

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on specific company

Klára ČMUGROVÁ

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára ČMUGROVÁ
Osobní číslo: K12B0206P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vliv okolí podniku na konkrétní podnik
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Zpracujte teoretická východiska práce.
2. Charakterizujte zvolený podnik a jeho strategické záměry.
3. Analyzujte jednotlivé vlivy okolí působící na zvolený podnik.
4. Zhodnoťte dopad podnikatelského prostředí na možný další vývoj podniku.
5. Navrhněte postup podniku při zhodnocení vlivu okolí a opatření doporučená pro úpravy jeho strategie.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-223-3.
- **KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení.* Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika. 5. přepracované vydání.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 789-80-7400-336-3.
- **VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan.** *Strategický management.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odbornou pomoc, za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu práce poskytovala. Velmi si jich vážím.

Zároveň bych také ráda poděkovala společnosti Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o., za poskytnutí interních informací, paní Václavě Čmugrové za spolupráci a zprostředkování konzultací s ostatními zaměstnanci firmy.

Obsah

Úvod.....	7
1 Okolí podniku.....	8
1.1 Vnější okolí podniku.....	10
1.1.1 Prvky okolí podniku.....	10
1.2 Vnitřní okolí podniku.....	14
2 Analýza makrookolí.....	16
2.1 PEST analýza.....	16
3 Analýza mikrookolí.....	18
3.1 Porterův model pěti sil.....	18
3.1.1 Potenciální nově vstupující firmy.....	19
3.1.2 Konkurenti v odvětví.....	20
3.1.3 Substituty.....	21
3.1.4 Odběratelé.....	21
3.1.5 Dodavatelé.....	22
4 SWOT analýza.....	23
5 Charakteristika společnosti.....	26
5.1 Profil společnosti.....	26
5.1.1 Předmět činnosti.....	26
5.1.2 Poslání, vize, cíle.....	28
5.1.3 Historie společnosti.....	29
6 Vnější okolí podniku Stavební a obchodní společnosti Most.....	31
6.1 Analýza makrookolí.....	31
6.1.1 Politicko-legislativní faktory.....	31
6.1.2 Ekonomické faktory.....	34
6.1.3 Sociální faktory.....	38
6.1.4 Technologické faktory.....	42
6.2 Analýza mikrookolí.....	44
6.2.1 Potenciální nově vstupující firmy.....	44
6.2.2 Konkurenti v odvětví.....	46
6.2.3 Substituty.....	49

6.2.4	Odběratelé	49
6.2.5	Dodavatelé	50
7	Vnitřní okolí podniku Stavební a obchodní společnosti Most	52
7.1	Organizační struktura	52
7.2	Ekonomické ukazatele	53
7.2.1	Rentabilita	54
7.2.2	Likvidita	55
7.2.3	Řízení aktiv	57
7.2.4	Míra zadluženosti	58
7.3	Marketing	59
7.4	Informační systémy	61
8	SWOT analýza	63
8.1	Zhodnocení SWOT analýzy	66
9	Navrhovaná opatření	67
9.1	Být vidět, nebo-li mobilní web a inbound marketing	67
9.2	Výstavba zděných, energeticky pasivních rodinných domů	71
	Závěr	74
	Seznam obrázků a tabulek	76
	Seznam použitých zkratk	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam příloh	81

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Konkrétním podnikem je Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o., který působí na trhu Ústeckého kraje již 18 let. Hlavním předmětem podnikání je provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Cílem předložené práce je analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy okolí působící na tento podnik. V závislosti na výsledcích analýz následně doporučit opatření pro úpravu strategie společnosti.

Práce je členěna na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy. Tato část je poté využita v praktické části, kde je provedena analýza vlivů působících na podnik.

V první kapitole je definováno okolí podniku, jeho členění a typy okolí. Následuje popis vnějšího okolí, jeho prvků a vnitřního okolí. Druhá kapitola obsahuje analýzu makrookolí, kdy je pro popis využita PEST analýza. Ve třetí kapitole je analyzováno mikrookolí prostřednictvím metody Porterova modelu pěti sil. Čtvrtou kapitolou je SWOT analýza. Společnost je představena v páté kapitole, kde je uveden profil společnosti, předmět podnikání, její poslání, vize, cíle a její historie. V šesté kapitole je poté analyzováno její vnější okolí. Pro analýzu makrookolí je využita PEST analýza, pro analýzu mikrookolí Porterův model pěti sil. V sedmé kapitole je popsáno vnitřní okolí podniku prostřednictvím organizační struktury, ekonomických ukazatelů, marketingu a informačních systémů. Obsahem osmé kapitoly je SWOT analýza, která staví silné a slabé stránky podniku proti příležitostem a hrozbám, které vyplývají z předchozích analýz okolí. Závěrem práce jsou navržena opatření, která slouží k úpravě strategie podniku.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. Informace v praktické části byly získány prostřednictvím konzultací se zaměstnanci podniku, dále z obchodního rejstříku, archivu a interních materiálů společnosti.

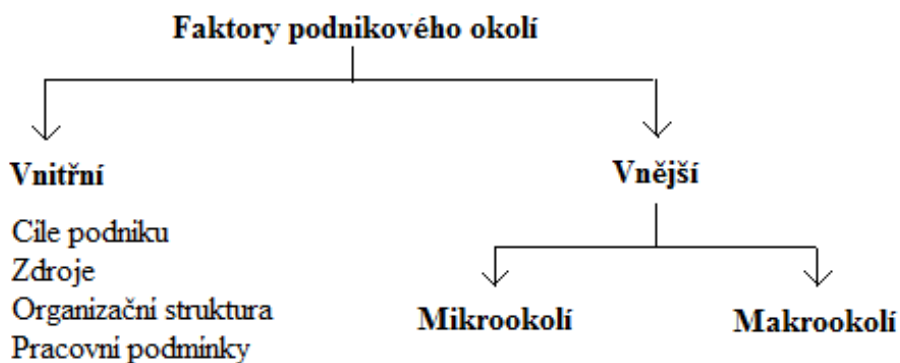
1 Okolí podniku

„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro pochopení vztahů s okolím, schopnosti adaptace na okolí a pro využití možností pro ovlivňování okolí.“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3)

Podnikové okolí je prezentováno různými autory v různých podobách. Je tedy možné ho členit hned několika způsoby.

- 1) Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní okolí a vnější okolí. Vnitřním okolím jsou myšleny vnitřní síly podniku, vnější okolí představuje mikrookolí a makrookolí (viz obrázek č. 1).

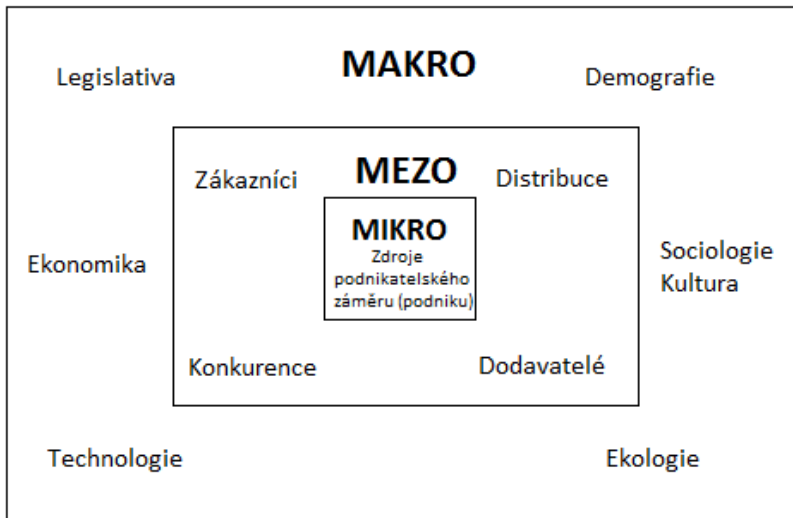
Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3)

- 2) Okolí podniku lze také členit způsobem, kdy vnitřní okolí je představováno mikrookolím a vnější okolí představuje makro a mezookolí (viz obrázek č. 2).

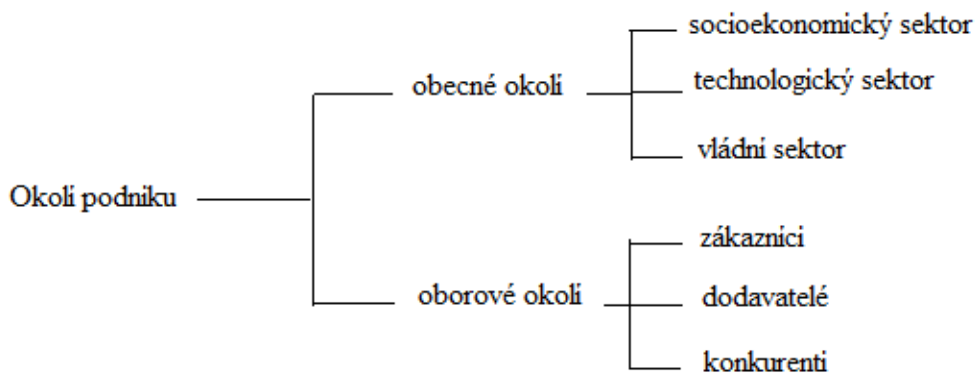
Obrázek č. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: (Vacík, Šulák, 2001, str. 27)

- 3) Obecné a oborové okolí jsou další možností členění podnikatelského okolí (viz obrázek č. 3).

Obrázek č. 3: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka (Keřkovský, Vykypl, 2002)



Zdroj: (Keřkovský, Vykypl, 2002, str. 37)

Práce dále pokračuje pouze v rámci prvního zmíněného členění okolí podniku, tedy dle autorů Dvořáčka a Slunčika (Dvořáček, Slunčík, 2012).

1.1 Vnější okolí podniku

Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí neboli okolí specifické je představováno odvětvím, ve kterém podnik operuje. Odvětví je možné popsat jako soubor podniků, které vykonávají stejnou činnost. Každý podnik lze tedy zařadit podle jeho činnosti do určitého odvětví. Makrookolí, také známé jako okolí všeobecné ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví jejich působení. Makrookolí zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické, technologické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

1.1.1 Prvky okolí podniku

Vnější okolí je dále nutné určitým způsobem strukturovat. Lze vycházet z předpokladu, že má následující prvky: (Synek a kol., 2010)

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

Geografické okolí

Geografické okolí má vliv na prosperitu podniku především tím, že do značné míry předurčuje logistiku daného podniku. Podnik provozující služby elektronicky nemusí brát v úvahu tolik faktorů oproti výrobnímu podniku se specifickými požadavky na materiálový tok či profesní vzdělání zaměstnanců. U výrobního podniku dále bereme na zřetel dostatečnou plochu pro veškerou manipulaci nebo expedici hotových výrobků.

Sociální okolí

Sociální okolí je pro podnik velmi významné. Podnikové činnosti by měly být prospěšné podniku, ale i společnosti. Podnik by měl tedy analyzovat a následně zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. Zisková orientace však staví do popředí zájmy vlastníků a manažerů, které mohou být v rozporu se sociálními zájmy okolí. Stále více však do popředí vstupuje poznatek společensky odpovědných podniků, který ukazuje, že ohled na sociální důsledky podnikové činnosti nemusí vést k ekonomickým ztrátám, ale že může být buď přímo, nebo zprostředkovaně výnosný. Společensky odpovědné podniky se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí. Znamená to tedy, že podnik se soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale také na environmentální a sociální aspekty své činnosti. (Synek a kol., 2010)

Politické a právní okolí

Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikatelskou sféru. Podnik může být ovlivněn také komunální politikou, kterou představují obecní a krajské úřady se svými postoji a vlivy. (Synek a kol., 2010)

Právní okolí je úzce spjato s politickým okolím. Právo představuje pravidla, která stanovuje a následně vynucuje stát. Prostřednictvím práva se prosazují politické myšlenky a návrhy. Právní předpisy jsou projevem výkonu veřejné moci, a stanovují tak jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

V každém odvětví lze najít kromě obecně závazných zákonů a norem také řadu specifických předpisů a vyhlášek, které dané podnikání upravují, stanovují podmínky provozu apod. Obchodní zákoník, který byl nejdůležitější normou pro podnikatelskou sféru, byl zrušen a od 1.1 2014 nabývá účinnost nový zákon o obchodních korporacích. Část úpravy obchodního zákoníku byla přesunuta do nového občanského zákoníku a část byla úplně zrušena. Nový zákon o obchodních korporacích převzal pouze část věnující se společností a družstvům. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014)

Ekonomické okolí

Ekonomické okolí významně ovlivňuje podnik. Právě z ekonomického okolí podnik čerpá výrobní faktory a v opačném případě do tohoto okolí míří své výrobky a služby. Podnik je ve svém rozhodování a chování v první řadě ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a následně její dynamikou.

Mezi základní faktory, které ovlivňují ekonomické okolí, patří:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů - v současné době je již logistika velice propracovaná, a tak umožňuje relativně rychle přemístit výrobní faktory. Moderní technologie, které snižují pracnost a zvyšují produktivitu práce, jsou dalším faktorem ovlivňujícím ekonomické okolí a tím ztrácejí postupně tyto faktory dominantní postavení. (Synek a kol., 2010)
- Daňová zátěž podniku - daňová politika státu řeší jak efektivně zajistit tok daňových příjmů do státní pokladny tak, aby ji naplnila, nicméně nesmí zatížit podnikatelskou sféru natolik, aby ztratila motivaci k podnikání či je nutila k přesunu sídla do zemí, které jsou známé jako daňový ráj. Sazbou daně z přidané hodnoty a sazbou spotřební daně ovlivňuje poptávku spotřebitelů po výrobcích a službách. (Synek a kol., 2010)
- Hrubý domácí produkt – jedná se o tok zboží a služeb, vyrobených na území dané země za určité období. Při měření domácího produktu daného roku se započítávají pouze nové statky, vyrobeny v daném roce. Nelze započíst statky, které mají dlouhodobou životnost a byly vyrobeny v minulých létech.
- Inflace – jedná se o růst cenové hladiny, takzvané zmenšování kupní síly peněz. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace, která se vypočítá jako poměr vybraného cenového indexu na konci a na začátku období. Nejčastěji používanými cenovými indexy jsou index spotřebitelských cen, index cen výrobců a deflátor HDP.

Ekologické okolí

Ekologické faktory ve významné míře ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek a také způsobují zákazy určitých výrob. V posledních letech je vyvíjen tlak na rozumné využívání přírodních zdrojů a spotřeby energie.

Ochrana životního prostředí a ekologie vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů, alternativních energetických zdrojů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Vzhledem ke zvyšujícímu se nátlaku na systém ochrany životního prostředí a efektivní realizaci v organizacích byl zpracována řada mezinárodních norem systému environmentálního managementu označená pod pojmem ISO 14 000.

Využívá se při certifikaci k nezávislému posouzení schopnosti společnosti vytvořit a následně udržovat postupy k identifikaci environmentálních aspektů svých činností, služeb a výrobků, které mohou řídit a na které mohou podle očekávání mít určitý vliv, plnění právních a jiných požadavků, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému environmentálního managementu. (Sdružení pro certifikaci systému jakosti, 2014)

Nepříznivé dopady činností podniku, produktů a služeb na životní prostředí mohou významně ohrozit existenci a prosperitu společnosti. Šetrný přístup k životnímu prostředí, dodržování technických, environmentálních a bezpečnostních požadavků může představovat významnou konkurenční výhodu.

Technologické okolí

Pro existenci podniku jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností. Na druhé straně v sobě nese mnoho rizik, jelikož vznikají v rámci konkurence jiné technologie a do poslední chvíle není jisté, zda výstupy výzkumu dané společnosti budou akceptovány spotřebiteli v míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Stinnou stránkou technologického rozvoje může být negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů a jiné. Český právní řád ukládá žadatelům o integrované povolení, jejichž zařízení mohou mít vliv na životní prostředí povinnost použít vždy jen takové technologie a postupy, které lze považovat ve smyslu zákona č. 76/2002 sb., o integrované prevenci za tzv. nejlepší dostupné techniky. (Ministerstvo životního prostředí, 2014)

Etické okolí

Etické okolí mimo jiné zahrnuje poskytování pravdivých informací o podniku a výrobcích, poskytování kvalitních služeb zákazníkům, korektní hospodářskou soutěž atd. Ve vyspělé společnosti a rozvinutém podnikovém okolí předpokládá dobrou kvalitu produktu a dodržení všech podmínek transferu a to včas. Významnou představu o tomto okolí vytváří média a veřejné mínění.

Etické cítění se vytváří dlouhodobě, je závislé na historické a geografické složce. Jednotlivé země tedy rozdílně pohlíží na to, co je etické či nikoliv. (Synek a kol., 2010)

Kulturně historické okolí

„Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce století. Celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technologického pokroku. Právě v kulturním zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna.“ (Synek a kol., 2010, str. 20)

1.2 Vnitřní okolí podniku

Síly, které působí uvnitř podniku, představují vnitřní okolí podniku. Toto vnitřní okolí je tvořeno oblastmi, jako je zejména management a organizace, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy.

Analýza vnitřního okolí je prováděna zejména v těchto oblastech: (Vacík, Šulák, 2001)

- Management – zahrnuje funkci plánování, organizování, motivaci, personální řízení, kontrolu.
- Marketing – ze zkušeností jde v této oblasti o analýzu zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenovou politiku, distribuci, marketingový průzkum, analýzu možností a sociální odpovědnost.

- Finance a účetnictví – jsou silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a také hlavním bodem pro investory. Finanční poměrová analýza zkoumá strukturu aktiv, jejich využití, financování, ziskovost a solventnost, likviditu a jiné ukazatele. Hlavními ukazateli jsou likvidita, řízení aktiv, řízení dluhu, ukazatelé ziskovosti a rentability.
- Výroba – představuje funkce, které představují transformaci vstupů na výstupy projektu. Management ve výrobě zahrnuje funkci fyzikálního procesu (samotná technologie), operativního plánování, zásob a řízení výrobních sil.
- Výzkum a vývoj – většinou zajišťuje vývin nového produktu lepšího než má konkurence, dále se podílí na zajištění vysoké kvality produktu a technologické výsledky pro snížení nákladů.
- Informační systémy – jsou považovány za velmi důležitou oblast, bez které by firma nemohla správně fungovat. Informační systém je zdrojem konkurenční výhody podniku i jeho strategického záměru.

Analýza vnitřního okolí je cílena na silné a slabé stránky ve vnitřních oblastech podniku vztažené ke konkurenci. Při provádění analýzy je nutné identifikovat klíčové proměnné, které při správném fungování pomáhají podniku čelit výzvám okolí.

Následovat bude analýza makrookolí a mikrookolí, kde budou zmíněny jednotlivé nástroje pro analýzu těchto dvou celků.

2 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje velké množství prvků a jejich vzájemných vztahů a analýza tohoto okolí umožňuje podniku si uvědomit jeho provázanost s ekonomikou státu. Pro analýzu makrookolí bude použita PEST analýza, která bude následně rozebrána. Dalšími možnými analýzami jsou pak tvorba scénářů, metoda 4 C, PESTLE a LONG PEST analýza.

2.1 PEST analýza

Název PEST se skládá z počátečních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy. Analýza je tedy zkratkou faktorů: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- politických-legislativních (P)
- ekonomických (E)
- sociálně-demografických (S)
- technicko-technologických (T)

Metoda vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o analyzování budoucích a dlouhodobých vlivů prostředí ve čtyřech zmíněných základních oblastech.

Politicko-legislativní faktory

Patří sem především: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy s tím spojené,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí,
- obchodní, pracovní, občanské a trestní právo,
- regulace cen a hospodářské soutěže,
- kontrola znečišťování životního prostředí,
- investiční pobídky.

Ekonomické faktory

Faktory dynamickými jsou: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády.

Faktory, které jsou relativně stabilní : (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- charakter ekonomiky, čili typ ekonomického systému,
- úroveň ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky,
- a jiné.

Sociálně-demografické faktory

Do této skupiny lze zařadit: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- historické pozadí,
- systém hodnot jako je například spotřeba, šetření, kvalita života,
- množství a kvalifikace pracovní síly,
- struktura věková, pohlavní, náboženská a jiná,
- vzdělávání, výchova a úroveň vzdělávací soustavy,
- rozdělování příjmů ve společnosti,
- změny stavu obyvatelstva (přirozený, mechanický pohyb).

Technicko-technologické faktory

Technologie podporující konkurenceschopnost podniku lze klasifikovat na: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- Primární – mohou být využity v každém podniku.
- Klíčové – umožňují produkovat buď s nízkými náklady, či nabízet produkci odlišnou, nejsou tedy v dosahu všech podniků.
- Rodící se – nacházejí se v první fázi rozvoje a mají vysoký potenciál stát se klíčovou technologií.

3 Analýza mikrookolí

Odvětví, ve kterém podnik působí, je považováno za základ rozhodující o výnosnosti podniku. Také ovlivňuje obchodní či platební bilanci země. Úrovní odvětví se řídí zájmy domácích i zahraničních investorů. Analyzovat mikrookolí lze pomocí několika různých metod. Lze využít analýzu odvětví, Porterův model pěti sil, interní analýzu s rozбором hodnotového řetězce a jiné. Následovat bude podrobný rozbor analýzy Porterova modelu pěti sil.

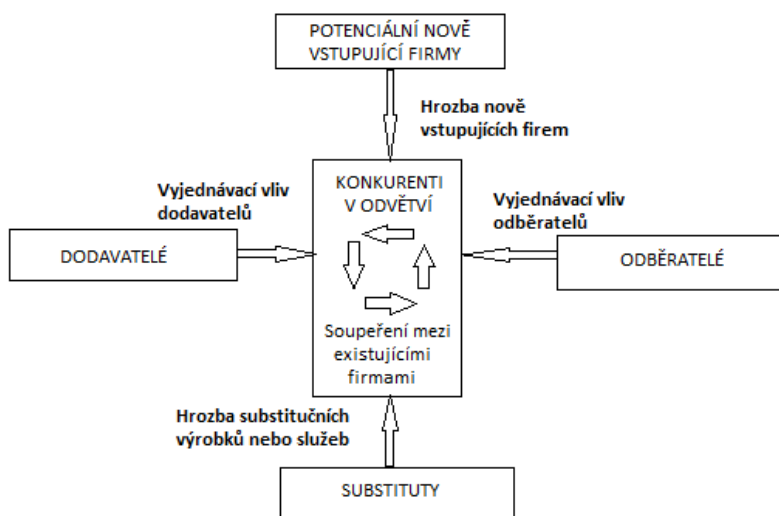
3.1 Porterův model pěti sil

Model pěti sil je nástrojem ke zkoumání konkurenčního prostředí firmy a k zhodnocení navržené strategie.

Hlavním účelem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém podnik může nejlépe čelit konkurenčním tlakům. Správnou cestou k vypracování strategie je analýza zdrojů těchto sil. Strukturální analýza musí být zaměřena na rozpoznání základních charakteristik odvětví spočívajících v jeho ekonomice a technologii. Jednotlivé firmy mají jedinečné přednosti a slabiny při srovnávání svých kroků se strukturou odvětví, nicméně se tato struktura postupně může měnit, jelikož se trh a tržní podmínky neustále mění. (Porter, 1994)

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: (Porter, 1994, str. 4)

3.1.1 Potenciální nově vstupující firmy

Ohrožení z této strany spočívá v příchodu nových firem, které momentálně mohou podnikat v jiném oboru, nicméně v budoucnu mohou rozšířit svou produkci a zasáhnout tak do dalšího okolí. Nově vstupující firmy svým příchodem přinášejí tlak na ceny a růst nákladů což způsobuje snížení ziskovosti. (Porter, 1994)

Hrozba vstupu těchto nových firem bude záležet na míře bariér vstupů, které jsou v typických případech tyto: (Porter, 1994)

- Úspory z rozsahu – tyto úspory odrazují nově vstupující konkurenty tím, že je nutí, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a čelili tak tlaku ze strany stávajících firem, nebo s malým rozsahem produkce, se kterým pocítí cenové znevýhodnění.
- Diferenciace produktu – tento faktor vytváří bariéru pro vstup nových firem, jelikož je nutí k velkým výdajům na to, aby překonali stávající konkurenty a přerušili tak loajalitu jejich zákazníků.
- Kapitálová náročnost – nutí nové firmy investovat velké finanční obnosy, aby se mohli stát konkurenceschopnými. Velice riskantní a nenávratnou se může stát investice do rozsáhlé a počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje.
- Přechodové náklady – jednorázové náklady, jež musí vynaložit zákazník při přechodu od jednoho dodavatele k druhému. Obsahují například náklady na přeškolení zaměstnanců, nákup jiného doplňkového zařízení, potřebu technické pomoci, změnu designu.
- Přístup k distribučním kanálům – potřeba přimět zavedené distribuční kanály, které už jsou zásobovány stávajícími firmami, aby přijaly novou produkty. K dosažení tohoto cíle firma nabízí cenové průlomy, podporu společné reklamy a další podpory za cenu snížení zisku.
- Náklady znevýhodnění nezávislé na rozsahu – stávající konkurence může vlastnit výhody typu výhodný přístup k surovinám, výrobní technologie, kterých nemohou dosáhnout noví konkurenci za žádných podmínek.
- Vládní politika – pravomocí vlády je limitování a uzavírání vstupu firem do odvětví.

3.1.2 Konkurenti v odvětví

Vztah mezi podniky, které působí v daném odvětví je založen na jejich soupeřivosti, ke které dochází z několika důvodů a to proto, že jeden nebo více konkurentů pocítuje tlak, či vidí příležitost k vylepšení své pozice.

Společnost v rámci konkurenčního boje může volit z několika konkurenčních tahů: (QuickMBA, 2014)

- Změna ceny – zvýšení či snížení cen k získání dočasné konkurenční výhody
- Zlepšení diferenciací výrobku – zlepšení funkcí, zavedení inovací do výroby
- Kreativní využití distribučních kanálů – vertikální integrace, využití nových kanálů průmyslu
- Využití vztahů s dodavateli – optimalizace nákupu, sdílení dat

Síla konkurenčního boje na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek: (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

- Mírně rostoucí až zmenšující se trh – v tomto případě si firmy snaží udržet pozici na trhu za každou cenu, tedy cenovou i necenovou konkurencí.
- Lukrativní odvětví – v případě, kdy je odvětví nové, do budoucna lukrativní.
- Výskyt velkého počtu konkurentů – odvětví je rozšířené a podniky jednají na vlastní pěst. Pokud jsou konkurenti relativně stejně velcí, dochází k intenzivnějším konkurenčním bojům.
- Vysoké fixní náklady – všichni výrobci se snaží o jejich rozpuštění maximálním využitím kapacit, což vede k poklesu cen a tím i zisku.
- Existence nadbytečných výrobních kapacit – jejich využití může vést k poklesu cen produkce.
- Velmi nízká ziskovost odvětví – v odvětví existují vysoké zásoby neprodaných výrobků a pro podporu prodeje se snižují ceny.
- Malá diferenciací produktů – produkty se od sebe výrazně neliší a zákazníci se řídí především cenou.
- Vysoké bariéry pro odchod z odvětví – k těmto únikovým bariérám patří náklady na přemístění výrob, nutnost udržování kapacit na výrobu náhradních dílů, vládní či sociální omezení.

3.1.3 Substituty

Substitut je jiný produkt, který může splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Tyto substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. (Porter, 1994)

Hrozba substitutů je snižována za těchto podmínek: (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

- stávající firma nabízí substituty s nižšími náklady než konkurenční firmy,
- firmy nabízející substituty v důsledku například špatných distribučních kanálů příliš nezvyšují nabídku,
- náklady na spotřebu přestupu substitutu jsou vysoké,
- cena substitutu, který by mohl nahradit výrobek, není dostatečně lákavá pro spotřebitele.

3.1.4 Odběratelé

Odběratelé tlačí ceny dolů, usilují o vyšší kvalitu nebo lepší služby a tím staví konkurenty proti sobě. To vše se odehrává za cenu nižší ziskovosti celého odvětví. Vliv skupin odběratelů záleží na tržní situaci, na důležitosti jejich nákupů. Skupina odběratelů je silná pokud platí následující okolnosti: (Porter, 1994)

- Odběratel je majoritní z hlediska obrátu dodavatele – pokud na odběratele připadá velká část prodeje firmy, stoupá důležitost uzavření obchodu.
- Poptávané produkty skupiny představují její významnou část nákladů nebo nákupů – v tomto případě jsou odběratelé na cenu citliví a nezděraňují se zapojit zdroje, které by jim umožnily nakupovat za výhodnější ceny.
- Poptávané produkty jsou standardní nebo nediferencované – hrozbou je, že si odběratelé mohou najít jiné dodavatele.
- Odběrateli nehrozí velké přechodové náklady – zde odběratel není vázán k dodavateli těmito náklady.
- Odběratel dociluje nízkého zisku – nízký zisk vytváří stimuly ke snížení vstupních nákladů.
- Odběratelé vytváří znatelnou hrozbu zpětné integrace – hrozí takové postavení, ve kterém skupina nebude dělat ústupky dodavateli.

- Produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce – pokud je odběratelovo produkce závislá na kvalitě dodavatelovo produktu, je odběratel méně citlivý na cenu a naopak.
- Plná informovanost odběratele – informovanost odběratele o tržních cenách, skutečné poptávce, o dodavatelových nákladech, klade odběratele do silnější vyjednávací pozice.

3.1.5 Dodavatelé

Dodavatelé využívají převahu při vyjednávání způsobem hrozby zvýšení cen nebo snížení kvality prodáváných produktů. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného vyrovnat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

Podmínky, které posilují postavení dodavatelů, jsou podobné podmínkám způsobující vliv odběratelů: (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

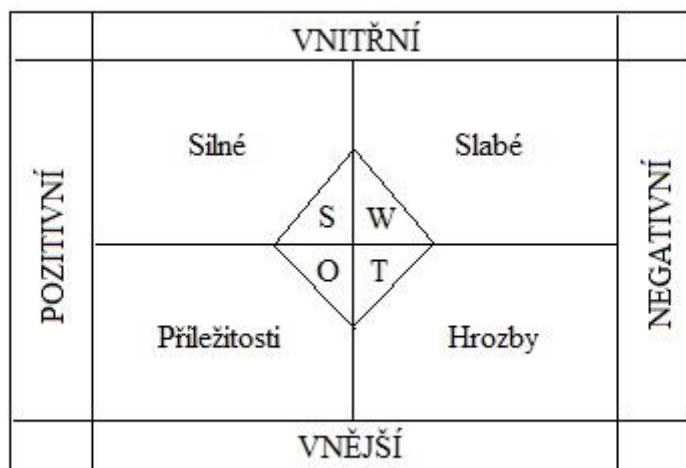
- Velikost dodavatele – ovládá-li dodavatel velkou část trhu jeho vyjednávací síla je velmi vysoká.
- Zákazník není důležitým odběratelem – pokud dodavatelé dodávají mnoha zákazníkům a určitý zákazník nemá významný podíl na jejich prodeji, dodavatelé se nezdráhají vytvářet tlak.
- Poptávané zboží je vysoce diferencované – v důsledku speciálních požadavků na produkt, které konkurence nemůže zajistit, zákazník ztrácí možnost jednoduchého přestupu ke konkurenci.
- Neinformovanost odběratele – staví dodavatele opět do výhodnější pozice.
- Odběratel nemá možnost zpětné integrace – zde nehrozí situace, kdy by si odběratel v případě potíží s dodavatelem mohl vyrobit požadovaný produkt sám.
- Odběratel není příliš citlivý na změny ceny – jedná se o nízkou cenovou pružnost poptávky.
- Odběratel není příliš nucen minimalizovat náklady

4 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchou metodu, která posuzuje vnější a vnitřní okolí daného podniku. Podstatou metody je identifikace těchto čtyř kategorií faktorů okolí (viz obrázek č. 5) :

- Silné stránky – Strengths (S)
- Slabé stránky – Weaknesses (W)
- Příležitosti – Opportunities (O)
- Hrozby – Threats (T)

Obrázek č. 5: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 15)

SWOT analýza je užitečný nástroj pro shrnutí již provedených ostatních analýz. Klíčem k nalezení odpovědí na jednotlivé otázky ze čtyř zmíněných kategorií faktorů okolí, mohou být jednotlivé analýzy jako je PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a jiné.

Analýza staví silné a slabé stránky organizace proti příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí. Následně vymezuje pozici organizace jako východisko pro definování strategie dalšího rozvoje. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

Výstupem interní analýzy jsou většinou silné a slabé stránky, výstupem externích analýz příležitosti a hrozby. Není to však vždy pravidlem.

Silné stránky – kompetence, zdroj či přednost, které poskytují podniku získat převahu nad konkurencí. K získání převahy nad konkurencí může přispět přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, propracovaná distribuční síť, také zkušený top management.

Slabé stránky – ukazují na nepřítomnost nezbytných zdrojů, schopností. Dalším nedostatkem může být nezkušený manažerský tým, neproporcionální finanční zatížení, morálně zastaralé stroje.

Příležitosti – Jsou to současné nebo budoucí podmínky okolí podniku, které jsou příznivé pro současné či budoucí výstupy podniku. Příležitosti by měly být sledovány nejen z krátkodobého, ale i z dlouhodobého hlediska vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Příkladem příležitosti je růst počtu obyvatel, tedy růst skupiny potenciálních zákazníků.

Hrozby – jsou to současné nebo budoucí podmínky v okolí podniku, které nepříznivě ovlivňují současné nebo budoucí výstupy organizace. Příkladem je vstup nového konkurenta na trh, růst sil stávajících konkurentů, pokles počtu zákazníků, legislativní změny. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Výstupem SWOT analýzy jsou jednotlivé strategie (viz obrázek č. 6)

Obrázek č. 6: SWOT strategie

	Příležitosti - O		
Silné - S	SO strategie	WO strategie	Slabé - W
	ST strategie	WT strategie	
	Hrozby - T		

Zdroj: Vlastní zpracování

SO (strategie využití) – Strategie využívající silné stránky organizace ke zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí. Strategie představuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje.

WO (strategie hledání) – Strategie zaměřena na překonání slabých stránek lepším využitím příležitostí.

ST (strategie konfrontace) – Jde o situaci, kdy vnější hrozba může poškodit přednost organizace. Strategie je možná tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením.

WT (strategie vyhýbání) – Jedná se o obranou strategii zaměřenou na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

5 Charakteristika společnosti

V této kapitole bude nejprve představena společnost Stavební a obchodní společnost Most spol. s. r. o. Poté budou na tuto společnost aplikovány analýzy z teoretické části, tedy analýza Porterova modelu pěti sil, PEST a SWOT analýza. A následně bude popsáno vnitřní okolí firmy.

5.1 Profil společnosti

Název:	Stavební a obchodní společnost Most spol. s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Obrnice 10, 435 21 Obrnice
IČO:	250 14 11
Základní kapitál:	100 000 Kč
Datum vzniku:	6. 1. 1997
Počet zaměstnanců:	41

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti, 2015

5.1.1 Předmět činnosti

Od počátku své činnosti je společnost zaměřena na výstavbu objektů pozemního a dopravního stavitelství, rekonstrukce staveb, ale také na stavby ekologického charakteru jako je například kanalizace a vodovody.

Předmětem podnikání společnosti je:

- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- truhlářství, podlahářství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti, 2015

Společnost realizuje zejména zakázky pro veřejný sektor v Ústeckém kraji. Díky dostatečnému množství kvalifikovaných pracovníků je společnost schopna operativně reagovat na požadavky zákazníka a zajistit realizaci projektu převážně svými pracovníky. Pro udržení rozvoje společnosti a rozšiřování svého portfolia tvoří firma také sdružení se svými obchodními partnery a společně se účastní výběrových řízení vysoce nákladových zakázek, které jsou zdrojově náročné, a které by jako jednotlivci nebyli schopni realizovat. Tabulka č. 1 obsahuje nejvýznamnější realizované zakázky společnosti za posledních pět let.

Tabulka č. 1: Nejvýznamnější realizované stavební práce firmy za období 2011 – 2015

Název zakázky	Investor zakázky	Období realizace	Finanční objem včetně DPH
Rekonstrukce pavilónů KZ a.s., Nemocnice Most, o.z. včetně optimalizace vnitřních prostor	KZ a.s.	09/2014 06/2015	129 458 000,-
SS technická a automobilní, Chomutov – REKO pláště, budov v obj.	Ústecký kraj	06/2012 05/2013	42 630 692,-
Oddychové a relaxační centrum, doplnění parkovacích ploch a tech. inf.	Statutární město Chomutov	01/2011 09/2012	430 581 569,-
Rekonstrukce budovy základní školy v ul. Zlatnická v Mostě	Město Most	07/2011 10/2011	13 271 151,-

Zdroj: Kaskáda – interní systém

5.1.2 Poslání, vize, cíle

Poslání společnosti

Motto společnosti zní: „Kvalita je když se vrací zákazník, ne výrobek!“

Společnost zajišťuje stavební práce charakteru investiční výstavby, práce rekonstrukční, klempířské a pokrývačské. Po dohodě je schopna zajistit práce na odstranění poruch a havárií. Provádí rekonstrukční práce na památkově chráněných objektech. Snaží se o snižování produkce odpadů a o jejich materiálové či energetické využití. Zavazuje se k zajišťování bezpečného provádění činností prostřednictvím vyžadování dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví, také od dodavatelů, včetně používání osobních ochranných pracovních prostředků, revidovaných a kontrolovaných technických zařízení a podobně. (Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o., 2015)

Vize společnosti

Vize společnosti je, že:

- bude významnou stavební společností v lokalitě města Most,
- bude se podílet na revitalizaci západní části Ústeckého kraje,
- bude komplexně uspokojovat požadavky a očekávání zákazníka v kvalitě realizace staveb a termínech,
- bude se ohleduplně chovat k životnímu prostředí, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v rámci vlastní realizace i dodavatelských činností,
- bude mít zajištěn odpovídající ekonomický a technický rozvoj vhodnými podnikatelskými aktivitami a metodami řízení
- společnost bude majiteli přinášet přiměřený zisk.

Cíle společnosti

Cílem společnosti je:

- stále dosahovat požadované kvality prováděných stavebních prací a služeb s minimalizací vynaložených nákladů,
- udržení si stávající zákazníky a získat nové prostřednictvím kvality prováděných prací a služeb,
- minimalizace následků eventuálních havárií zajištěním účinné prevence a rychlé a správné reakce jak přímo ve společnosti, tak ve společnostech svých dodavatelů.

5.1.3 Historie společnosti

Stavební a obchodní společnost Most spol. .s. r. o. je zapsána v obchodním rejstříku u Okresního soudu v Ústí nad Labem od 6. ledna 1997. Jedná se o českou firmu, která byla založena Ing. Vladimírem Šenkýřem. Společnost sídlila nejprve v ulici Dělnická 15, v Mostě. Ještě toho roku se naskytly k dispozici lepší prostory pro podnikání a tak se firma přestěhovala do Obrnic, kde doposud sídlí. Prostory podnikání obsahují hlavní budovu, dále sklad, truhlárnu a také ubytovnu pro dělníky. V roce 2006 byla firmě přidělena dotace z Evropského sociálního fondu na projekt s názvem Rekonstrukce areálu a rozšíření podnikatelských aktivit společnosti.

V rámci projektu byla provedena rekonstrukce a modernizace sídla firmy, rekonstrukce a vybavení objektu truhlárny a vybudování prodejních a skladových prostor stavebního materiálu. Téhož roku se k panu Ing. Šenkýři přidal jako společník pan Roman Kotlan, Ing. Petr Augusta a Zdeněk Brabec. Pan Ing. Šenkýř v roce 2014 odstoupil a novým společníkem se stal Ing. Petr Pánek.

Obrat firmy od roku 2006, kdy proběhla změna ve vedení firmy, je obsahem tabulky č. 2

Tabulka č. 2: Průměrný počet zaměstnanců a roční obrat společnosti za rok 2006 – 2013

Rok	Průměr. počet zaměstnanců	Roční obrat v tis. Kč
2006	37	74 971
2007	38	69 070
2008	35	112 041
2009	36	111 104
2010	39	130 737
2011	41	170 165
2012	40	188 120
2013	40	72 247

Zdroj: Kaskáda – interní evidence

Od roku 2007 roční obrat firmy téměř každým rokem stoupal. Hlavním rokem byl rok 2008, kdy se nové vedení firmy osvědčilo a obrat dosáhl téměř dvojnásobné hodnoty předchozího roku. V roce 2009 nastal mírný pokles. Jedním z důvodů mohla být celosvětová krize, která ovlivnila i českou ekonomiku, na kterou je stavebnictví velice navázáno.

I přes neustálý pokles stavebního průmyslu, firma dokázala ustát tento pokles a roční obrat každým rokem zvyšovala. Důvodem byl úspěch u výběrových řízení, rozšíření poskytovaných služeb, snaha realizovat rozsáhlejší projekty ve spolupráci s okolními partnery. V roce 2013 došlo k celkovému poklesu zakázek veřejného sektoru kraje, především velkých projektů, které byly pro firmu z hlediska rozvoje a obratu důležité. K poklesu přispěl i neúspěch u některých vývěrových řízení vzhledem k zvyšující se konkurenci.

Tabulka č. 2 také obsahuje průměrné počty zaměstnanců za toto období, kde je vidět, že k výkyvům nedocházelo. Firma má většinou stálé zaměstnance, ze kterých je počítán tento průměrný počet. Na Mostecku, kde firma sídlí je největší nezaměstnanost Ústeckého kraje. Zaměstnanci proto nevyvíjejí tlak na zaměstnavatele, jako je tomu v jiných městech, krajích a práci si snaží dlouhodobě udržet.

6 Vnější okolí podniku Stavební a obchodní společnosti Most

6.1 Analýza makrookolí

Prostřednictvím PEST analýzy je v této kapitole analyzováno makrookolí Stavební a obchodní společnosti Most spol. s r. o., z hlediska bezprostředně působících politicko-legislativních faktorů, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Kapitola obsahuje také predikci pro vývoj stavebnictví a veřejných zakázek pro následující dva roky.

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Analýza politických a legislativních faktorů se zabývá stabilitou vlády, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. Kromě stability je důležitý také současný a budoucí obsah zákonů, podstatných pro oblast, ve které firma působí.

Vládní cíle pro rozvoj MSP a stavebnictví

Jednou z priorit současné vlády je podpora MSP. Koncepce malých a středních podnikatelů na období 2014-2020 obsahuje cíle jako je: (BusinessInfo, 2015)

- posílení MSP v ČR a ve světě,
- rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí, zvyšování poradenských služeb,
- posílení inovačních služeb,
- snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání.

Premiér Bohuslav Sobotka na zahájení 11. ročníku Fóra českého stavebnictví v Praze zmínil tři úzká místa, která od minulého roku eliminují a která se týkala zejména oblasti státních a veřejných investic a rozvoje stavebnictví. Prvním úzkým místem bylo zastavené vykupování pozemků pod připravovanými klíčovými komunikacemi. Proto přišla novela zákona, který upravoval výši výkupní ceny tak, aby bylo možné pokračovat v přípravě důležitých infrastrukturních staveb. Druhou legislativní změnou bylo snížení poplatku za vynětí půdy ze zemědělského půdního fondu v průmyslových zónách.

Od této změny premiér očekává příliv privátních investic, které se budou týkat celé řady výrobních areálů v České republice. Stavebnictví tak v příštích letech ovlivní nové investiční pobídky, které vláda poskytla klíčovým investorům, kteří přivedou v příštích letech s sebou subdodavatele. Třetí novela je změna o zadávání veřejných zakázek, která je popsána již výše. Dále premiér mluvil o čerpání fondů EU. Zmiňuje, že je důležité začít čerpat finance i z dalších evropských fondů. (Vláda České republiky, 2015)

Podnikatelské subjekty, které působí v České republice, mají povinnost se řídit zákony upravující podnikání, kterými jsou zákon o obchodních korporacích a zákon o živnostenském podnikání. Z hlediska účetnictví se podnik řídí zákonem o účetnictví, zákonem o daních z příjmů fyzických a právnických osob, zákonem o dani z přidané hodnoty a jiné. Zaměstnavatelsko-zaměstnanecké vztahy pak upravuje zákoník práce. Vzhledem k tomu, že Stavební a obchodní společnost Most realizuje veřejné zakázky, ovlivňuje ji především zákon o veřejných zakázkách a jako všechny stavební společnosti také stavební zákon.

Stavební zákon

Předmětu podnikání společnosti se týká hlavně zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), který upravuje územní plánování a stavební řád. (Portál veřejné správy, 2015)

Zákon dále obsahuje úpravu podmínek pro projektovou činnost a provádění staveb, obecné požadavky na výstavbu, účely vyvlastnění, vstupy na pozemky a do staveb, ochranu veřejných zájmů a jiné.

V roce 2015 se připravuje novela tohoto zákona. Novela stavebního zákona, která je připravována Ministerstvem pro místní rozvoj, přinese zjednodušení a zrychlení povolovacích řízení. Další podstatnou změnou je integrace procesu posuzování vlivů na životní prostředí do řízení u stavebního úřadu. Prosazení této novely je jedna z priorit Ministerstva pro místní rozvoj v oblasti stavebnictví. Zpracované materiály by měly být předloženy vládě České republiky v červenci 2015. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015)

Zákon o veřejných zakázkách

Vzhledem k tomu, že společnost je účastníkem veřejných zakázek, ji z velké části může ovlivnit v současné době novela č. 40/2015 Sb. zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, která nabyla účinnosti 6. března 2015. Zákon vychází ze směrnic EU, které byly schváleny v dubnu roku 2014. Směrnice EU například požaduje zadávací dokumentaci i na internetu, což už Česká republika zavedla. Rozšiřuje hodnotící kritéria u zakázek tak, aby vítěze veřejné zakázky neurčovala pouze nabídnutá cena. Norma také tlačí zadavatele k tomu, aby rozdělovali zakázky na části a umožnili tak vstup i menším podnikům. (E15.cz, 2015)

Cílem bylo podle Ministerstva pro místní rozvoj minimalizovat nedostatky zjištěné při dosavadním fungování zákona o veřejných zakázkách a také zjednodušit, zpřesnit a zefektivnit zadávání veřejných zakázek a posílit jejich transparentnost. Vládní novela rozšiřuje počet hodnotících kritérií u veřejných zakázek. Důvodem jsou především současné zkušenosti z praxe, kdy se zakázka zadává nejnižší finanční nabídce bez vyhodnocení ostatních kritérií. Při vyhodnocování jednotlivých nabídek bude moci zadavatel nově využít například hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností pracovníků, kteří se budou podílet na plnění veřejné zakázky.

Nejvýznamnější změnou, je zvýšení limitu na zadávání víceprací ze současných 20% na 30%. Novela také ruší povinnost zrušit zadávací řízení v případě jediné nabídky. (Zprávy Alfa 9, 2015)

Dotace na výstavbu nízkoenergetických rodinných domů

Momentálně poskytované dotace na výstavbu nízkoenergetických rodinných domů v rámci programu Nová zelená úsporám ovlivňuje soukromý sektor, kterému by se firma mohla začít věnovat. Jednorázovou fixní dotaci mohou získat zákazníci, kteří svůj dům postaví v nízkoenergetickém standardu. Požadavky však jsou poměrně přísné. Účastníci pro získání dotace na výstavbu domů, musí postavit takový dům, který splňuje několik podmínek. Mezi tyto podmínky patří hlavně nízká měrná roční spotřeba tepla na vytápění (menší než 20 resp. 15 kWh/m².rok), průměrný součinitel prostupu tepla obálkou budovy menší než 0,22 W/m².K. Dům musí mít instalován větrací systém s rekuperací tepla a majitel musí také doložit protokol o absolvovaném blower door testu. Jde tedy o podporu výstavby rodinných domů v pasivním standardu.

Dotace ve výši 550 000 Kč se tedy týká výstavby pasivních domů. Menší částku pak dostanou ti stavebníci, kteří staví obzvláště úsporný nízkoenergetický dům. Za nízkoenergetický dům se považuje budova s roční spotřebou tepla na vytápění menší než 50 kWh/m².rok. (Nová zelená úsporám 2014, 2015)

6.1.2 Ekonomické faktory

Tyto faktory působí nejen na firmu, ale také na její zákazníky. Mezi nejvýznamnější z nich patří hrubý domácí produkt, míra inflace, hrubá a minimální mzda. Také bude zmíněna ekonomická situace stavebního průmyslu a predikce do roku 2016.

Hrubý domácí produkt

Dle údajů Českého statistického úřadu měl hrubý domácí produkt od roku 1999 tendenci stoupat až do roku 2008. Nejvyššího procenta nárůstu dosahoval v roce 2006 a to 6,8%. V roce 2009, nejspíše v důsledku ekonomické krize, HDP kleslo o 4,5%.

V roce 2012 se ekonomika České republiky pravděpodobně nacházela v mělké recesi a ožívání ekonomické aktivity probíhalo pozvolně. (Ministerstvo financí České republiky, 2015)

K významnému oživení ekonomické aktivity došlo v roce 2014. Meziroční růst HDP v roce 2014 o 2,4% způsobila hlavně vyšší zahraniční poptávka. K růstu významně přispěla i domácí poptávka po investičním zboží a konečná spotřeba domácností.

Ministerstvo financí odhaduje pro rok 2015 růst HDP o 2,7% a pro rok 2016 mírné zpomalení růstu na 2,5%. (Ministerstvo financí České republiky, 2015)

Vývoj stavebnictví a veřejných zakázek

V následující tabulce je zachycen vývoj stavebnictví, kdy se od roku 2009 do roku 2013 stavební produkce neustále snižovala.

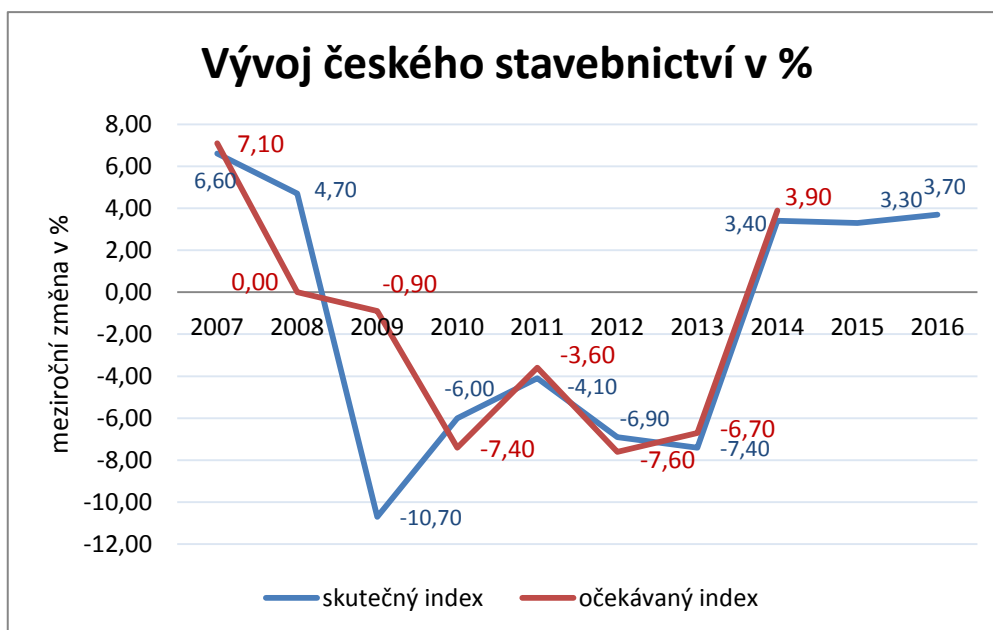
Tabulka č. 3: Vývoj stavebnictví v ČR za období 2007 – 2013 v %

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ISP	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7
PS	10,7	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6
IS	-2,1	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10,0	-9,3

Zdroj: ČSÚ 2015

V roce 2014 vzrostla stavební produkce meziročně o 2,3%, z čehož vyplývá, že rok 2014 je po dlouhých pěti letech trvalého poklesu pozitivním rokem pro toto odvětví. Příznivý vývoj ovlivnila mírná zima v tomto roce a srovnávací základna roku 2013 byla nízká. V roce 2015 by měl meziroční růst stavební produkce pokračovat (viz obrázek č. 7). Na růstu českého stavebnictví v příštím roce se shodují ředitelé jak velkých, tak i středních a malých stavebních společností. Co se týče velikosti firem, mají mírně vyšší odhady zejména zástupci velkých společností, kteří predikují růst sektoru o 3,6%. Z pohledu stavebního zaměření se jedná především o firmy z inženýrského stavitelství, které očekávají růst českého stavebnictví až o 5,1%. Predikce vycházejí hlavně z očekávaného přílivu nových, zejména veřejných zakázek. V roce 2016 dojde podle ředitelů firem k dalšímu růstu, který očekávají zástupci všech sledovaných úseků stavebnictví (Trigema, 2015).

Obrázek č. 7: Vývoj českého stavebnictví v % za období 2007 – 2016



Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2014

Největším investorem a zadavatelem stavebních zakázek v České republice je stát. Přibližně 30% – 40% tvoří objem zakázek, zadaných veřejným sektorem, na celkovém výkonu stavebnictví. V lednu až říjnu 2014 bylo zahájeno 3 036 výběrových řízení na stavební zakázky, dle srovnání s předchozím rokem jde o růst o 32,1%.

Celková předpokládaná hodnota stavebních zakázek, ke kterým byla vypsána výběrová řízení v lednu až říjnu 2014, činila 115,2 mld. Kč a byl zaznamenán její meziroční růst o 27,0%. Možné brzdění systému, který je momentálně nastartován přílivem nových veřejných zakázek, by mohl být nedostatek připravených projektů. Důležité bude to, zda se podaří rychle zrealizovat projektové zakázky, na které už mají veřejní investoři připravené prostředky a nyní vybírají zhotovitele těchto prací. Údaje za první tři čtvrtletí roku 2014 prezentují výrazný růst nově zahajovaných výběrových řízení. (Trigema, 2015). Příliv těchto zakázek je pro firmu velkým pozitivem, jelikož by neměla být nouze o zakázky, jako tomu bylo v předešlém roce. Vzhledem ke konkurenčním bojům to způsobovalo nižší úspěšnost firmy.

Inflace

Tabulka č. 4: Míra inflace v ČR v %

Rok																	
97	98	99	0	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
8,4	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSU 2015

V průběhu sledovaného období dosáhla v ČR průměrná roční míra inflace nejvyššího procenta v roce 1998 a to 10,7% (viz tabulka č. 4). Důvodem, bylo uvolnění kurzového režimu při zachování cílování peněžní zásoby v roce 1997. V roce 2008 vzrostla průměrná roční míra inflace na 6,3%, což bylo nejvyšší procento za posledních deset let. Vývoj byl ovlivněn řadou faktorů, kterými byly například citelný vzestup cen potravin, zvýšení sazby DPH z 5% na 9% u některého zboží a služeb, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků, zvýšení cen energií, regulovaného nájemného a jiné. V roce 2015 by spotřebitelské ceny měly růst velmi pomalu, zejména kvůli výraznému propadu cen ropy. Průměrná míra inflace by tam mohla klesnout na 0,3%. Predikce na rok 2016 vypadá tak, že hlavní faktory působící na inflaci by měli působit neutrálně, nebo proinflačně. Ministerstvo financí očekává, že se však inflace bude pohybovat pod hranicí 2%, což je inflačním cílem ČNB. (Ministerstvo financí České republiky, 2015) Pokud se tak stane, bude se zvyšovat průměrná cenová hladina materiálu, zboží a služeb, které firma nakupuje pomocí subdodávek a půjde tedy o negativní, jelikož se firmě zvýší náklady s tímto spojené.

Průměrná měsíční mzda ve stavebnictví

Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví neustále roste (viz tabulka č. 5). Za vyšší platy ve stavebnictví neustále bojují odbory, které mají v tomto sektoru velký vliv. Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR s růstem mezd nesouhlasí, nicméně od dubna roku 2015 mzdové tarify vzrostou o 1,5%. Nejnižší platová třída ve stavebnictví činí 9000 korun a vzhledem k růstu minimální mzdy v roce 2015 na 9200 korun, by byla tato platová třída pod celostátní hranicí minimální mzdy (finanční noviny, 2015). Pro analyzovanou firmu tento fakt znamená vyšší náklady na zaměstnance a jde tedy o negativní faktor.

Tabulka č. 5: Průměrná měsíční hrubá mzda ve stavebnictví za období 1997– 2014 v Kč

Rok								
1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
11 718	12 732	13 046	13 862	14 113	14 549	15 735	16 936	17 430
Rok								
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
18 731	20 513	21 247	21 421	21 745	22 541	22 619	22 996	23 325

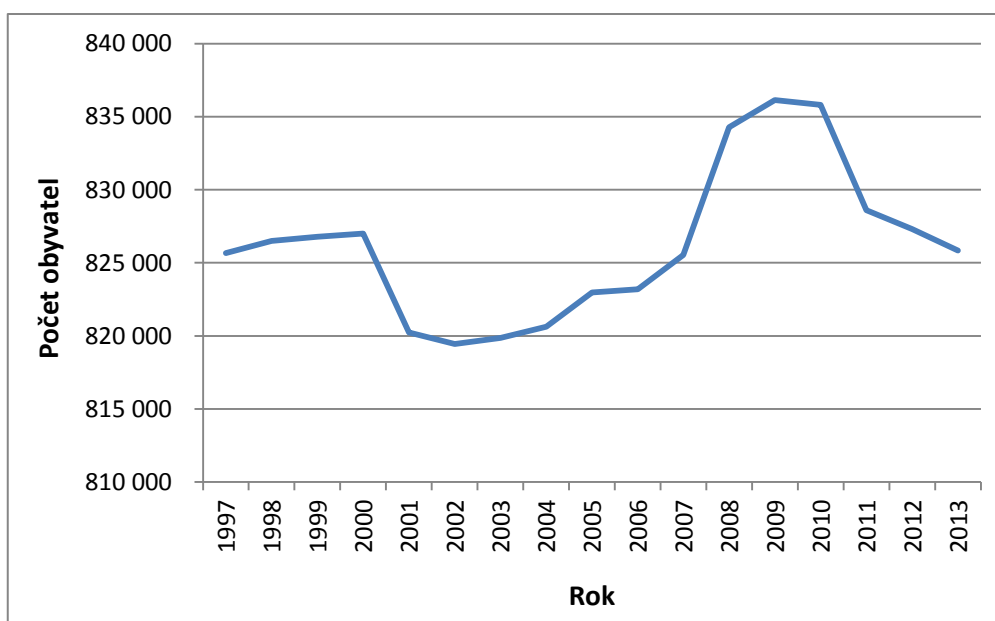
Zdroj: ČSÚ 2015

6.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou dalším, velice důležitým faktorem, působícím na analyzovanou firmu. V kapitole bude zmíněn přirozený pohyb obyvatel, nezaměstnanost, ale také vzdělanost obyvatel Ústeckého kraje.

Počet obyvatel a věková struktura

Obrázek č. 8: Počet obyvatel Ústeckého kraje v letech 1997 – 2013



Zdroj: ČSÚ 2015

Od roku 1997, kdy společnost Stavební a obchodní společnost Most spol. s.r.o. začala působit v Ústeckém kraji, probíhalo v kraji období růstu, ale také poklesu počtu obyvatel. Jak lze vidět v posledních létech počet obyvatel kraje stále klesá (viz obrázek č. 8). Vysoká úmrtnost je dlouhodobě negativním jevem tohoto kraje. Také vysoká nezaměstnanost zde vyskytující se je výsledkem záporného salda migrace, kde je tedy vyšší počet vystěhovalých osob než přistěhovalých.

V roce 2014 počet obyvatel opět klesl, především vlivem záporné bilance přirozeného přírůstu obyvatel a opět záporného salda migrace. Nicméně z meziročního srovnání vyplývají i některé pozitivní jevy. V kraji se narodilo více dětí a zemřelo méně osob.

Od roku 2008 Český statistický úřad ve svých statistikách pro Ústecký kraj (2015) uvádí růst počtu dětí ve věku 0-14 let a pokles počtu osob ve věku 15-64 let. To naznačuje pokles poptávky po bytových prostorách, jelikož bytová výstavba v kraji od roku 2008 klesá. Naopak poptávka po rodinných domech, podpořená také momentálními nízkými sazbami hypotéčních úvěrů, stoupá (ČSÚ, 2015). Stoupající poptávka po výstavbě rodinných domů otevírá firmě nový trh, na kterém by mohla působit.

Vzdělanost

Podle dlouhodobého průzkumu českým statistickým úřadem v Ústeckém kraji neustále klesá počet studentů středních odborných škol a učilišť. Naopak studentů na vyšších odborných a vysokých školách přibývá.

Průmyslové podniky čelí podle průzkumu Francouzsko-české obchodní komory nedostatku odborně vzdělaných středoškoláků. Do průzkumu se v listopadu a prosinci 2014 zapojily dvě stovky malých a středních podniků. Třetina z nich uvedla, že se jim nedaří nalézt vyučené zaměstnance. Jako nedostatkové profese jmenovalo vedení podniků kromě zámečnicků, svářečů, obráběčů kovů, také zedníky a elektrikáře, což by se mohlo dotýkat i uvedené společnosti. Situace se přitom podle nich v nejbližších deseti letech nezlepší.

Čtvrtina firem nezaměstnává čerstvé absolventy. Firmy především poukazují na to, že absolventům chybí praktické znalosti. Stát by měl podle zaměstnavatelů propagací zvýšit atraktivitu technických oborů, podporovat odborné školy formou dotací a stipendií a změnit systém školství.

Ministerstvo školství klade důraz na zlepšení odborného vzdělávání v technických oborech. Rok 2014 je ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy vyhlášen Rokem technického vzdělávání. (Rádio ZET, 2015)

I přes uvedenou nepříznivou situaci se společnost prozatím nepotýká s nedostatkem vyučených uchazečů v daném řemesle. Jedním z důvodů je vysoká nezaměstnanost kraje a Mostecka, kde společnost sídlí. Nezaměstnaní řemeslníci se chodí aktivně ptát na volná pracovní místa přímo do sídla společnosti. Firma však hledá pro spolupráci zkušené řemeslníky, ne čerstvé absolventy, kvůli již výše zmíněným důvodům. Tito zkušení řemeslníci však mají vyšší finanční požadavky. Spolupráci se studenty prostřednictvím poskytnutí praxe společnost nerealizuje. Přitom by si mohla touto cestou zaučit levnějším způsobem své budoucí řemeslníky.

Nezaměstnanost

V následující tabulce je zobrazen vývoj podílu nezaměstnaných osob v České republice a v Ústeckém kraji od roku 2005. Dřívější data nejsou uvedena z důvodu změny metodiky výpočtu, nebyly by tedy vzájemně srovnatelné.

Tabulka č. 6: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Ústeckém kraji v %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČR	6,6	6,1	5,0	4,1	6,1	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7
ÚLK	11,3	10,7	8,9	7,1	8,9	9,8	9,7	10,0	11,1	11,1

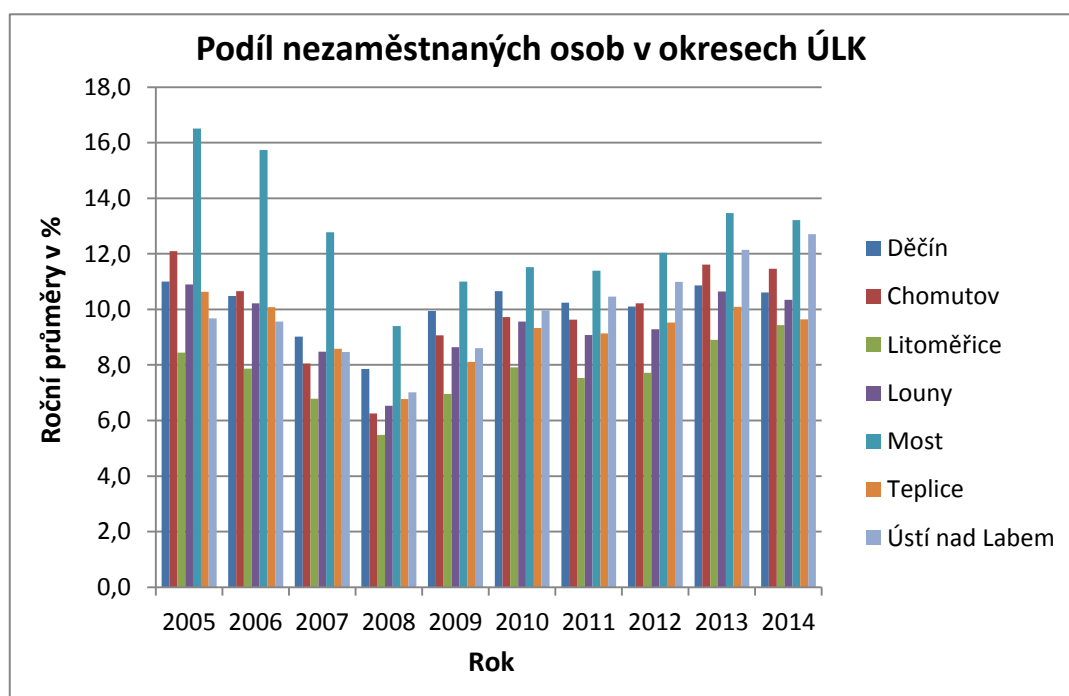
Zdroj: ČSÚ, 2015

Od uvedeného roku 2005 do roku 2008 měla míra nezaměstnanosti tendenci klesat. Během globální krize nastal obrat a míra nezaměstnanosti začala růst. K mírnému poklesu došlo v roce 2011, kdy se ekonomika kraje i České republiky začala zotavovat z krize. Vývoj nezaměstnanosti Ústeckého kraje relativně kopíruje vývoj nezaměstnanosti celé republiky, nicméně je zde podíl nezaměstnaných osob napříč všemi kraji nejvyšší a to bohužel již dlouhodobě což negativně ovlivňuje poptávku po službách analyzované firmy. V roce 2014 se nezaměstnanost neprohloubila ani nesnížila.

Predikce pro rok 2015 vypadá kladně. Přírůstek nezaměstnaných pro první měsíc v tomto roce je nejnižší od roku 2007. Na začátku každého nového roku nezaměstnanost ze sezonních důvodů vždy roste. Podíl nezaměstnaných osob se v lednu roku 2015 zvýšil na 7,7% z prosincových 7,5%. Na začátku roku 2014 přitom podíl nezaměstnaných osob činil 8,6%. Meziročně se tedy jedná o velmi významnou pozitivní změnu na trhu práce. (Kurzy.cz, 2015)

Následující obrázek zobrazuje podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých okresech Ústeckého kraje, kde nejvyšší hodnoty vykazuje každým rokem okres Most, ve kterém firma sídlí. Procento ovlivňuje restrukturalizace v těžebním průmyslu, která silně postihuje právě tuto oblast.

Obrázek č. 9: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje



Zdroj: ČSÚ, 2015

6.1.4 Technologické faktory

„Zásadním hybatelem současného stavebnictví a s tím spojeného výzkumu a vývoje je pojem udržitelnosti, který se projevuje v co nejkomplexnějším pohledu na stavební projekt. Nejen jaké má budova vlastnosti, z čeho je postavená, ale především jak funguje pro své uživatele, okolí, životní prostředí a v rámci vyšších sídelních útvarů nebo celého chytrého města,“ uvedl vedoucí Ústavu TZB při Fakultě stavební VUT v Brně a předseda poroty soutěže BEFFA Jiří Hirš (Beffa, 2015).

Materiály prošly v posledních letech velkým vývojem a momentálním trendem je vyvíjet materiál ekologický a také ekonomicky nenáročný. Energeticky úsporný materiál s nejlepšími užitnými vlastnostmi bez environmentálně udržitelné výroby by byl neefektivní. Mezi novinky patří materiály, které nejen že brání poškození životního prostředí, ale na jeho udržitelnosti a ochraně se sami aktivně podílejí.

Je to například:

- fotokatalytický cement - Cement TioCem rozkládá škodlivé látky v ovzduší a současně do určité míry také čistí vlastní povrch. Technologie funguje na bázi přirozeného rozkladu látek působením světla, urychleného přítomností fotokatalyzátoru.
Materiály vyrobené z fotokatalytického cementu mají schopnost rozkládat škodlivé látky v ovzduší a současně do určité míry aktivně čistí vlastní povrch.
- porotherm S Profi - Jde o speciálně upravené cihelné bloky určené pro první vrstvu obvodového zdiva. Ze spodní strany jsou opatřeny hydrofobizačním přípravkem proti nasáknutí vodou (v průběhu stavby, když stojí na základové nebo stropní desce).
- minerální a skelná vata – Při výrobě tohoto materiálu se nepoužívají vzácné zdroje. Co se týče recyklace, recykluje se až 100% odpadního materiálu. Jedna ze vstupních surovin je právě zrecyklovaný skelný odpad.

Firma průběžně školí své zaměstnance a to i v nízkoenergetických materiálech a jiných technologiích, například zateplovacích, aby byla schopna poskytnout zákazníkům výstavbu nízkoenergetických domů, domů se speciálními požadavky, zateplení budov a jiné.

Tato školení jsou prováděna hlavně prostřednictvím společnosti BASF stavební hmoty Česká republika s. r. o., STOMIX, spol. s. r. o., SCHÖNOX s. r. o., jelikož s těmito firmami společnost spolupracuje. Tato školení nejsou finančně náročné díky dlouhodobé spolupráci firem.

Pro firmy ve stavebnictví je pořizování strojů a zařízení, které jsou vybaveny nejnovějšími technologiemi, značně finančně náročné. Nicméně je používání těchto strojů nevyhnutelné. Firma musí neustále sledovat technologické trendy, aby udržela své místo na trhu. Je totiž podstatné a to také v zakázkách veřejného sektoru, vyhovět stále náročnějším požadavkům investorů, zadavatelů.

Firma vlastní pouze ty stroje, které nejčastěji používá a může si je dovolit z finančního hlediska. Jedná se o:

- CITROEN JUMPER BUS (přeprava osob na stavbu)
- RENAULT MIDLUM (přeprava materiálu)
- 2x CITROEN C3 (technická skupina)
- 2x FORD TRANSIT (četa HSV, stavbyvedoucí)
- NÁKLADNÍ PŘÍVĚS MARO 11
- 2x CITROEN BERLINGO (elektrikář, truhláři)
- 4x OSOBNÍ AUTOMOBILY (reprezentace firmy)
- FORD TOURNEO CUSTOM (přeprava osob na stavbu)
- CITROEN JUMPER (stavbyvedoucí)
- FORD TRANSIT valník (náklad)
- KOMPRESOR ATMOS
- VOZÍK VZ 23
- VYSOKOZDVIŽNÝ VOZÍK (sklad)
- KOMATSU WB 97 R (zemní stroj)

Ostatní stroje, které Stavební a obchodní společnost Most spol. s. r. o. potřebuje, najímá od specializovaných firem pro tuto službu. Tato metoda firmě vyhovuje vzhledem k tomu, že se nemusí starat o opravy těchto strojů či je z důvodu morálního zastarání obnovovat.

Další technologie se týká vybavení kanceláří, tedy počítače, softwary, tiskárny a kopírovací zařízení. Pro podnik jsou nejdůležitější softwary, které používají k rozpočtářství, administrativě a vedení účetnictví. Většinu kancelářského vybavení není nutno často obnovovat až na výjimky softwarů, které vyžadují pravidelnou aktualizaci či dokoupení licencí.

6.2 Analýza mikrookolí

Kapitola obsahuje analýzu mikrookolí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. V závěru podkapitol je poté zhodnocena situace ze strany těchto pěti sil pro analyzovanou firmu.

6.2.1 Potenciální nově vstupující firmy

Ohrožení z této strany spočívá v příchodu nových firem. Hrozba vstupu těchto firem bude záležet na míře bariér, zmíněných již v teoretické části a aplikovaných na firmu následujíc.

Úspory z rozsahu

Stavební firmy mohou dosáhnout úspor z rozsahu například prostřednictvím množstevních slev při odběru stavebního materiálu u dodavatelů. Vzhledem k tomu, že Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o. nakupuje pouze v případě realizace zakázky a pouze to, co v dané chvíli potřebují. Firma nerealizuje tedy velkoodběrové objednávky a nedosahuje tedy úspor z rozsahu.

Diferenciace produktu

Produktem stavebních firem jsou zejména stavby. Jsou stavby, které jsou totožné, vypracované podle jednoho projektu. Tyto stavby však firma nerealizuje. Na druhé straně jsou zákazníci se svými specifickými požadavky, kterým je projekt sestaven dle představ a stavba je pak odlišná od ostatních. Zákazníci mají různé požadavky týkající se ekologické, materiálové ale i ekonomické stránky. Stavby se pak liší v použitém materiálu, celkové rozloze stavby, počtu podlaží, střechou a řadou dalších charakteristik stavby.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost je v těchto firmách dosti vysoká. Firma musí vlastnit alespoň základní stroje a nářadí k výkonu práce. Ostatní potřebné nářadí, stroje a zařízení lze řešit prostřednictvím pronájmu. Forma pronájmu je však možná jen do určité míry. Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o. kapitálovou náročnost řeší například pronájmem určitého druhu nářadí jako je bourací vrtací, kladino, uhlová bruska a jiné. Dále si pronajímá stavební stroje, které jsou potřebné k realizaci zakázky a jejichž vlastnictví se firmě nevyplácí.

Přechodové náklady

Jak již bylo řečeno, jsou to náklady, které musí zákazník vynaložit při přechodu od jednoho dodavatele k druhému. V případě stavební firmy se jedná například o situaci, kdy firma realizovala určitou stavbu a za nějakou dobu je třeba na stavbě něco opravit. Pokud byl zákazník s firmou spokojen, obrátí se na ni opět. Opravu však může provést i jiná firma. Stačí k tomu poskytnutí projektové dokumentace, kterou obdržel zákazník. Zákazník tedy obvykle není těmito přechodovými náklady zatížen.

Přístup k distribučním kanálům

Distribuční kanály znamenají pro stavební firmu zejména způsob dopravy potřebného materiálu na stavbu. Firmy realizují tuto dopravu buď prostřednictvím vlastního vozového parku, nebo prostřednictvím dovozu dodavatelem. Může nastat situace, kdy dodavatel tuto službu neposkytuje. Firma poté sjedná dopravu prostřednictvím jiné firmy, která převoz materiálu zajistí.

Stavební a obchodní společnost Most využívá všechny tři zmíněné cesty. Přepravu materiálu realizuje většinou dodavatel materiálu, činní tak například stálý dodavatel firmy Delfy s r. o. Pokud dodavatel neposkytuje možnost dodání materiálu, firma realizuje převoz buď prostřednictvím svého vozového parku, jelikož vlastní nákladní prostředky, nebo sjedná externí převoz. Firma spolupracovala touto cestou s firmou TOPTRANS EU, a. s.

Nově vstupující firmy pravděpodobně také jako analyzovaná společnost nedosáhnou úspor z rozsahu, jelikož nebudou mít v dostatečné množství zakázek a kapitálu, aby se jim vyplatilo nakupovat ve velkém množství. Co se týče kapitálové náročnosti, nová firma si musí pořídit základní náčiní, a jak již bylo řečeno, lze určitou část kapitálu řešit formou pronájmu. Ostatní potřeby pro provoz lze řešit postupně. Celkově dle mého názoru nová firma vstupující do stavebnictví nemusí překonávat velké překážky při vstupu do tohoto odvětví.

6.2.2 Konkurenti v odvětví

Konkurenty Stavební a obchodní společnosti Most spol. s. r. o. v rámci Ústeckého kraje jsou zejména:

- PETROM STAVBY s. r. o.
- PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA s. r. o.
- EUROMONT GROUP a. s.

Dalšími konkurenty jsou pak firmy:

- YSSEN – spol. s. r. o.
- Metal Quatro s. r. o.
- INSKY spol. s. r. o.
- SIM stavby spol. s. r. o.
- STAVAN EU s. r. o.

PETROM STAVBY s. r. o.

Firma vznikla v roce 2003. V současné době zajišťuje kompletní dodávky staveb ve všech oborech pozemního stavitelství. Také se věnuje rekonstrukci a stavebním úpravám občanských a bytových budov včetně panelových domů. Firma se dále zabývá facility managementem, tedy technickému zabezpečení budov, úklidovou a administrativní službou. Firma, jako i Stavební a obchodní společnost Most spol. s. r. o., využila aktivně dotační strukturální fond ES pro rekonstrukci podnikatelských prostorů. Od roku 2012 firma zahájila zkušební provoz výroby dřevěných briket a výroby plastových oken a dveří. (PETROM STAVBY s. r. o., 2015)

PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA, s. r. o.

Tento podnik konkuruje analyzované firmě především v oblasti zateplování a působí více jak deset let na trhu Ústeckého kraje. Dělí se na stavební a průmyslovou divizi. Prostřednictvím stavební divize provádí zateplování obvodových pláštů a střech, opravy a rekonstrukce bytových fondů od projektu až po realizaci. Průmyslová divize nabízí tepelné izolace, zvukové a chladové izolace. Firma je držitelem certifikátů, které vlastní i analyzovaná firma. Jedná se o ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. (PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA, s. r. o., 2015)

EUROMONT GROUP a. s.

Společnost byla založena v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. Od roku 1995 funguje jako akciová společnost. Jedná se o velký podnik oproti analyzované firmě, působící i v zahraničí. Během několika let se firma velice rozrostla a nabízí široké spektrum činností, kam patří také stavební činnost. Realizuje pro zákazníky generální dodávky staveb, ale také jednotlivé stavební činnosti jako jsou fasády a zateplovací systémy, zemní práce, údržba a opravy budov, opravy cest a panelových ploch, výstavba čistíren odpadních vod a jiné. Účastní se veřejných zakázek Ústeckého kraje, SBD Krušnohor a společenství vlastníků a realizuje také projekty v rámci programu Zelená úsporám. (EUROMONT GROUP a. s., 2015)

S dalšími konkurenty se společnost setkává při výběrových řízeních menších zakázek, popřípadě tito konkurenti tvoří sdružení s hlavní konkurencí. Tyto menší podniky konkurují společnosti pouze v některých oblastech prováděných prací.

Například nerealizují výstavbu budov, pouze zateplují či se věnují spíše výstavbě dopravní infrastruktury a pozemní stavitelství mají jako vedlejší činnost. Firma STAVAN EU s. r. o. byla jedním z hlavních konkurentů, firma na Mostecku, nicméně se v nedávné době dostala do insolvence.

Tlak ze strany konkurence je veliký. Firma stále bojuje s tvrdou konkurencí ve výběrových řízeních. Tato konkurence při zpracování nabídek výrazně sráží ceny dolů a analyzovaná firma tak prohrává kvůli nákladovému kritériu. Podnik proto neustále monitoruje nevyhraná výběrová řízení. Stává se, že se po důkladném prozkoumání nabídky výherce ostatními soutěžícími objeví nesouvislosti a vyhraje tak firma na druhé či další pozici.

Dalším faktem ohrožení jsou sdružení podniků. Firma vytváří pro účastnění se na velkých projektech sdružení s několika okolními podniky, většinou stálými subdodavateli. Tento krok se firmě již několikrát vydařil, jelikož společnými silami vytvořili nejlepší nabídku a realizovali tak velké projekty. Nicméně i zde se objevují konkurující sdružení.

Konkurence přichází i s lépe propracovanými webovými stránkami. Webové stránky Stavební a obchodní společnosti Most nejsou aktualizované, proto jsou některé odkazy neaktuální. Celkový design je zastaralý. Stránky konkurentů jsou obsahově více propracované a moderně zpracované. Jedná se především o přehlednost. Mají vypsané veškeré poskytované práce do záložek přehledně v liště a jednotlivě pak popisují práce plus přikládají fotodokumentaci.

Firma jako jedna z prvních začala zavádět systém jakosti a environmentálního managementu. Konkurence vzápětí začala také se zaváděním těchto systémů plus využila místo dražšího zavádění ISO, systém EMAS pro Českou republiku, který se týká ekologického řízení a auditu.

Stavební a obchodní společnost Most spol. s. r. o. působí na trhu již 19 let. Za tuto dobu realizovala několik již významných projektů a to ji staví do popředí stavebních firem působících v Ústeckém kraji, především na Mostecku. Dlouhodobě spolupracuje se svými dodavateli (viz kapitola dodavatelé) a nečelí tak problémům se subdodávkami, jako jiné společnosti. Sestavuje velice propracované a poctivé nabídky a nestalo se, že by po prozkoumání musela odstoupit od projektu.

6.2.3 Substituty

V případě, kdy si zadavatel objedná celý investiční celek, ať už rodinný dům nebo průmyslovou stavbu, nemají stavby většinou substituty z důvodu schopnosti stavební firmy realizovat stavbu na míru podle jeho specifických požadavků.

Pokud se nejedná o stavbu jako celek, ale o jednotlivé materiály a dílčí komponenty stavby, vyskytují se zde substituty naopak často. Příkladem je zakázka, kdy zadavatel požaduje realizaci zateplení objektu, zateplovacím systémem splňujícím danou normu. Firma má tedy volnou ruku při výběru, jelikož normu splňuje více druhů materiálu a zadavatel požadavek dále nespecifikuje. Firma poté porovnává jednotlivé druhy materiálu mezi sebou dle různých hledisek. V případě, kdy je hlavním kritériem zadavatele nejnižší cena, může firma zvýhodnit svou pozici oproti konkurentům koupí cenově výhodnějšího materiálu.

6.2.4 Odběratelé

V každém odvětví se lze setkat s požadavky zákazníků na vysokou kvalitu a nízkou cenu. A je tomu tak i při výběrových řízeních veřejných zakázek. Vzhledem ke konkurenci firmy v tomto sektoru a momentálním stavem stavebního průmyslu převažuje nabídka nad poptávkou. Z následně uvedených požadavků zadavatelů a zmíněné situace na tomto trhu lze usoudit, že zadavatelé mají tedy velkou vyjednávací sílu.

Jak již bylo řečeno, firma se účastní výběrových řízení veřejných zakázek. Požadavky zadavatelů, kterými je Ústecký kraj, bytová družstva, obce jsou odlišné. Způsob nabídky je hodnocen dle kritérií. Bytové družstvo hodnotí například dle nabízené technologie, výše nabídnuté ceny, záruky za dílo, termínu plnění, referencí pro družstvo a ostatní investory. Ústecký kraj hodnotí nabídku dle kritéria nejnižší nabídková cena. V případě rovnosti nabídkových cen rozhodne náhodný los v přítomnosti zástupců firem. Pokud je nabídka hodnocena dle více kritérií, mají jednotlivá kritéria rozdílnou důležitost a vyhodnocení je provedeno prostřednictvím indexových koeficientů.

Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti v Ústeckém kraji, se vyskytuje také kritérium, které pro splnění zavazuje firmy zaměstnat například deset procent dlouhodobě nezaměstnaných osob v rámci realizace zakázky.

Vzhledem k novým trendům ve stavebnictví, ale také novým vyhláškám ohledně dokumentace staveb, používání materiálu a řady dalších, zadavatele neustále zvyšují požadavky. Požadavkem je také nutnost zhotovení pojištění zhotovitele a díla za škodu způsobenou třetím osobám.

Zadavatel také může u každé veřejné zakázky zadávané formou otevřeného, užšího nebo jednacího řízení s uveřejněním, nebo také formou soutěžního dialogu požadovat jistotu. Požadavek na poskytnutí jistoty musí zadavatel uvést v oznámení zadávacího řízení, aby se dodavatelé mohli vědomě rozhodnout o své účasti. Poskytnutí jistoty je totiž pro některé firmy z velké části finančně náročné. Výši požadované jistoty definuje zadavatel v oznámení zadávacího řízení finanční částkou a výše požadované jistoty nesmí překročit 2% předpokládané hodnoty veřejné zakázky.

Další nevýhodou pro firmy je, jak je definován zákon ohledně vrácení jistoty. Zákon povinnost vrátit jistotu stanovil jen u jistoty poskytnuté formou peněžité částky. Avšak i jistota poskytnutá formou bankovní záruky je pro dodavatele finančně nákladná a mnohé peněžní ústavy vyžadují vrácení originálu záruční listiny i v případě, že její platnost uplynula. Nedodržení této podmínky zadavatel i přes tento fakt netoleruje.

6.2.5 Dodavatelé

Analyzovaná společnost Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o. člení své hlavní dodavatele do dvou skupin na dodavatele stavebního materiálu a dodavatele služeb.

Dodavatelé stavebního materiálu jsou firmy:

- Delfy s. r. o.
- STOMIX spol. s r. o.
- ŠUJAN s. r. o.
- OBEX Most, s. r. o.

Dodavatele služeb, kterými jsou:

- LV SERVICES s. r. o. – vodoinstalace a plynárenské práce
- Miroslav Cvik – PODAS – zateplovací systémy
- EXIMET PLAST spol. s. r. o. – okna a dveře
- POSMAYSPOL s. r. o. – zámečnictví
- REIMONT – ELEKTRO, s. r. o. – elektroinstalační práce
- Stavby a lešení CZ, s. r. o. – montáž a demontáž lešení

Dle slov zaměstnanců Stavební a obchodní společnosti Most spol. s. r. o. mají dodavatelů materiálu a služeb dostatek a kdykoliv by tak mohli přejít k jiným. Firma poptává od dodavatelů, se kterými má dlouhodobou zkušenost a je si jistá kvalitou a cenou. A na základě této dlouhodobé spolupráce někteří dodavatelé poskytují firmě procentní slevy na některé položky objednávky. Vzhledem k tomu, že je dodavatelů materiálu a služeb dostatek v okolí podniku a je navázána dlouhodobá spolupráce mezi firmou a dodavateli, lze usuzovat až nulovou vyjednávací sílu těchto dodavatelů.

7 Vnitřní okolí podniku Stavební a obchodní společnosti Most

Vnitřní analýza podniku je cílena na popis funkcí managementu. Dále jsou popsány funkce pracovníků ekonomického a stavebního úseku. Následují vybrané ekonomické ukazatele, oblast marketingu a informační systémy firmy.

7.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Stavební a Obchodní společnost Most spol. s r. o. je liniového typu. Každý z jednatelů řídí svůj úsek. Jednatel a hlavní ekonom má pod sebou vedoucí účetní a vedoucího obchodního oddělení. Další dva jednatele, zároveň hlavní stavbyvedoucí, mají rozdělené pravomoci mezi sebe ve stavebním úseku. Jeden z jednatelů řídí úsek, kde je asistent technické skupiny a dva vedoucí čety, kteří mají pod sebou dělníky různých profesí. Druhý jednatel ze stavebního úseku má pod sebou vedoucího rozpočtáře, elektrikáře a skladové hospodářství (viz příloha A).

Hlavním ekonomem, jednatel má zodpovědnost za oblast financí společnosti, zodpovídá za strategické řízení financí. Má aktivní podíl na definici obchodní strategie. Vytváří roční plány a rozpočty a je zodpovědný za controlling. Také hodnotí ziskovost jednotlivých projektů. Rozhoduje spolu s jednatelem, zda se firma účastní výběrového řízení či ne. Hlavní účetní vede účetnictví podniku a to i mzdové účetnictví. Vedoucí obchodního oddělení jedná se subdodavateli. Jeden z asistentů technické skupiny je proškolen na veřejné zakázky. Monitoruje vypsané zakázky a následně po schválení jednatelem vypracovává ve spolupráci s druhým asistentem technické skupiny a hlavním rozpočtářem jednotlivé nabídky. Nákupní činnost provádí vedoucího obchodního oddělení ve spolupráci s asistentem technické skupiny.

Asistent sestavuje poptávku tak, že extrahuje z projektové dokumentace veškerý potřebný materiál, propočítává potřebné množství a ponechává sloupec pro cenové vyjádření dodavatele. Poptávka je vedoucím obchodního oddělení následně odeslána. Vedoucí rozpočtář vybírá poté dodavatele a sestavuje hlavní rozpočet pro zadavatele.

Dva ze tří asistentů technické skupiny mají na starosti řízení lidských zdrojů, takzvanou personalistiku. Práce zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů od přijímání nových pracovníků ve spolupráci s vedením, až po uzavírání pracovních smluv, zajišťování osobního rozvoje zaměstnanců.

Hlavní stavbyvedoucí řídí a organizují stavební práce. Vše musí probíhat v souladu s projektovou dokumentací. Rozděluje své pracovníky na provádění stavebních prací, koordinuje je na stavbě. Dále rozhoduje o využívání strojů a zařízení, zajišťuje zásobování stavby materiálem. Řídí a usměrňuje technologický postup výstavby a pracovních postupů. Rozhoduje v případě neočekávaných technických změn. Provádějí controlling z hlediska průběhu stavebních prací, souladu s výkresovou dokumentací, plánovaných termínů dokončení stavby, kvality práce. Případně provádějí operativní kroky k eliminaci skluzů. V neposlední řadě vedou personál k dodržování bezpečnosti práce. Jejich pomocnou rukou je vedoucí čety. Ten dostává instrukce od stavbyvedoucích a následně pak podle nich vede stavební skupinu.

Na úrovni vedoucích čety probíhá komunikace, hlavně shora dolů. Jde spíše o autoritativní styl, zejména u direktivního určování úkolů, které je v této oblasti nutné.

Hlavní stavbyvedoucí a hlavní ekonom se snaží vytvořit partnerské prostředí s vedoucími. V případě rozhodování s vedoucími konzultují a zajímají se o jejich názor, ale závěrečné slovo mají vždy jednatele. Vedení se snaží o motivaci svých zaměstnanců prostřednictvím odměn. Nabízejí jim také možnost osobního rozvoje v rámci kurzů a školení. Školení pracovníků ohledně personalistiky, účetnictví, veřejných zakázek, bezpečnosti práce, interních informačních systémů, ale také ohledně nového trendu nízkoenergetických domů, zateplovacích systémů a jiných oblastí je nedílnou součástí pro udržení konkurenceschopnosti.

7.2 Ekonomické ukazatele

V této kapitole je prostřednictvím základních poměrových ukazatelů vybraných podnikem analyzováno jeho ekonomické zdraví. Pro výpočty rentability byl využit EBIT.

7.2.1 Rentabilita

Rentabilita představuje výnosnost vynaložených prostředků vyjádřených v peněžních jednotkách. Podniky se snaží o co nejvyšší výnosnost vynaložených prostředků a tedy i o nejvyšší hodnoty ukazatele.

Následující tabulka zobrazuje porovnání výsledků vybraných ukazatelů rentability firmy, které jsou poté jednotlivě rozebrány.

Tabulka č. 7: Výsledky rentability firmy srovnané s oborovým průměrem a konkurencí za rok 2011 – 2013

	2011	2012	2013
ROA firma	0,015	0,145	0,024
ROA obor. pr.	0,036	0,032	0,031
ROE firma	0,118	0,293	0,045
ROE obor. pr.	0,08	0,065	0,065
ROS firma	0,01	0,02	0,01
ROS konkurent	0,1	0,08	0,05

Zdroj: MPO – Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví 2012, 2013; PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA s.r.o. - účetní závěrka 2011, 2012, 2013

Ukazatel **ROA** poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. Výsledky jsou kolísavé. V roce 2011 nedosáhla firma ani oborového průměru (viz tabulka č. 7). Důvodem mohou být oběžná aktiva, která jsou v porovnání s ostatními roky vysoká a dochází tak k jejich částečné nečinnosti, což může způsobovat zbytečné náklady. V následujícím roce průměr firma zdaleka přesáhla. Bylo to způsobeno snížením celkových aktiv, respektive snížením položky účty v bankách, snížením zásob a nedokončené výroby. Došlo také ke zvýšení tržeb podniku, což vedlo k efektivnímu využití aktiv daného roku. V roce 2013 firma opět nedosáhla oborového průměru. Hlavním důvodem je prudký, téměř trojnásobný pokles tržeb oproti minulému roku. Důvodem poklesu tržeb byl celkový pokles vypsanych zakázek a neúspěch při výběrovém řízení.

Ukazatel **ROE** vyjadřuje výnosnost kapitálu, kterou do podniku vložili jeho vlastníci. Vlastníci pomocí tohoto ukazatele zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Ukazatel může sledovat také konkurenci, ale pro věřitele má nízkou vypovídací schopnost. V roce 2011 a 2012 firma přesáhla oborový průměr, následující rok již pokles výsledku hospodaření za účetní období způsobil to, že se ukazatel dostal pod průměr (viz tabulka č. 7). Ukazatel lze porovnat s dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. ROE by se měla pohybovat několik procent nad tímto průměrem úročení, aby byl zajištěn dostatečný výnos. (Knápková, 2013)

Ukazatel **ROS** je někdy označován jako zisková marže a vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Je běžně popisován jako procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb. Na vývoj trendu ukazatele rentability tržeb má vliv zejména změna prodejní marže, změna nákladů, výše tržeb, kurzové rozdíly a také změna struktury prodejního sortimentu. (Knápková, 2013) Rentabilita tržeb společnosti je porovnána s rentabilitou tržeb konkurenta PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA s. r. o. (viz tabulka č. 7). Lze vidět, že konkurence vykazuje vyšší hodnoty, což je způsobeno vyšším výsledkem hospodaření i vyššími tržbami v porovnání. Ukazatel obou firem naznačuje podobný trend. Hlavní vliv zde mají tržby, které byly ovlivněny poklesem veřejných zakázek v roce 2013, jak již bylo zmíněno.

7.2.2 Likvidita

Tabulka č. 8 obsahuje výsledky likvidity podniku a všeobecně doporučené hodnoty. Tyto výsledky jsou opět níže rozebrány.

Tabulka č. 8: Výsledky likvidity firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

	2011	2012	2013	Doporučeno
Běžná	1	1,1	1	1,5 - 2,5
Pohotová	0,9	1,1	0,7	1 - 1,5
Okamžitá	0,7	0,7	0,3	0,2 - 0,5

Zdroj: účetní závěrka 2011, 2012, 2013; (Knápková, 2013)

Běžná likvidita je hlavním ukazatelem pro finanční analýzu likvidity firmy a hodnotí poměr krátkodobého majetku firmy ke krátkodobým cizím zdrojům. Pokud je krátkodobý majetek vyšší než krátkodobé závazky, společnost nemá záporný pracovní kapitál, je tedy likvidní. (Knápková, 2013)

Běžná likvidita byla přibližně 1 v prvním analyzovaném roce, následně pal 1,1 a ve třetím roce opět 1 (viz tabulka č. 8). Hodnota 1 a níže je poměrně riskantní. Ukazatel stoupá díky snižujícím se krátkodobým závazkům, především snížením se závazkům z obchodních vztahů. V roce 2013 klesl kvůli čerpání krátkodobého bankovního úvěru.

Pohotovlá likvidita snižuje krátkodobá aktiva o zásoby, tedy o krátkodobé aktivum, které neprodukuje peníze v případě, že nedojde k jeho prodeji. Banky raději financují firmy, kde je běžná likvidita vyšší, jelikož se lépe financují pohledávky, které představují již realizovaný prodej, než zásoby, které jsou až poté určené k prodeji. (Knápková, 2013)

Firma neustále snižuje své krátkodobé závazky. Firma není výrobním podnikem, ale menší zásoby má a jejich snížení proběhlo pouze v roce 2012. Pouze tento rok byla firma z hlediska pohotovlá likvidity v normě a v roce 2011 a 2013 musel podnik spoléhat na případný prodej zásob. V roce 2013 ukazatel klesl také kvůli čerpání krátkodobého bankovního úvěru.

Okamžitá likvidita, její vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků, k čemuž nejspíše došlo v roce 2011. V roce 2011 byl nevyužit krátkodobý finanční majetek na bankovních účtech. Tyto finance byly následující rok využity, nicméně poklesly, jak již bylo řečeno krátkodobé závazky a proto zůstal ukazatel přibližně stejný. V roce 2013 opětovně snížený krátkodobých závazků zvedlo okamžitou likviditu do žádaných čísel (viz tabulka č. 8) i přes to, že byl čerpán zmíněný úvěr.

7.2.3 Řízení aktiv

Níže uvedená tabulka zobrazuje obrat aktiv, dobu obratu pohledávek a závazků firmy. Výsledky ukazatelů jsou porovnány níže v textu.

Tabulka č. 9: Výsledky ukazatelů aktivity firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

	2011	2012	2013	Doporučené
Obrat aktiv	2,1	8	3,2	> 1
Doba obratu pohledávek (dny)	21	7	24	
Doba obratu závazků (dny)	156	26	57	

Zdroj: účetní závěrka 2011, 2012, 2013; (Knápková, 2013)

Obrat aktiv označovaný též jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují aktiva firmy ve výrobní činnosti bez ohledu na zdroje jejich krytí. Obrat aktiv v roce 2011 činil 2,1, v 2012 činil 8 v roce 2013 pak 3,2. Naměřené hodnoty jsou uspokojivé, jelikož se uvádí, že čím je ukazatel vyšší, tím lépe. Minimálně by měly být vyšší jak 1.

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Znamená to tedy, kolik dní v průměru poskytuje firma bezúročný dodavatelský úvěr. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur v odvětví. Ve stavebnictví jsou faktury se splatností až 60 dní. Vzhledem k tomuto faktu jsou hodnoty velice uspokojivé (viz tabulka č. 9).

Doba obratu závazků by měla dosahovat hodnot alespoň jako ukazatel doby obratu pohledávek. Ukazatel říká, za kolik dní v průměru hradí firma své závazky. Kromě roku 2011, kdy je průměr ve srovnání s oborovým průměrem vysoký (kvůli vysokým krátkodobým závazkům), firma vykazuje poměrně uspokojivé hodnoty. Oba ukazatele jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba což lze vidět ve srovnání roku 2011 a 2012 (viz tabulka č. 8 a tabulka č. 9). Je třeba hledat určitý kompromis mezi aktivitou a likviditou.

7.2.4 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti podniku je analyzována prostřednictvím ukazatelů v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Výsledky ukazatelů zadluženosti firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

	2011	2012	2013	Doporučeno
Míra zadluženosti	12,9	1,9	2,2	
Úrokové krytí	3,4	6,3	3	> 1
Krytí dl. majetku VK	0,6	0,9	0,8	
Krytí dl. majetku dl. zdroji	0,8	1,2	0,9	> 1

Zdroj: účetní závěrka 2011, 2012, 2013; (Knápková, 2013)

Ukazatel zadluženosti přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Do určité míry je to v pořádku, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vysoké cizí krátkodobé zdroje znamenají pro podnik podstatně vyšší riziko, jelikož je podnik musí brzy splatit. Dlouhodobé zdroje jsou menším rizikem. (Knápková, 2013)

Ukazatel je důležitý pro věřitele (banky), kteří zkoumají tuto míru z dlouhodobého hlediska, zda nezvyšuje žadatel cizí zdroje. Firma rok od roku snižuje své krátkodobé i dlouhodobé závazky, nicméně ukazatel je v roce 2013 ovlivněn menším poklesem vlastního kapitálu společnosti a proto se zvýšil (viz tabulka č. 10).

Ukazatel úrokového krytí je poměrový ukazatel, který definuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je vyšší úroveň finanční situace ve firmě. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk pro splácení věřitelům, ale na stát (daně) a vlastníka již nezbylo. (Knápková, 2013) Pokles v roce 2013 (viz tabulka č. 10) způsobil výsledek hospodaření.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je ukazatel, kdy se zkoumá poměr vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku a pokud je ukazatel vyšší než 1, znamená to, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Podnik tak dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Podnik nekryje oběžná aktiva vlastním kapitálem a dává přednost výnosu (viz tabulka č. 10).

U krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji platí zlaté pravidlo, dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Při hodnotách nižších než 1 musí podnik krýt dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji a může mít problémy s hrazením závazků. (Knápková, 2013) Dlouhodobé cizí zdroje podnik rok od roku snižuje a vlastní kapitál se zvýšil pouze v roce 2012, což zvýšilo ukazatel nad úroveň 1. Podnik je podkapitalizován v roce 2011, 2013 a jedná se o agresivní strategii financování. Je to sice levnější způsob, ale riskantní.

7.3 Marketing

V podniku není marketingové oddělení, jeden z asistentů technické skupiny se stará o chod alespoň základních oblastí, které jsou pro firmu nutné. Je proškolen ve veřejných zakázkách a zajišťuje pro podnik certifikaci systému jakosti, environmentálního managementu, bezpečnosti práce. V jeho kompetenci je také správa webových stránek.

Sociální odpovědnost a normy

Veřejní zadavatelé mají zájem na společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek. Svědčí tomu to, že jedním z požadavků může být podmínka zaměstnat procento dlouhodobě nezaměstnaných osob a různá ekologická hlediska.

Firma se již několikrát střetla s těmito požadavky a vyhověla jim. Zaměstnala v rámci zakázky určité procento dlouhodobě nezaměstnaných dělníků z mosteckého úřadu práce. Dále plní ekologická nařízení a hlediska požadována státem a zadavatelem.

Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005. Má zavedený systém jakosti v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a environmentálního managementu, který odpovídá ČSN EN ISO 14001:2005 pro obor činnosti „Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování“.

Systém řízení jakosti a environmentálního managementu je základní řídicí normou, která je závazná pro všechny pracovníky společnosti na všech úrovních řízení, také pro externí dodavatele. Aplikovány jsou všechny požadavky normy s vyloučením požadavků na čl. 7. 3 (návrh a vývoj), jelikož společnost stavební akce nenavrhuje, ale přebírá projekty zákazníků.

Odpovědné řízení rizik a neustálé zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců, umožnilo společnosti získat certifikaci systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ČSN OHSAS 18001.

Propagace

V rámci marketingu firmy je důležitá propagace. Hlavním významem je představení společnosti, poskytnutí bližších informací o poskytovaných službách, přesvědčit zákazníka o kvalitách a poskytnout kontakt pro případnou zpětnou vazbu.

Propagace je v současné situaci velice důležitá vzhledem ke konkurenčním tlakům. Je tedy nedílnou součástí obchodování.

Pod pojmem propagační materiál si lze představit vše, co je spojeno s firmou a nese firemní název a logo. Samotné logo o firmě také vypovídá. Dle mého názoru Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o. využila kreativně potenciálu svého názvu. Přirovnala slova stavební a obchodní společnost k tísňovému volání SOS, ve smyslu ve službách stavebnictví a doplnila sloganem “ Když je třeba každý volá SOS “(viz obrázek č. 10)

Obrázek č. 10: Logo společnosti



Zdroj: Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o., 2015

Firma provozuje také webové stránky. Zde vede informace o společnosti a to její obecnou charakteristiku, profesní strukturu. Zmiňují se zde o technickém zázemí o kvalitě prováděných prací, držení certifikátů dle ISO, absolvovaných školeních, záruce služeb. Je zde fotodokumentace provedených zakázek a kontakty.

Bohužel jak již bylo zmíněno v kapitole konkurenti odvětví, tyto stránky nejsou v dostatečné kvalitě vůči konkurenci. Jsou neaktualizované, méně přehledné písmo je malé a dle mého názoru potenciálního zákazníka příliš nezaujme. Firemní stránky jsou utopené v modré barvě, do které zaniká jinak kreativně zpracované logo. Ve fotogalerii chybí ty největší a nejdůležitější zakázky z posledních let, které firmě vyzdvihly portfolio a celkovou úroveň. Jelikož je jednou z těchto zakázek aquadrom v Chomutově, či Krajská nemocnice v Mostě, určitě by zde pro svou komerci měli být.

Další propagace probíhá formou reklam na automobilech, billboardu se směrůvkou, která je u výhledové silnice. V Obrnicích je poté opět ukazatel směru jízdy a reklama firmy. Podnik je také umístěn na portálech typu [firmy.cz](#), [zivefirmy.cz](#). Zde má dostatečně vyplněné základní informace.

7.4 Informační systémy

Podnik využívá pro řízení firemní agendy komplexní ERP/CRM systém **Kaskáda**. Je to jeden z často využívaných systémů malými a středními podniky. Podniky totiž nemají možnosti implementovat velké systémy typu SAP.

Kaskáda obsahuje aplikace pro komunikaci, obchodní agendu, kontaktní databázi, aplikaci pro plánování a pro ekonomický systém a jiné. Jelikož se vše nachází v prostředí jediného softwaru, existuje proto snadná možnost jedním kliknutím zjistit veškeré aktivity určitého zákazníka (e-mail, objednávky, schůzky, ...). Přístup a práva vstupu pro zaměstnance jsou různého typu. Zaměstnanec může v tomto prostředí provádět psaní dokumentů, zasílání e-mailů, záznam hovorů, správu kontaktů, evidenci obchodních příležitostí, realizaci nákupní činnosti či prodejní. Dále lze v programu provést ekonomickou analýzu. Součástí programu je řízení podpory zákazníků (CRM).

Kaskáda zjednodušila firmě proces certifikace systém jakosti, jelikož tvoří podporu pro nastavení a realizaci firemních procesů.

Další software, který je nedílnou součástí fungování podniku je program **KROS**. Slouží pro tvorbu rozpočtů, kalkulaci stavebních prací či sledování stavební zakázky. Využívá ho především hlavní rozpočtář podniku. Je to jeden z nejlepších programů pro tyto činnosti, jelikož jako jediný obsahuje kompletní cenovou podobu Cenové soustavy ÚRS a je schopen pracovat s jinou databází cen stavebních prací.

Cenová soustava ÚRS je systém používaný pro oceňování stavební produkce. Obsahuje nejpoužívanější a nejvíce aktualizované podklady pro oceňování stavební produkce v České republice. Součástí jsou katalogy popisů a směrných cen stavebních prací, Sborník pořizovacích cen materiálů a další podklady pro rozpočtáře, které obsahují také sazby přímých nákladů a další unikátní informace. Databáze obsahuje více než 170 tisíc položek stavebních prací a materiálů a dalších důležitých informací o užití položek, metodice rozpočtování, indexy změn cen, tarify, sazebníky.

Nabídky do výběrového řízení lze také zařadit do informačních systémů. Nabídky jsou v listinné podobě, od roku 2015 je podnik začal skenovat. Vyhrané i nevyhrané. Vyhrané se musejí několik let skladovat. Například stavební deník se skladuje až 50 let. Nevyhrané nabídky skartují jeden krát ročně.

8 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza, která staví silné a slabé stránky organizace proti příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí. Je základním nástrojem strategického řízení a umožňuje vyhodnotit celkové fungování podniku.

Silné stránky

- dlouhodobá působnost
- dobré jméno společnosti
- úspěšnost ve veřejných zakázkách
- kvalifikovaný pracovník na veřejné zakázky
- proškolení a zkušení řemeslníci
- dlouhodobá spolupráce se subdodavateli
- propracovaný informační systém
- zavedený systém jakosti a environmentálního managementu
- důraz na bezpečnost práce
- monitorování konkurence

Firma působí na trhu již 18 let a dokázala si vybudovat dobré jméno, což lze považovat za jednu z hlavních silných stránek. Společnost realizovala úspěšně již několik velice významných zakázek pro veřejný sektor (viz Tabulka č. 1: Nejvýznamnější realizované stavební práce firmy za období 2011 – 2015). Na základě dlouhodobé spolupráce firma spolupracuje se svými dodavateli, kteří nevyvíjejí tlak, naopak poskytují firmě procentní slevy. Management je zkušený, klade důraz na neustálé proškolení svých zaměstnanců na všech úrovních řízení.

Ve firmě je asistent technické skupiny, který je proškolený na veřejné zakázky, což firmě velice usnadňuje účastnění se výběrových řízení a vyvarování se chyb při sestavování nabídek, kterých se dopouští ostatní soutěžící. Asistent totiž posléze kontroluje výsledky a již několikrát našel chybu ve zpracované nabídce konkurenta, který poté musel odstoupit. Společnost má zavedený propracovaný informační systém Kaskáda, který usnadňuje chod firmy, který podporuje i zavedený systém jakosti a environmentálního managementu.

Slabé stránky

- zaměření především na veřejný sektor
- neefektivní využití finančního majetku a nízká rentabilita
- nedostatečně propracované a neaktualizované webové stránky
- nespolupráce s uční

Dle mého názoru je zásadní slabou stránkou orientace podniku především na veřejné zakázky. V případě kdy poklesly zahájené výběrové řízení na zakázky, které firma realizuje a připojil se neúspěch firmy u některých výběrových řízení, společnost vykázala značně nižší výsledek hospodaření. Pokud by se firma orientovala nejen na veřejný sektor, nemusela by se tolik obávat úbytků zakázek a poklesu tržeb, zvýšila by i svou rentabilitu. Společnost dle výsledků poměrových ukazatelů v některých letech neefektivně hospodařila se svým majetkem. Nízká rentabilita je způsobena nízkým výsledkem hospodaření, nízkou ziskovou marží vzhledem k předchozímu stavu stavebního průmyslu. Další slabou stránkou jsou firemní webové stránky, které nejsou dostatečně propracované a které jsou několik let obsahově neaktualizované. Nespolupráce se studenty odborných učilišť může být považována za další slabou stránku. Firma tak přichází o možnost si učně vyškolit pro budoucí spolupráci.

Příležitosti

- novela zákona o veřejných zakázkách, stavebního zákona
- růst českého stavebnictví
- růst zahajovaných výběrových řízení
- výhodné hypoteční úvěry a růst poptávky po výstavbě rodinných domů
- trend nízkoenergetických a pasivních domů, dotace na jejich výstavbu
- podpora odborného vzdělávání v technických oborech

Velkou příležitostí, která může společnosti zajistit vyšší procento vyhraných zakázek je novela zákona o veřejných zakázkách. V novém zákoně se totiž rozšířila hodnotící kritéria a hodnotitel tak bude přihlížet nejen k nákladovosti, ale také k hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností pracovníků, což jsou silné stránky společnosti.

Dále od roku 2014 roste české stavebnictví po dlouhém úpadku a růst je predikován na další léta. Bude růst počet zahajovaných výběrových řízení a i novela stavebního zákona, která je připravována by měla celkově přispět k růstu. Firma by opět mohla cílit i na soukromí sektor. Zde je vlivem výhodnějších hypotéčních úvěrů nárůst poptávky po výstavbě rodinných domů. Z hlediska trendu a poskytovaných dotací na výstavbu, se zvyšuje poptávka po nízkoenergetických a pasivních domech, které by firma vzhledem k proškolenému personálu mohla stavět. Příležitostí je, že rok 2014 byl vyhlášen Rokem technického vzdělávání a ministerstvo podporuje odborné vzdělávání v technických oborech. Studenti jsou motivováni ke studiu a mělo by se jim dostávat více praxe a odborné znalosti, což by firmu mohlo motivovat k tomu, aby zkusila s těmito uční spolupracovat i vzhledem k níže zmíněným hrozbám.

Hrozby

- vysoká nezaměstnanost kraje a Mostecka
- pokles obyvatel kraje
- nárůst průměrné měsíční mzdy
- možný růst inflace v roce 2016

Pro firmu by mohla být hrozbou vysoká nezaměstnanost, se kterou je spojen pokles obyvatel, kteří se stěhují za prací do jiných krajů. Vzhledem k poklesu obyvatel může firmě časem hrozit nedostatek kvalifikovaných uchazečů o pracovní místo. Momentálně firma nemá potíže v tomto směru, nicméně by v budoucnu mohly problémy nastat. Pokud by zkušení řemeslníci odešli za prací do jiných okresů či krajů, společnost by tak měla problém získat tyto řemeslníky. Další hrozbou je neustálí nárůst průměrné mzdy. Jak už bylo řečeno, společnost si zakládá na zkušených řemeslnících, což je však nákladné a tlaky na zvýšení mezd prohlubují tuto finanční náročnost. Další hrozbou by mohlo být zvýšení inflace v roce 2016. Pokud se tak stane, bude se zvyšovat průměrná cenová hladina a půjde tedy o negativní jev působící na českou ekonomiku a na firmu.

8.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Z této SWOT analýzy lze vyčíst hned několik příležitostí pro společnost, které by mohly být využity pro odstranění slabých stránek a k eliminaci potenciálních ohrožení. Je nutné dbát na silné stránky firmy, kterými jsou dlouhodobá působnost, dobré jméno, jelikož díky nim má firma dlouhodobé vztahy se svými dodavateli, má zkušený personál na všech úrovních řízení, zavedený vnitřní informační systém, systém jakosti a environmentálního managementu. Na druhé straně jsou slabé stránky, kterými jsou zaměření podniku pouze na veřejný sektor, kde je podnik závislý na vypsaní těchto zakázek a následně na výběrovém řízení. Společnost podle výsledků poměrových ukazatelů v některých letech neefektivně hospodařila se svým majetkem.

Nízká rentabilita je způsobena nízkým výsledkem hospodaření, nízkou ziskovou marží vzhledem k předchozímu stavu stavebního průmyslu. Nicméně po dlouhém úpadku stavebnictví v České republice, je predikován růst tohoto sektoru. Predikce říkají, že by se stavebnictví mělo opět oživit přílivem zakázek, novelami stavebního zákona a zákona o veřejných zakázkách, přílivem nových investorů a dalších faktorů, pozitivně působících na tento sektor. Další příležitostí je zvyšující se poptávka po výstavbě rodinných domků. Trendem jsou teď nízkoenergetické a pasivní domky. Podnik by tak mohl začít opět poskytovat tyto služby a snížil by tak svou závislost na zakázkách kraje, obcí a bytových družstev. Podnik by měl také vylepšit své webové stránky. Zadavatelé z bytových družstev mohou potenciální zhotovitele posoudit i podle webových stránek. Zadavatele může zajímat portfolio, reference a jiné informace, které se mohou dozvědět i z těchto zdrojů. Konkurence již z tohoto hlediska pokročila a tak jsou zastaralé stránky pro analyzovanou firmu přítěží. Další příležitostí pro podnik je možná spolupráce s uční. Hrozí totiž přesun zkušené pracovní síly do jiného kraje či okresu. Kvůli vysoké nezaměstnanosti se lidé z Ústeckého kraje stěhují, je zde neustálý pokles obyvatel. Podnik by si tak formou spolupráce s uční mohl vyučít a zaškolit budoucí pracovní sílu. Je to také méně finančně náročné, jelikož neustále stoupá průměrná mzda ve stavebnictví a firmě se tak zvyšují mzdové náklady na zkušené řemeslníky.

9 Navrhovaná opatření

Konkurence je ve stavebnictví velká, proto je nezbytné neustále upravovat podnikovou strategii a přicházet tak s novými nápady. V návaznosti na provedené analýzy následují níže navržená opatření, kde hlavním návrhem je inovace podnikového webu a využití inbound marketingu. Dalším návrhem je, aby firma opět nabízela výstavbu zděných rodinných domů a nově začala nabízet i výstavbu nízkoenergetických domů. Navržená opatření by měla přispět k dosažení strategických záměrů společnosti.

9.1 Být vidět, nebo-li mobilní web a inbound marketing

Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o. momentálně propaguje své služby především prostřednictvím webových stránek www.sosmost.cz. Stránky jsou již několik let svým vzhledem staré a neaktualizované, obsahem jsou neaktuální, nekompletní a nezajímavé. Zákazník může chybně usuzovat, že firma již není několik let v provozu. Je to chybné počínání firmy, které může odrazovat potenciální zákazníky.

V současné době, kdy se opět posunuly možnosti inovace webu, může společnost udělat zásadní krok, tedy **celkově změnit webové stránky**. V dnešní době stále více uživatelů používá k prohlížení webů chytré telefony a tablety. Bylo by vhodné tedy vytvořit **web s responzivním designem**. Znamená to, že se web dokáže přizpůsobit jakémukoliv displeji. Uživatel si může prohlížet web bez ohledu na to, jestli bude na počítači, telefonu či tabletu. Stránky se vždy přizpůsobí a budou přístupné a použitelné jak na výšku, tak na šířku. Klasický web je pro mobilní zařízení často obtížněji použitelný (text je příliš malý, odkazy jsou moc u sebe, není nastaven viewport, ...).

Hlavní výhody responzivního webu jsou pak následující: (SUITU, 2015)

- úspora peněz i času (není nutný vývoj mobilní verze stránek),
- zvýšení výkonnosti stránek,
- dostupnost stránek z počítače, chytrého telefonu, tabletu,
- širší podpora prohlížečů webových stránek,
- pozitivní pro SEO (optimalizace pro vyhledávače viz nové požadavky Googlu od dubna 2015),
- snadná správa stránek s responzivním designem.

Před samotným návrhem je důležité, aby byla definována obchodně marketingová strategie. Firma by si tak musela ujasnit cílovou skupinu, na kterou bude strategie zaměřena (zákazníci na zděné, pasivní rodinné domy, bytová družstva a jejich revitalizace, Ústecký kraj s veřejnými zakázkami). Nejdříve je důležité vytvořit wireframe webu. Používá se v oblasti vývoje webu pro náhled nového řešení. Jde o projektovou dokumentaci webu, tedy návrh definující funkci a obsah webu. Nejedná se však o grafický návrh, ten následuje až po tomto kroku. Wireframe připravuje informační architekt spolu se zákazníkem, kdy jsou požadavky a návrhy přeneseny do nákresu. Zákazník pak v nákresu vidí, co bude na webu důležité, jak web bude fungovat, kde budou prvky umístěny, jakou budou mít na sebe stránky návaznost.

Před první schůzkou by si podnik měl upravit a aktualizovat informace, které bude chtít sdělit zákazníkům. Upravit by se měly informace o ISO systémech (recertifikace již neprobíhá, řízení kvality, environmentálního managementu a bezpečnosti práce je již zavedeno). Také celé menu zestručnit (doposud Profil společnosti, Obecná charakteristika, Profesní struktura, ISO, Rekonstrukce areálu, Technické zázemí, Kvalita a záruční podmínky, Reference, Výběr staveb, Fotodokumentace, Kontakt, Odborná školení – zestručnit například na Úvod, Politika organizace, Reference, Fotogalerie, Kontakt). Nejsou zde potřebné veškeré texty, jiné jsou nezajímavé a navíc neaktuální. Bylo by vhodné zkrátit texty, stručná informace o společnosti na úvod (o odbornosti, co vše dokáže zajistit), o politice organizace (poslání, vize cíle, stručně ISO), přehledně umístěné kontakty to vše za podpory obrázků, fotodokumentace dokáže zákazníka více oslovit. Firma by také měla požadovat ve fotogalerii rozdělené akce na zemní práce, zateplování, hřiště, rekonstrukce budov, novostavby a doplnit ji o aktuální zakázky (reference). Toto je základ, vše ostatní s firmou v závislosti na strategii doladí informační architekt.

Dalším krokem je design, který vytvoří grafici ve spolupráci s kodéry, programátory na základě domluveného wireframu.

Další problematikou, kterou je nutné řešit je umístění stránek tak, aby byly pro zákazníky co nejlépe k nalezení. Vhodným řešením je právě **optimalizace pro vyhledávání** (SEO). Zmíněné SEO, se dnes řadí do takzvaného **inbound marketingu**. Heslem je buďte k nalezení. Jedná se o neplacený marketing, ve smyslu, že neplatíte webu za to, že vás zde, jako firmu, může zákazník najít a navštívit.

Je to metoda, která upravuje webové stránky způsobem, aby forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových prohlížečích. Cílem, je získat lepší pozici při vyhledávání. Zákaznický web bude kvalitnější, firma může dále získat zpětné odkazy, PR články, vyšší hodnocení od vyhledávačů. A hlavně se zvýší zájem o služby firmy.

Jelikož zaměstnanec Stavební a obchodní společnost Most, který vytvořil původní stránky, znalostmi o těchto nových technikách nedisponuje, je třeba služby poplat od externí společnosti. Je lepší tyto služby objednat od jedné maximálně dvou firem. Například firma SUITU websites SE nabízí všechny tyto zmíněné služby.

Kalkulace základu: (SUITU, 2015)

Vytvoření základních webových stránek s responzivním designem	14 900Kč
Design plus (rozšíření práce na 5 hodin)	2 500Kč
Více menu	1 200Kč
Animace – střídání fotek (2 – 8)	2 200Kč
Základní balíček SEO	3 500Kč
Neomezený počet kontaktních formulářů	150Kč
Fulltextové vyhledávání	200Kč
Pokročilé fotogalerie	500Kč
Články	950Kč
Druhá schůzka pro vysvětlení redakčního systému (první schůze tvorba wireframe)	500Kč
Doména CZ	200Kč
Rozšířená zákaznická podpora (do 10h /měsíčně)	0Kč
Σ Celkem	26 800Kč

Cena za optimalizaci pro vyhledávač (SEO) obsahuje: (SUITU, 2015)

- revize obsahu webu a jeho úprava pro vybraná klíčová slova
- přidání souborů robots.txt a sitemap.xml (zlepší indexovanost celého webu vyhledávači)
- možnost úvodní stránky bez odkazu (např. namísto www.velkafirma.cz/uvod jen www.velkafirma.cz, tzn. ať je nastavená jakákoliv úvodní stránka, bude mít vždy stejný odkaz)
- spuštění drobečkové navigace (zlepší provázanost celého webu a usnadní orientaci na webu návštěvníkům)
- možnost nastavování klíčových slov a popisu u každé stránky zvlášť (vyhledávače odliší lépe obsah jednotlivých stránek od sebe, budete mít možnost přesněji určit obsah stránek pro vyhledávač)
- vytvoření sítě nejméně 10 kvalitních zpětných odkazů (registrace)
- 2x PR článek zaměřený na klíčová slova, garance zveřejnění článku v PR katalogu
- přidání Google Analytics
- textová úprava úvodní strany

Balíček služby SEO za 3500Kč je jednorázové opatření. Tato optimalizace vyžaduje pravidelnou pozornost. Firma SUITU websites SE nabízí tuto službu za 1500 Kč/měsíčně. Cena zahrnuje smluvní garance dosažení zvolené strany ve výsledcích vyhledávání na vyhledávači seznam.cz, google.com. Pokud nedosáhnou smluvené strany, neúčtují si službu.

Dále pak firma může žádat o změnu loga, sloganu, připojení se uživatelů a další služby, které se mohou vyšplhat na dalších 10 000Kč.

Na vyhledávači Google.com bude provedena změna v algoritmu (duben 2015), která bude znamenat, že mobilně přístupné weby se budou lépe umísťovat v mobilním vyhledávání. Bude tedy podstatné aby SEO bylo řešeno v kombinaci s responzivním webem, protože klasické weby budou ve výsledku penalizovány, protože se mobilní verze posunou před ně (Lupa.cz, 2015). Pokud by zůstala firma u klasického webu, nebyla by již SEO efektivní. To je další fakt, který podporuje kombinaci těchto dvou řešení.

Další metody inbound marketingu jsou tvorba blogů, PR zpráv, aktivita na sociálních sítích, emailing, videa a jiné. Firma za použití těchto metod bude více vidět, bude se o ní více mluvit a nebude tolik potřeba placená reklama. Od klasického marketingu se liší tím, že se snaží navázat obousměrnou komunikaci, snaží se návštěvníka vzdělávat a bavit. Je vhodný pro publikaci kvalitního obsahu sdělení. Doporučuji alespoň vytvořit účet na sociální síti facebook.com, dále vytvořit firemní blog. Zde firma může publikovat PR zprávy, zapojit čtenáře do zajímavých článků o nových trendech, testů ohledně domů (těsnění oken, dveří, únik tepla,...) návodů pro kutily atd. To vše proložené opět obrázky, návody a videi. Může být použita jiná strategie pro vyhledávání a jiná pro sociální síť. Za předpokladu, že by se tomuto věnoval někdo ze zaměstnanců podniku, není třeba na tuto činnost najímat firmu. Asistent technické skupiny má znalosti v této oblasti, pouze nebyly iniciovány.

Odpočívající osobou by tedy mohl být asistent technické skupiny, který měl doposud spravovat web společnosti. Měl by v kompetenci správu účtů na sociálních sítích, správu blogu, tvorbu PR zpráv a především redakci nového mobilního webu.

Je na čase se odlišit od konkurence neboť v obchodu platí „be different or die“.

9.2 Výstavba zděných, energeticky pasivních rodinných domů

Firma se v minulosti věnovala soukromému sektoru, kde poskytovala výstavbu zděných rodinných domů. Dokázala však získat postupem času zakázky velkého charakteru z veřejného sektoru, jako je výstavba aquasvětu či rekonstrukce Krajské zdravotní nemocnice Most. Vzhledem k náročnosti realizace těchto projektů, firma přestala poskytovat výstavbu rodinných domů. Nicméně vypracovat zmíněné velké zakázky jí stálo mnoho úsilí a ne vždy se jí podařilo výběrové řízení vyhrát. V těchto případech se věnovala pouze menším zakázkám, které získala. Vzhledem k těmto faktům a novým příležitostem by společnost opět mohla rozšířit svou působnost i na soukromý sektor. Eliminována by tak riziko snížení tržeb z důvodů nedostatku zakázek z veřejného sektoru. Příležitostí pro firmu je zvyšující se poptávka po výstavbě rodinných domků díky růstu počtu narozených dětí ve věku 0 – 14 let v Ústeckém kraji a také díky nízkým hypotéčním úvěrům. Společnost by tak opět mohla působit na tomto rozrůstajícím se trhu. Velice populární je v současnosti výstavba nízkoenergetických a pasivních domů.

Poptávka po nich roste nejen díky životnímu stylu, možnosti ušetřit, ale také díky dotacím. Zákazník může získat dotaci v rámci programu Nová zelená úsporám.

Projektovou činnost firma neposkytovala. Zákazník buď musel mít vlastní, připravený projekt, nebo firma najala externího projektanta. Výhodou je pro zákazníky ve spolupráci s projektantem to, že je zde prostor pro individualitu, je zde možnost postupné modelace podle zákaznickových představ.

Hlavní změny, které by ve společnosti museli proběhnout pro to, aby bylo možné poskytovat službu výstavby zděných, nízkoenergetických domů, jsou následující:

- Navázání spolupráce s externí projekční a inženýrskou firmou pro výstavbu zděných, pasivních domů (například Projekční kancelář Petr Pařízek) – projekční činnost, pomoc při výběru dodavatele, výběr vhodného stavebního materiálu, tepelně technické posouzení staveb
- Vyhledání nových dodavatelů na dodávku materiálu pro výstavbu (současní dodavatelé nemusí poskytovat veškerý potřebný materiál – to záleží na použitém materiálu projektantem)
- Navázání spolupráce se subdodavatelem na zateplování podlah
- Školení pro hlavní stavbyvedoucí – hlavní stavbyvedoucí nemají zkušenosti s výstavbou nízkoenergetických, pasivních domů
- Propagace rodinných domů – umístění informací o této službě na web, blog, sociální síť (v souvislosti s návrhem mobilního webu a inbound marketingu)

Koncepce pasivních domů spočívá především ve vysoké tepelné izolaci, potřebu tepla na vytápění nejvíce ovlivňuje kvalita zateplení obálky budovy, tedy fasády, dále zateplení střechy a podlahy v nejnižším vytápěném terénu. Nicméně není to architektonický styl či stavební systém. Jde především o projektovou činnost. Je důležité zajistit pro spolupráci projekční a inženýrskou firmu, která bude navrhovat jak zděné domy, tak pasivní domy. Cena za projektové služby je proměnlivá. Tyto služby si však plně hradí zákazník. Spolupráce s externistou ušetří firmě náklady, které by museli být vynaloženy na zaměstnání projektanta a jeho následné poměrně vysoce nákladné školení.

Co se týče zateplení podlahy, na nízkoenergetické domy je třeba použít izolanty (desky z polyuretanu) tloušťky 150 – 200 mm, na pasivní domy až 300 mm. Firma nedisponuje podlaháři, řeší tuto činnost vždy pomocí subdodávek.

Pro tyto účely by musela vyhledat nového subdodavatele, jelikož stávající subdodavatel nenabízí zateplování podlah.

Ve firmě již proběhly menší kroky, které podporují možnost výstavby nízkoenergetických domů. Vedení nechalo nedávno proškolit své řemeslníky (zedníky) v použití nízkoenergetických zateplovacích materiálů (viz PEST analýza - Technologické faktory). Tato školení na fasádní zateplování a zateplení podhledů byla prováděna na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pro výstavbu pasivního nízkoenergetického domu jsou dostačující.

Dále oba stavbyvedoucí, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí rozpočtář asistenti technické skupiny se účastnili dobrovolného, neplaceného školení na nízkoenergetické domy. Pořadatelem byla SOŠ a SOU Roudnice nad Labem. Účastníci byli uvedeni do kategorizace nízkoenergetických budov, jejich předpokladů, požadavků na legislativu.

Dále byly uvedeny jednotlivé stavební tepelné techniky, netradiční způsob zdění nízkoenergetických domů. Na závěr byli obeznámeni s výstavbou montovaných dřevěných staveb.

Hlavní stavbyvedoucí by však museli projít rozsáhlejším školením (přímo pro jejich pozici), jelikož by se stavba bez proškoleného dozoru neobešla. Školení stavbyvedoucích poskytuje například organizace Centrum pasivního domu. Pro technický dozor nabízí čtyřdenní kurz v hodnotě 7 990 Kč na osobu. Absolvováním kurzu Zajištění kvality pasivních a nulových domů budou stavbyvedoucí vědět, co ovlivňuje kvalitu pasivních a nulových domů, jak se vyvarovat obvyklým chybám a budou schopni identifikovat a řešit problematiska místa v projektu i na stavbě. Dozor bude schopen zajistit vysokou kvalitu všech prováděných prací se zřetelem na koncept pasivní budovy.

Jestli-že firma naváže spolupráci s projekční a inženýrskou firmou, je připravena k opětovné výstavbě zděných rodinných domů. Pokud hlavní stavbyvedoucí projdou školením a firma najde vhodné subdodavatele na zateplování podlah, bude schopna stavět i nízkoenergetické pasivní domy. Výběr dodavatelů materiálu by poté záležel na spolupráci s projektantem.

Závěr

Cílem předložené práce bylo analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy okolí působící na tento podnik. V závislosti na výsledcích analýz následně doporučit opatření pro úpravu strategie společnosti.

V první kapitole bylo definováno okolí podniku a vybrané příklady dělení okolí podniku. Následoval popis vnějšího okolí, jeho prvků a vnitřního okolí. Druhá kapitola obsahovala analýzu makrookolí, prostřednictvím PEST analýzy. V třetí kapitole byl využit Porterův model pěti sil pro analýzu mikrookolí. Čtvrtou kapitolou, poslední v teoretické části, byla SWOT analýza.

Praktická část začala charakteristikou společnosti. Zde byl popsán profil společnosti, předmět podnikání, její poslání, vize, cíle a její historie. V šesté kapitole bylo analyzováno vnější okolí podniku. Pro analýzu makrookolí Stavební a obchodní společnosti Most byla využita PEST analýza, pro analýzu mikrookolí Porterova metoda pěti sil. PEST analýza zmiňovala politicko – legislativní faktory působící na podnik, dále ekonomické, sociální a technologické faktory. Porterův model pěti sil analyzoval ohrožení podniku ze strany potenciálních nově vstupujících firem, dále ze strany konkurentů v odvětví, substitutů, odběratelů a dodavatelů. V sedmé kapitole bylo popsáno vnitřní okolí firmy, kdy byla popsána organizační struktura, management a jeho funkce. Dále ekonomické ukazatele, které firmu zajímaly z hlediska jejího finančního zdraví. Následoval marketing, kde byla zmíněna sociální odpovědnost a normy. Zde byla také zhodnocena propagace společnosti, která probíhá formou webových stránek. Popis vnitřního okolí firmy uzavřely informační systémy podniku. Celou kapitolu a předešlé analýzy shrnula SWOT analýza.

Z této analýzy vyplynuly silné stránky společnosti, kterými jsou dlouhodobá působnost, dobré jméno společnosti, úspěšnost ve veřejných zakázkách, kvalifikovaný pracovník na veřejné zakázky, proškolení a zkušení řemeslníci, dlouhodobá spolupráce se subdodavateli, propracovaný informační systém, zavedený systém jakosti a environmentálního managementu, důraz na bezpečnost práce, monitorování konkurence. Slabou stránkou je zaměření pouze na veřejný sektor, neefektivní využití finančního majetku a nízká rentabilita, nedostatečně propracované webové stránky, nespolečná spolupráce s uční.

Za příležitosti lze označit růst českého stavebnictví, novelu zákona o veřejných zakázkách, stavebního zákona, růst zahajovaných výběrových řízení, výhodné hypotéční úvěry a růst poptávky po výstavbě rodinných domů, podporu odborného vzdělávání v technických oborech. Ohrozit firmu může vysoká nezaměstnanost kraje a Mostecka, pokles obyvatel kraje, nárůst průměrné měsíční mzdy, možný růst inflace v roce 2016.

Na základě provedených analýz byly v závěrečné části vypracovány opatření, které by podniku mohly zvýšit konkurenceschopnost a finanční stránku. Hlavním navrhovaným opatřením byl celkový redesign webových stránek s využitím responzivního designu a inbound marketingu, vzhledem k momentálnímu stavu těchto stránek. Další návrh byl zaměřen na výstavbu rodinných zděných a nízkoenergetických domů. Podnik by opět mohl znovu nabízet výstavbu zděných rodinných domů a vzhledem k silným stránkám a příležitostem okolí i výstavbu nízkoenergetických, pasivních domů. Firma by tak mohla snížit svou závislost na zakázkách veřejného sektoru.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí

Obrázek č. 2: Podnikatelské prostředí

Obrázek č. 3: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka

Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví

Obrázek č. 5: Podstata SWOT analýzy

Obrázek č. 6: SWOT strategie

Obrázek č. 7: Vývoj českého stavebnictví v % za období 2007 – 2016

Obrázek č. 8: Počet obyvatel Ústeckého kraje v letech 1997 – 2013

Obrázek č. 9: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje

Obrázek č. 10: Logo společnosti

Tabulka č. 1: Nejvýznamnější realizované stavební práce firmy za období 2011 – 2015

Tabulka č. 2: Průměrný počet zaměstnanců a roční obrát společnosti za rok 2006 – 2013

Tabulka č. 3: Vývoj stavebnictví v ČR za období 2007 – 2013 v %

Tabulka č. 4: Míra inflace v ČR v %

Tabulka č. 5: Průměrná měsíční hrubá mzda ve stavebnictví za období 1997– 2014 v Kč

Tabulka č. 6: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Ústeckém kraji v %

Tabulka č. 7: Výsledky rentability firmy srovnané s oborovým průměrem a konkurencí za rok 2011 – 2013

Tabulka č. 8: Výsledky likvidity firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

Tabulka č. 9: Výsledky ukazatelů aktivity firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

Tabulka č. 10: Výsledky ukazatelů zadluženosti firmy za rok 2011 – 2013 a doporučené hodnoty

Seznam použitých zkratk

a. s. – akciová společnost

CRM – Customer relationship management

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSN – česká národní norma

DPH – daň z přidané hodnoty

HDP – hrubý domácí produkt

IČO – identifikační číslo

IS – inženýrské stavitelství

ISO - International Organization for Standardization

ISP – index stavební produkce

Kč – koruna česká

MSP – malé a střední podniky

PR – Public Relations

PS – pozemní stavitelství

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SEO - Search Engine Optimization

Spol. s. r. o. – společnost s ručením omezeným

ÚLK – kraj Ústí nad Labem

ÚRS – ústav racionalizace ve stavebnictví

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-223-3

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání. Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 789-80-7400-336-3.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

Elektronické zdroje:

BEFFA.EU. *Trendům a inovacím ve stavebnictví vévodí udržitelnost* [online]. 2015-03-31 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.beffa.eu/trendum-a-inovacim-ve-stavebnictvi-vevodí-udržitelnost/>

BUSINESSINFO. *Koncepce podpory MSP 2014-2020* [online]. 2015-02-25 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo* [online]. 2015-02-28 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/obytelstvo-xu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Práce, sociální statistiky* [online]. 2015-04-01 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=924&vo=mapa

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví, byty [online]. 2015-02-28 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/stavebnictvi-xu>

E15.CZ. Zprávy [online]. 2015-02-14 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/novy-zakon-o-verejnych-zakazkach-bude-v-roce-2016-o-neco-zprisni-1144625>

EUROMONT GROUP A.S. *O společnosti* [online]. 2015-03-05 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.euromont.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

FINANČNÍ NOVINY. *Mzdové tarify ve stavebnictví* [online]. 2015-02-27 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/mzdove-tarify-ve-stavebnictvi-od-dubna-vzrostou-o-1-5-/1179538>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR* [online]. 2015-03-01 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/A=3>

LUPA.CZ. *Velká změna: Google upřednostní ve vyhledávání weby připravené na mobily* [online]. 2015-04-10 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/velka-zmena-google-uprednostni-ve-vyhledavani-weby-pripravene-na-mobily/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce* [online]. 2015-02-25 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - leden 2015* [online]. 2015-02-26 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Novela stavebního zákona* [online]. 2015-03-30 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Novela-stavebniho-zakona-byla-predstavena-poslancum-a-senatorum>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Nový zákon o obchodních korporacích* [online]. 2014-12-08 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/MS_brozura_NZOK.pdf

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Stavební a obchodní společnost Most spol. s.r.o.* [online]. 2015-03-15 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18914&typ=UPLNY>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Integrovaná prevence* [online]. 2014-12-08 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/zakon_integrovana_prevence

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM 2014. *Dotace na výstavbu rodinných domů* [online]. 2015-04-05 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z:<http://www.jaknazelenou.cz/dotace-na-vystavbu-rodinnych-domu/>

PETROM STAVBY S.R.O. *O společnosti* [online]. 2015-03-05 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:<http://www.petromstavby.cz/cz/sekce/14/o-spolecnosti/>

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Stavební zákon* [online]. 2015-02-05 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=62549&recShow=0&nr=183~2F2006&rpp=15#parCnt>

PRVNÍ IZOLAČNÍ ALFA, SPOL. S.R.O. *Úvod* [online]. 2015-03-05 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.prvni-izolacni.cz/index>

QUICKMBA. *Porter's Five Forces* [online]. 2014-12-12 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z:<http://quickmba.com/strategy/porter.shtml>

RÁDIO ZET. *Průmyslové podniky mají nedostatek středoškoláků* [online]. 2015-03-30 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:<http://www.zet.cz/tema/prmyslov-podniky-maj-nedostatek-stedokolk-a-vyuench-problm-by-mly-eit-i-firmy-3961>

SDRUŽENÍ PRO CERTIFIKACI SYSTÉMU JAKOSTI. *Systém environmentálního managementu* [online]. 2014-12-20 [cit. 2014-12-20].

STAVEBNÍ A OBCHODNÍ SPOLEČNOST MOST SPOL. S.R.O. *Popis činnosti* [online]. 2015-04-01 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://sosmost.cz/>

SUITU WEBSITES SE. *Responzivní design* [online]. 2015-04-10 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.suitu.cz/responzivni-design>

TRIGEMA. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2014* [online]. 2015-02-25 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z:<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *11. ročník Fóra českého stavebnictví v Praze* [online]. 2015-03-30 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-sobotka-na-stavebnim-foru-vlada-svymi-kontinualnimi-kroky-podporuje-ceske-stavebnictvi-127566/>

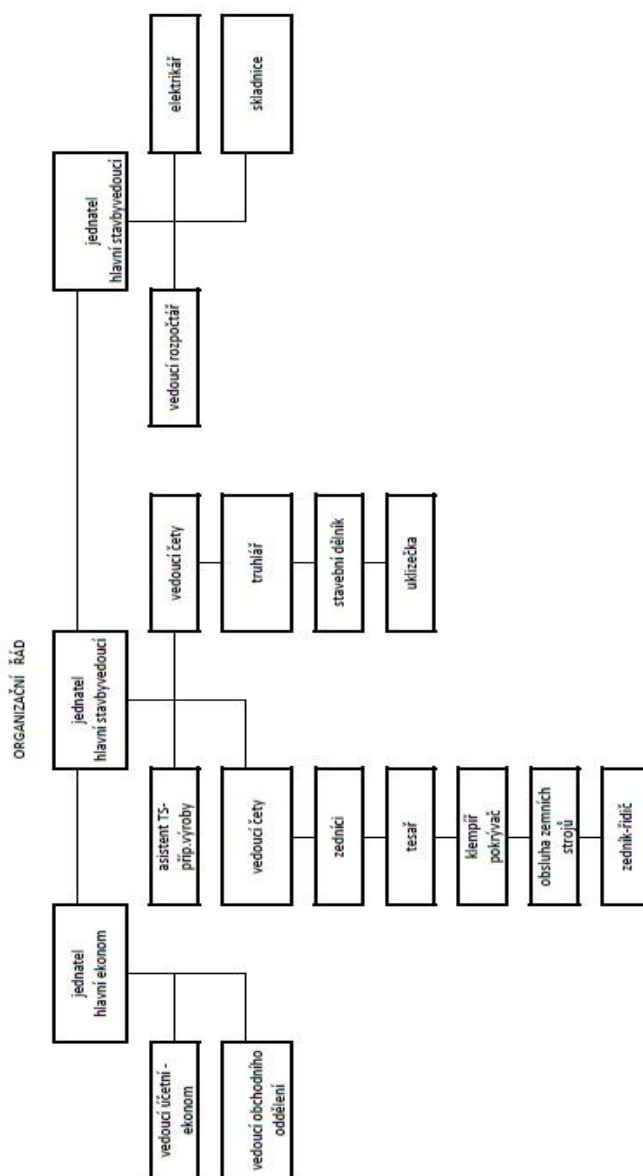
ZPRÁVY ALFA 9. *Novela zákona o veřejných zakázkách* [online]. 2015-03-30 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:
<http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=38955>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura Stavební a obchodní společnosti Most

Přílohy

Příloha A: Organizační struktura Stavební a obchodní společnosti Most



Zdroj: Stavební a obchodní společnost Most spol. s r. o., 2015

Abstrakt

Čmugrová, Klára. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 stran, 2015

Klíčová slova: Okolí podniku, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Cílem této práce je analyzovat jednotlivé vlivy, které působí na podnik Stavební a obchodní společnost Most. Následně zhodnotit dopad působení těchto vlivů na další možný vývoj podniku a navrhnout opatření doporučená pro úpravy jeho strategie. V teoretické části je definováno okolí podniku, jednotlivé členění a typy okolí. Následují metody pro analýzu makrookolí a mikrookolí. V praktické části je charakterizován podnik a jeho strategie. Tato část je věnována také konkrétním analýzám z teoretické části, které jsou aplikovány na podnik. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu vnitřního okolí. Výsledkem SWOT analýzy je několik silných stránek podniku, jeho příležitosti, ale také slabé stránky a možné hrozby pro podnik. Na základě toho jsou navržena opatření, která by mohla zlepšit další možný vývoj podniku.

Abstrakt

Čmugrová, Klára. *The influence of surroundings on specific company*. Bachelor work, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 84 pages, 2015

Key Words: Surroundings of company, PEST analysis, Porter's five forces, SWOT analysis

The aim of this thesis is analyze the various factors that affect the company Stavební a obchodní společnost Most. Afterwards is evaluating the impact of these effects on the possible development of the company and proposed recommendation for the treatment of this strategy. The theoretical part is focused on surroundings of company, each division and surroundings types. The methods for the analysis of macro and micro environment are discussed next. In the practical part the company and its strategies are characterized. This section is focused on the analysis of the theoretical part, the results are company applied. The issue is PEST analysis, Porter's five forces model and the analysis of the internal environment. The SWOT analysis results in several company strengths, the opportunities and also the weaknesses and potential threats to the company. Actions that could improve the possible future development of the company are suggested, based on previous analysis.