito substitučními produkty se však odběratelé často nerozhodují z hlediska cenové nabídky, ale z poskytujících výhod a nevýhod daného produktu. Jelikož v České republice stále převyšuje zděná výstavba, můžeme považovat vliv substitutů za velmi vysoký. Se vzrůstající tendencí k výstavbě dřevostaveb však můžeme předpokládat, že vliv těchto substitutů bude klesat.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Společnost při svém vzniku měla jasnou vizi – vyrábět stavební systém, který následně bude prodávat mezi stavební firmy. Jelikož na začátku neměly stavební firmy zájem nebo nevěřily stavebnímu systému, rozhodla se společnost Purlive začít s výstavbou ve vlastní režii a ukázat tak, že stavební systém funguje.

6.1 Marketingový plán

V této kapitole bych se chtěl zaměřit na marketingový plán společnosti. Díky průzkumu trhu jsem identifikoval dvě cílové skupiny: vedoucí firem a koncové zákazníky. Na základě poznatků z firmy Purlive, se dosavadní marketing zaměřoval na konkrétního zákazníka, ale v duchu vize, chce podnik rozšířit své portfolio o stavební firmy.

Hlavní myšlenkou vzniku této společnosti bylo především vyrábět a prodávat stavební systém, a to stavebním firmám, které následně ze systému budou stavět konečný produkt (rodinné domy). Začátek pro firmu nebyl jednoduchý, stavební firmy neměly důvěru ve stavební systém, a proto byl marketingový plán soustředěn a zároveň cílen na konkrétního zákazníka. Po stabilizaci společnosti a realizaci několika rodinných domů, v řádu 15 domů ročně. Marketingové cílení na konkrétního zákazníka bylo úspěšné a byla tak splněna prvotní vize, kterou si společnost předsevzala.

Marketingový plán zaměřený na stavební firmy je poněkud složitější, protože každá stavební firma má své vlastní stavební systémy, ze kterých provádí výstavbu. Proto je důležité zaujmout stavebním systémem a jejími výhodami.

V následujících podkapitolách bych se chtěl věnovat jednotlivým kanálům, které jsou používány firmou, jednotlivé využití a vylepšení.

- Veletrhy
- Katalog pro stavební firmy
- Webové stránky
- Facebook

Veletrhy

Jednou z nejlepších příležitostí pro oslovení stavebních firem je právě veletrh. Veletrh poskytuje spousty kontaktů a návštěvníků, a to i z řad stavebníků. Tato forma komunikace se

bou nese vysoké náklady, které se pohybují kolem 100 000 Kč až 150 000 Kč na jeden usku-
tečněný veletrh. Vše záleží na velikosti výstavní plochy, ale také na druhu výstavního stánku.
Námi vybraná společnost si nechala navrhnout svůj stánek u firmy, která stánky staví na klíč
a firmě je pouze pronajímá. Tato služba je placená na každý veletrh samostatně a částka za
pronájem se může vyšplhat až na 80 000 Kč v závislosti na městě, kde je daný veletrh pořá-
dán. Samozřejmě je to nejdražší způsob výstavby.

Podle mého názoru by bylo rozumné vytvořit konstrukci ze svého vlastního stavebního sys-
tému, který se následně bude používat po určitou dobu. Tímto způsobem budou rozmělněny
náklady za vytvoření svého stánku do více let. Jelikož firma disponuje vlastním stavbyve-
doucím, který má pod sebou několik řemeslníků, je možné využít tuto pracovní sílu k vý-
stavbě vlastního stánku.

Katalog pro stavební firmy

Společnost v tuto chvíli disponuje propagačním materiálem, který převážně slouží pro oslo-
vení koncového zákazníka. V katalogu se nachází základní informace o stavebním systému,
jeho využití, výhodách s ním spojených, a v neposlední řadě pár typových domů. Aby spo-
lečnost mohla rozšířit své portfolio o stavební firmy, je podle mého názoru zapotřebí sestavit
katalog ušitý na míru přímo této skupině. Podle průzkumu, který jsem provedl pomocí tele-
fonní a emailové komunikaci, jsem dospěl k několika základním informacím, které by měly
být použity v katalogu:

- Detailnější zobrazení sendvičových panelů (řezy panelů, napojení panelů, aj.)
- Cena
- Hodnoty panelů a jejich izolační vlastnosti
- Stručný popis sendvičových panelů
- Výhody a nevýhody sendvičových panelů
- Certifikace sendvičových panelů

Z průzkumu vyplývají tyto parametry, které by neměly chybět v daném katalogu. Z těchto
důvodů navrhuji sestavit nový katalog výhradě orientován pro stavební firmy. Vytvoření
nového katalogu o rozsahu osmi stran, tzn. grafické zpracování a tisk je vyčísleno na 21 500
Kč za 1 000 Ks (naceněno grafikem a tiskařskou společností na základě poptávky).

Webové stránky

Webové stránky, kterými firma disponuje, v současnosti poskytují dostatečné informace. Pokud se zaměříme na stavební firmy, internetové stránky by měly poskytovat více informací právě pro námi zvolenou cílovou skupinu. Do budoucna bych doporučil renovaci či vytvoření nových webových stránek pro lepší přehlednost. A zároveň bych doporučil vytvoření speciální sekce pro stavební firmy. Oprava webových stránek je „webmasterem“ naceňena na 7 000 Kč. Při vytvoření nových webových stránek je tato cena stanovena na 35 000 Kč.

Facebook

Dnešní doba vyžaduje, aby se firmy prezentovali také formou sociálních sítí. V našem případě se propaguje pomocí sociální sítě Facebook, kde má svůj profil pod názvem Purlive. Sociální sítě ukrývají velký potenciál v představení a propagaci firmy. Můžeme jimi cílit na námi vybrané skupiny, a to například pohlavím, věkem, druhem zájmu či lokalitě. Díky propagaci firmy pomocí tzv. příspěvků můžeme analyzovat výsledky, které sociální síť umožňuje. Výsledky zahrnují počty osob, jež se zajímají o příspěvek, dosah příspěvku a mnohé další zajímavé a užitečné informace pro společnost. Společnost je schopna investovat do propagace pomocí Facebooku 30 000 Kč.

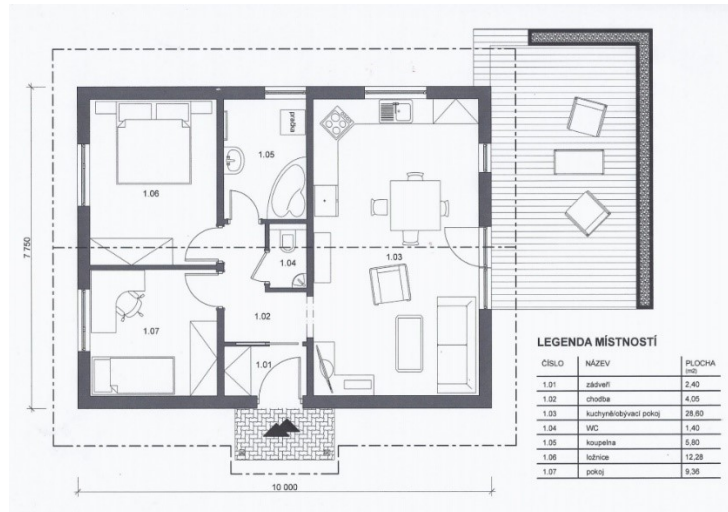
6.2 Výrobní plán

Při vzniku společnosti Purlive byla vybudována výrobní hala spolu se skladovacími prostory. Výrobní hala disponuje prostory pro manipulaci a přípravu rámové konstrukce jakožto meziprojektu sendvičových panelů. V další části výrobní haly je uložen lisovací stroj, v němž dochází k plnění a k lisování rámových konstrukcí. Vše je přemísťováno ve výrobní hale pomocí stropního jeřábu. Hotové a zkompletované sendvičové panely jsou přemísťovány do přilehlých skladovacích prostor, kde jsou uloženy a řádně označeny.

V rámci cílení na konkrétního zákazníka je dostačující jednosměnný provoz, při němž je společnost schopna vyprodukovat plochu 432 m² (tabulka 6) sendvičových panelů. Přičemž maximální rozměry jednoho sendvičového panelu jsou 8x3 metry.

Pokud bychom uvažovali o maximálním vytížení lisovacího stroje, jsou zaměstnanci schopni vyprodukovat 432 m² stavebního systému. Jako příklad vezměme jednoduchý typový dům Aleš 64 (obrázek 8), který firma nabízí, jež má dispozice 3+kk. Rodinný dům koresponduje s dnešním trendem menších rodinných domů a je vhodný pro rodinu s jedním

dítětem. Pro typový dům Aleš 64 je potřeba plocha 139 m² stavebního systému. Čistě teoreticky je tedy společnost schopna vyrobit 3 tyto typové domy za den. V praxi však je potřeba zohlednit složitost stavby.



Obrázek 8: Půdorys typového domu Aleš 64.

Více než polovina produkce společnosti Purlive míří do zahraničí v podobě modulárních dílců (viz. kapitola 4.1.2) pro kontejnerářské společnosti. Společnost splnila svoji vizi 15 domů ročně, ale i přesto nebyla využita maximální kapacita lisovacího stroje. Proto je nutné rozšířit své portfolio o stavební firmy a naplnit tak výrobní kapacitu. Pro maximální vytížení lisovacího stroje je zapotřebí vyrobit měsíčně 10 rodinných domů o ploše stěn cca 200 m². V tabulce 6 jsou uvedené maximální denní a měsíční kapacity lisovacího stroje pro směnný provoz.

Tabulka 6: Maximální kapacita lisovacího stroje.

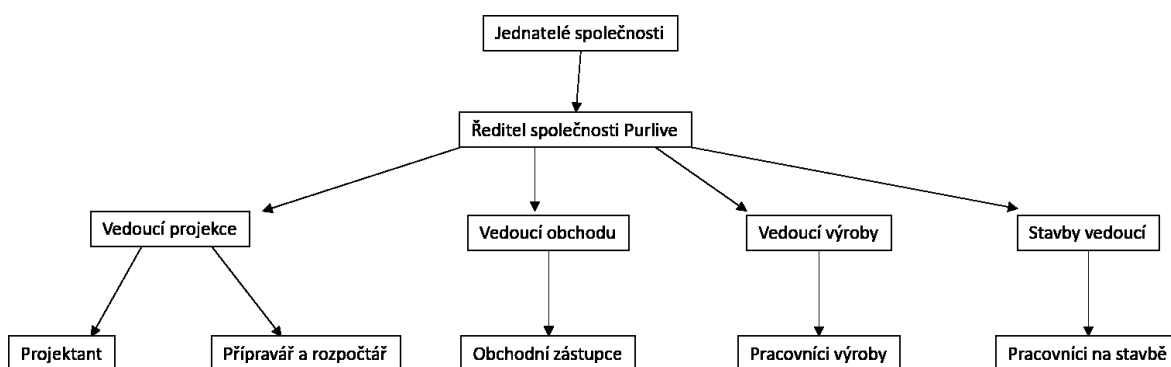
PLOCHA (m ²)		Provoz		
		Jednosměnný	Dvousměnný	Třisměnný
Výroba	Denní	432	864	1 296
	Měsíční	8 640	17 280	25 920

Výše uvedené počty jsou čistě teoretické, neboť vše závisí na složitosti stavby, její velikosti a obsazenosti lisovacího stroje. Je nutná správná organizace při výrobním procesu, není možné kombinovat výrobu modulárních dílců pro kontejnery a výrobu sendvičových panelů určené pro rodinné domy.

6.3 Organizační plán

Společnost Purlive je dceřinou společností firmy Taš-stappa beton, spol. s r.o. jež má společné jednatele. Schéma organizačního planu společnosti Purlive je uvedeno na obrázku 9. Účetnictví je zabezpečeno hlavní účetní v Taš-stappě beton, spol. s r.o., avšak s přibývajícím množstvím a růstem firmy je zapotřebí přijmout novou účetní pro společnost Purlive.

V rámci rozšíření portfolia o stavební firmy je zapotřebí přijmout nové zaměstnance na pozice projektant, rozpočtář, pracovník stavby a pracovník do výroby. Pracovní náplň projektanta je na základě architektonického návrhu nakreslit projektovou dokumentaci k rodinnému domu, který slouží pro vyřízení stavebního povolení a výrobní dokumentaci pro výrobu. Na základě projektu domu je poté rozpočtářem dům naceněn. Důsledkem rozšíření zaměstnaneckého kolektivu by bylo zvýšení nákladů, ale také zrychlení všech firemních procesů.



Obrázek 9: Schéma organizačního planu společnosti Purlive.

Jednatel společnosti a ředitel společnosti Purlive se spolupodílí na řízení, plánování, organizaci, ale také marketingu celého podniku.

Vedoucí projekce zabezpečuje veškeré podklady pro výstavbu a realizaci rodinných domů. Jeho náplní je i koordinace jeho podřízených (projektant, přípravář a rozpočtář).

Vedoucí obchodu a obchodní zástupce zprostředkovává kontakt mezi společností a zákazníkem. Do jisté míry se podíly také na marketingu společnosti. Nedílnou součástí pracovní náplně je absolvování všech vybraných veletrhů společnosti.

Vedoucí výroby dohlíží na výrobu a nakupování potřebných materiálů. Má na starosti hned několik zaměstnanců, pracovníků ve výrobě.

Stavbyvedoucí koordinuje své pracovníky na stavbě a zároveň je jeho povinností dohlédnout na kompletaci celé stavby. Při stavbě tzv. na klíč je nucen zajistit potřebný materiál a případné subdodavatele sám.

6.4 Hodnocení rizik

Po konzultaci s odborníkem (ředitel společnosti Purlive) ve společnosti jsme došli k následujícím rizikům. Hodnocení rizik probíhalo pomocí dvou kritérií: pravděpodobnosti a důsledku. Souhrn kritérií (vzájemné vynásobení) nám určuje sílu dopadu těchto rizik na společnost. Níže uvedená tabulka 7 nám shrnuje možná rizika a jejich hodnocení.

Tabulka 7: Hodnocení rizik.

Riziko	Pravděpodobnost	Důsledek	Souhrn	Pořadí
Omezení zákony	1	5	5	3.
Porucha lisovacího stroje	3	4	12	1.
Neplaticí odběratelé	2	3	6	2.
Zpoždění materiálu	1	4	4	4.

Porucha lisovacího stroje je nejzávažnější riziko pro firmu Purlive. Lisovací stroj je jeden z nejdůležitějších částí výrobního procesu. Lisovací stroj pochází ze zahraničí a servisní služba se nenachází v České republice, tudíž oprava stroje je časově a organizačně náročná. Riziku lze předcházet pravidelnou údržbou a vhodným zacházením zaměstnanců.

Druhým závažným rizikem jsou neplaticí odběratelé. Stavební firmy, které od společnosti budou odebírat sendvičové panely, se v případě neplacení mohou stát rizikem společnosti. Je důležité předcházet tomuto jevu, například zálohami za stavební systém.

Méně závažným rizikem v tuto chvíli je omezení dřevostaveb zákonem. Již dnes jsou zde omezení ve výstavbě za pomoci dřevěných materiálů, které však zásadně nelimitují výstavbu rodinných domů. Proti tomuto riziku se společnost nemůže chránit a radíme je mezi rizika neovlivnitelná.

Nejméně závažným rizikem je zpoždění materiálu sloužící pro výrobu stavebního systému. Již dříve bylo zmíněno, že existuje hned několik dodavatelů pro jednotlivé materiály, pouze s výjimkou polyuretanové pěny. Důležité je sledovat finanční situaci dodavatele a vytvářet si dostatečnou rezervu materiálu.

6.5 Finanční plán

Společnost Purlive je již zavedeným podnikem, a proto se v této části podnikatelského plánu nebudeme zabývat obvyklým finančním plánem, ale pouze náhledem na blízké finanční výdaje. Cílem práce je navrhnout aspekty, pro rozšíření portfolia společnosti.

Rozšířením portfolia a získáním zakázek ze strany stavebních firem bude společnost Purlive nucena vynaložit prostředky pro rozvoj podniku. Prvotním krokem při získání více zakázek bude navýšení počtu zaměstnanců, a s tím spojené náklady na mzdy. Základem pro uspokojení všech poptávek je právě projektant, který musí nakreslit veškerou výrobní dokumentaci pro výrobu. Díky většímu počtu projektantů ve firmě můžeme urychlit technickou přípravu pro výrobu. Tento jev samozřejmě splňují i ostatní pozice ve společnosti a s nárůstem objednávek práce roste i potřeba pracovní síly.

Rozšířením portfolia se firma snaží využít maximální možné kapacity lisovacího stroje, jakožto hlavního výrobního aparátu. Pokud nastane situace, kdy maximální možná kapacita lisovacího stroje bude překročena, společnost bude nucena zakoupit nový lisovací stroj. S tímto krokem jsou spojeny obrovské náklady. Náklady jsou spojeny také s vytvořením nového prostoru pro lisovací stroj, výrobní haly a skladovacích prostor. V tabulce 8 jsou uvedeny předpokládané výdaje spojené s rozšířením portfolia.

Tabulka 8: Předpokládané výdaje v případě rozšíření portfolia o stavební firmy.

Budoucí výdaje		Předpokládaný roční výdaj
Noví zaměstnanci	Projektant	300 000 Kč
	Rozpočtář a přípravař	240 000 Kč
	Pracovník do výroby	240 000 Kč
	Pracovník na stavbě	300 000 Kč
Výroba	Lisovací stroj	10 000 000 Kč
	Výrobní hala	8 000 000 Kč
	Skladovací prostory	4 000 000 Kč
Marketing (reklama, veletrhy)		370 000 Kč
Kanceláře		500 000 Kč

Při rozšíření portfolia se budou muset přijmout nové pracovní síly, a s tím spojené roční náklady (viz. tabulka 8). V případě, kdy bude výrobní kapacita naplněna díky rozšíření portfolia o stavební firmy, bude třeba pořídit lisovací stroj, výrobní halu a skladovací prostory. Lisovací stroj bude odepisován pomocí druhé odpisové skupiny po dobu pěti let, jak je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9: Lisovací stroj odpisová skupina číslo 2.

Rok	Lisovací stroj	
	Rovnoměrné odpisy	Zrychlené odpisy
1.	1 100 000	2 000 000
2.	2 225 000	3 200 000
3.	2 225 000	2 400 000
4.	2 225 000	1 600 000
5.	2 225 000	800 000

Níže uvedená tabulka 10 znázorňuje odepisování výrobní haly a skladovacích prostor pomocí odpisové skupiny číslo 3.

Tabulka 10: Odpisy výrobní haly a skladovacích prostor pomocí 3. odpisové skupiny.

Rok	Výrobní hala		Skladovací prostory	
	Rovnoměrné odpisy	Zrychlené odpisy	Rovnoměrné odpisy	Zrychlené odpisy
1.	440 000 Kč	800 000 Kč	220 000 Kč	400 000 Kč
2.	840 000 Kč	1 440 000 Kč	420 000 Kč	720 000 Kč
3.	840 000 Kč	1 280 000 Kč	420 000 Kč	640 000 Kč
4.	840 000 Kč	1 120 000 Kč	420 000 Kč	560 000 Kč
5.	840 000 Kč	960 000 Kč	420 000 Kč	480 000 Kč
6.	840 000 Kč	800 000 Kč	420 000 Kč	400 000 Kč
7.	840 000 Kč	640 000 Kč	420 000 Kč	320 000 Kč
8.	840 000 Kč	480 000 Kč	420 000 Kč	240 000 Kč
9.	840 000 Kč	320 000 Kč	420 000 Kč	160 000 Kč
10.	840 000 Kč	160 000 Kč	420 000 Kč	80 000 Kč

Společnost je povinná si vybrat formu odpisů, a to zrychlenou či rovnoměrnou. V tuto chvíli by pořízení nového lisovacího stroje, výrobní haly či skladovací prostory zatížilo firmu, a proto je nutné naplnit výrobní kapacitu stroje tak, aby byla schopna v budoucnu pořídit další prostory pro navýšení výrobní kapacity.

ZÁVĚR

Poznatkem z provedených analýz je, že společnost disponuje dostatečnou výrobní kapacitou, aby novou cílovou skupinu, o které práce pojednává, uspokojila. Z toho důvodu není nutné v tuto chvíli rozšiřovat výrobu. Pokud výroba přesáhne i tuto maximální možnou kapacitu, bude firma nucena jednorázově navýšit své náklady na pořízení nové výrobní haly, dalšího lisovacího stroje, skladovacích prostorů pro materiál potřebný k výrobě, ale také k hotovým výrobkům. V neposlední řadě bude firma nucena navýšit počty svých zaměstnanců. Rozšíření portfolia pro společnost Purlive však znamená více zakázek ze strany stavebních firem, a tím navýšení svých výnosů.

Pro oslovení nové cílové skupiny v rámci rozšíření portfolia (stavební firmy) je nutné především pozměnit marketingový plán orientovaný na stavební firmy. Jako základní považuji vytvoření nového katalogu pro stavební firmy, který by měl být více detailní a zároveň technicky zaměřený, protože každá stavební firma má systém, ze kterého realizuje stavby. Z tohoto hlediska je důležité, aby stavební firmy měly srovnání jak cenové, tak technické parametry.

Z bakalářské práce vyplývá, že pokud by společnost rozšířila svou zaměstnaneckou základnu o projektanta, rozpočtáře, pracovníka stavby a pracovníka ve výrobě, pro firmu by to znamenalo náklady ve výši 1 080 000 Kč za rok (roční vyjádření mezd je uvedené v tabulce 7). Zvýšení počtu zaměstnanců je nutné z důvodu rozšíření portfolia o stavební firmy. Pro účast na veletrhu je zapotřebí vytvořit výstavní stánek z vlastního systému. Tímto krokem dosáhneme úsporu a bude potřeba platit pouze výstavní plochu a elektrický proud. V neposlední řadě považuji za důležité udělat minimálně částečnou rekonstrukci webové stránky přizpůsobenou stavebním firmám a investici do propagace společnosti pomocí Facebooku.

Na základě výše zmíněných závěrů si dovoluji považovat cíl práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. Praha: Grada. ISBN 80-7169-812-1.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6507-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2005. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0902-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRUCK, Uwe, 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-12-8.

SUTTON, Garrett, 2012. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. 1. st. ed. Minden: BZK Press. ISBN 978-1-937832-01-8.

SYNEK, Miloslav a kol., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktuali. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 1.5.2017a. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 1.5.2017b. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 1.5.2017c. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>.

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 25.4.2017, *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Čtyři hlavní veličiny marketingového mixu. Převzato a upraveno.....	16
Obrázek 2: Schématické vyobrazení Porterova modelu pěti konkurenčních sil v daném odvětví	21
Obrázek 3: Grafické znázornění SWOT analýzy. Převzato a upraveno.....	26
Obrázek 4: Schéma obvodové stěny	33
Obrázek 5: Stavební izolační panely	34
Obrázek 6: Montáž SIP panelů.....	34
Obrázek 7: Schéma stěnových, podlahových a střešních dílců	34
Obrázek 8: Půdorys typového domu Aleš 64	48
Obrázek 9: Schéma organizačního plánu společnosti Purlive	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí faktorů PEST analýzy.	19
Tabulka 2: Základní informace o společnosti Purlive, spol. s r.o.....	30
Tabulka 3: Vývoj míry zaměstnanosti a obecné míry nezaměstnanosti.	37
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti.....	39
Tabulka 5: Údaje konkurenčních firem v odvětví	41
Tabulka 6: Maximální kapacita lisovacího stroje.	48
Tabulka 7: Hodnocení rizik	50
Tabulka 8: Předpokládané výdaje v případě rozšíření portfolia o stavební firmy.....	51
Tabulka 9: Lisovací stroj odpisová skupina číslo 2.....	52
Tabulka 10: Odpisy výrobní haly a skladovacích prostor pomocí 3. odpisové skupiny.	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Grafické znázornění míry inflace v procentech	37
Graf 2: Počty žáků a studentů na školách	38