

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Aneta PEKLOVÁ

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta PEKLOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0336P**
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**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte pojem okolí podniku a jeho možné analýzy.
2. Představte zvolený podnik.
3. Charakterizujte okolí daného podniku pomocí vybraných metod.
4. Zhodnoťte vlivy okolí působící na podnik a jeho postavení na trhu.
5. Navrhněte opatření pro zlepšení strategie a konkurenceschopnosti podniku.



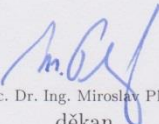
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

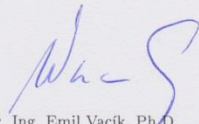
- **DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **FOTR, Jiří a VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **VÁCHAL, Jan a kol.** *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milena Jiřincová, 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

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Mileně Jiřincové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla během zpracování práce.

Své poděkování bych ráda také věnovala firmám Beton Union Plzeň s.r.o. a NPM – stavební společnost, s.r.o., především paní Janě Ženíškové a panu Petru Jančíkovi za spolupráci a poskytnutí interních údajů.

Obsah

Úvod.....	9
1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU	10
1.1 Definice podniku	10
1.2 Okolí podniku.....	10
1.3 Prvky okolí podniku	11
1.3.1 Geografické okolí.....	11
1.3.2 Sociální okolí.....	11
1.3.3 Politicko-právní okolí.....	12
1.3.4 Ekonomické okolí	12
1.3.5 Ekologické okolí	13
1.3.6 Technologické okolí.....	14
1.3.7 Etické okolí	14
1.3.8 Kulturně historické okolí.....	14
1.4 Vnější a vnitřní okolí podniku	14
1.4.1 Mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí	15
2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	17
2.1 PEST analýza.....	17
2.2 Porterova analýza pěti sil.....	19
2.3 Analýza metodou „7 S“	22
2.4 SWOT analýza.....	24
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BETON UNION PLZEŇ S.R.O.....	28
3.1 Základní informace.....	28
3.2 Vznik a vývoj společnosti.....	28
3.3 Kvalifikace.....	29
3.4 Specifikace práce společnosti	29
3.5 Provozovny společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.....	30
4 MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION PLZEŇ S.R.O. A JEHO ANALÝZA	31
4.1 Technologické okolí	31
4.1.1 Trendy ve výrobě betonu.....	31

4.1.2	Technologie v dopravě betonu	31
4.2	Ekonomické okolí.....	32
4.2.1	Ekonomika České republiky	32
4.2.2	Ekonomika Plzeňského kraje	33
4.2.3	Krize ve stavebnictví.....	33
4.2.4	Vývoj objemu výroby betonu ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.....	35
4.3	Legislativní okolí.....	36
4.4	Sociální a kulturní okolí	36
4.4.1	Sociální výhody použití betonu.....	37
4.5	Ekologické okolí.....	37
4.5.1	Vliv výroby betonu na životní prostředí	37
4.5.2	Ekologické výhody betonu.....	38
4.5.3	Beton Union Plzeň s.r.o. a životní prostředí	38
4.5.4	Prohlášení o shodě.....	38
4.6	Geografické okolí	39
4.7	PEST analýza makroprostředí podniku	39
4.8	Zhodnocení vlivů makroprostředí	41
5	MEZOPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION PLZEŇ S.R.O. A JEHO ANALÝZA	42
5.1	Zákazníci	42
5.2	Distribuce.....	42
5.3	Dodavatelé	43
5.3.1	Českomoravský cement a.s.	43
5.3.2	LB Minerals s.r.o.....	43
5.3.3	Doprava a mechanizace a.s.	44
5.4	Konkurence.....	44
5.4.1	Českomoravský beton a.s.	45
5.4.2	Cemex.....	45
5.5	Porterova analýza	45
5.5.1	Konkurence v odvětví	45
5.5.2	Nová potencionální konkurence.....	47
5.5.3	Hrozba substitučních výrobků.....	48
5.5.4	Vyjednávací síla zákazníků	48
5.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49

5.6	Zhodnocení vlivů mezoprostředí	49
6	MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION A JEHO ANALÝZA	50
6.1	Analýza „7 S“	50
6.1.1	Strategy	50
6.1.2	Structure	52
6.1.3	Systems	53
6.1.4	Staff	54
6.1.5	Shared values	55
6.2	Ostatní faktory mikroprostředí	55
6.3	Zhodnocení vlivů mikroprostředí	55
7	SWOT ANALÝZA	57
7.1	Silné stránky podniku	57
7.2	Slabé stránky podniku	58
7.3	Příležitosti podniku	59
7.4	Hrozby podniku	59
8	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	61
8.1	Aktualizace webových stránek	61
8.2	Inovace výroby	61
8.3	Čerpání dotací	62
8.4	Intenzivnější propagace firmy	62
8.4.1	Inzerce v časopisu Stavebnictví	63
8.4.2	Účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH	63
	Závěr	64
	Seznam tabulek	66
	Seznam obrázků	67
	Seznam použitých zkratk	68
	Seznam použité literatury	69
	Ostatní zdroje	71
	Seznam příloh	76

Úvod

Každý podnik je nucen svoje chování a své cíle přizpůsobit okolí, které na něj působí. Žádný podnik totiž není izolovaný organismus, ale otevřený systém obklopený vnějším světem, na kterém je závislý a bez kterého by nebyl schopen své existence. Kombinace všech vnějších a vnitřních faktorů, ovlivňující činnost organizace, představuje okolí podniku.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza jednotlivých prvků okolí konkrétního podniku. Mezi další cíle práce patří teoretický vstup do problematiky okolí podniku, dále zhodnocení vlivu okolí na podnik pomocí vybraných metod a navržení opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Jako analyzovaná společnost je zvolena společnost Beton Union Plzeň s.r.o. Tento podnik se specializuje na výrobu, dopravu a uložení betonových a maltových směsí a na Plzeňsku je ve svém oboru již několik let na prvním místě.

V první kapitole práce je definován pojem podnik a jednotlivé prvky jeho okolí. Jsou zde také objasněny pojmy mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Druhá kapitola pak popisuje analýzy okolí podniku. Konkrétně jde o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, analýzu metodou „7 S“ a SWOT analýzu.

Praktická část práce je uvozena charakteristikou zvoleného podniku Beton Union Plzeň s.r.o. Jsou zde zmíněny základní informace, vznik společnosti a její vývoj. Dále tato kapitola zahrnuje kvalifikaci firmy, specifikaci její práce a popisuje provozovny, které společnost Beton Union Plzeň s.r.o. vlastní.

Následující tři kapitoly navazují na teoretickou část práce. Jsou zde podrobně rozebrány jednotlivé prvky makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Ke každému prostředí podniku je provedena analýza a následně zhodnocení jednotlivých faktorů.

Závěrečná část práce se věnuje SWOT analýze. Na jejím základě jsou pro firmu navrženy postupy, které by mohly sloužit jako opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku.

1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU

1.1 Definice podniku

„Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Synek, 2011, s. 20)

Podnik představuje základní prvek národního hospodářství. Je to jakýkoliv subjekt vykonávající hospodářskou činnost. Hmotné složky podniku představuje movitý a nemovitý majetek, do osobních složek patří zaměstnanci a zaměstnavatelé a mezi nehmotné složky podnikání se řadí např. obchodní jméno firmy, know-how, licence nebo patenty. (Vochozka, 2012)

Podniky lze dělit podle jejich právní formy, velikosti, typu výroby nebo sektorů a hospodářských odvětví. (Synek, 2010)

1.2 Okolí podniku

Podnik nelze vnímat jako izolovaný organismus. Všechny podniky představují otevřený systém obklopený vnějším světem, na kterém jsou závislé a bez kterého by nebyly schopny existence. Každá společnost potřebuje své zákazníky, zaměstnance, dodavatele nebo odběratele. A právě vše, co stojí za pomyslnými hranicemi podniku a podnik nějakým způsobem ovlivňuje, se nazývá okolí podniku.

Zatímco okolí má na podnik obvykle velký vliv, schopnost podniku ovlivňovat své okolí bývá omezená. To ale neznamená, že okolí podnik jen omezuje, dává mu také mnoho příležitostí, které mohou firmě při správném využití přinést určité konkurenční výhody. Je tedy velice důležité, aby se podnik zajímal o dynamiku svého okolí a předvídal jeho vývoj. Okolí podniku je považováno za nejdůležitější faktor, se kterým musí vedení společnosti počítat při jakémkoli rozhodování. (Dvořáček, 2012; Synek, 2010)

1.3 Prvky okolí podniku

Vliv okolí na organizaci je velice složitý. Pro zjednodušení je možné okolí podniku rozdělit na několik jednotlivých prvků, ve skutečnosti se mezi sebou ale tyto prvky vzájemně ovlivňují a propojují. (Váchal, 2013)

Prvky okolí podniku:

- geografické
- sociální
- politické a právní
- ekonomické
- ekologické
- technologické
- etické
- kulturně historické (Synek, 2010)

1.3.1 Geografické okolí

Při založení podniku představuje jedno ze základních rozhodnutí umístění podnikání, protože silně ovlivňuje tržby a náklady. Především dopravní náklady. Cílem je najít takové možnosti, které náklady minimalizují a výnosy maximalizují. Při vybírání místa podnikání je nutné zvážit například, kde se nacházejí potencionální zákazníci, dodavatelé, potřebné suroviny, komunikace a celé informační technologie. Dále je třeba také brát v úvahu faktory jako je dostupnost kvalifikované pracovní síly, potřebných energií, pozemků nebo možnost nakládání s odpadem. Geografické okolí tedy z velké části předurčuje nákupní a prodejní logistiku podniku. (Dvořáček, 2012; Keřkovský, 2006; Martinovičová, 2014)

1.3.2 Sociální okolí

Je velice důležité, aby podnik zvážil, jaké dopady má jeho činnost pro společnost. Dosahování zisku by nemělo zastínit sociální odpovědnost podniku. Za významné faktory v tomto prvku okolí podniku je považován životní styl, životní úroveň, postoje a hodnotové stupnice lidí, kteří tvoří okolí dané společnosti. Dále také jejich kvalifikační struktura, zdravotní stav nebo společensko-politický systém a klima společnosti. (Keřkovský, 2006; Synek, 2010)

1.3.3 Politicko-právní okolí

Politické faktory působící na podnik jsou úzce spjaty s faktory právními, a proto je toto okolí někdy také nazýváno politicko-právní nebo politicko-legislativní okolí podniku. Dalším prostředím, se kterým je politické a právní prostředí velmi těsně propojeno je prostředí sociální a ekonomické. (Váchal, 2013)

Mezi politické faktory spadá typ vlády, stabilita národní, ale i zahraniční politické situace, regulace a deregulace ekonomiky nebo například členství země v EU. Všechny tyto faktory ovlivňují každý podnik v dané zemi. Dále jsou ale společnosti politicky ovlivňovány individuálně, a to komunální politikou. (Sedláčková, 2006; Dvořáček, 2012; Synek, 2010)

Politické vlivy mají dopad na podnik především prostřednictvím práva, kterým stát stanovuje pravidla, jaké chování podniku je přijatelné. (Synek, 2010) „*Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří součást právního řádu. Do právních předpisů patří zákony a nařízení.*“ (Dvořáček, 2012, s. 10)

Zákony, které pro podnik představují politická omezení, jsou např. daňové zákony, protimonopolní zákony, zákon na ochranu spotřebitele nebo regulace exportu a importu. Z právního hlediska je ale pro podnik nejdůležitější obchodní zákoník, který je kodexem obchodního práva a upravuje postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy. (Sedláčková, 2006; Synek 2010; Malach, 2005)

Všechny zákony, nařízení, právní normy a vyhlášky představují pro podniky mnoho příležitostí, ale i hrozeb a jsou někdy velice složité. Proto si firmy ve většině případů najímají nebo zaměstnávají právní poradce, kteří jim pomáhají vyřešit tuto problematiku. (Váchal, 2013)

1.3.4 Ekonomické okolí

Do ekonomického okolí jsou řazeni dodavatelé, odběratelé a finanční instituce. Podnik z ekonomického okolí čerpá kapitál a výrobní faktory a poskytuje mu své výrobky a služby. Stav ekonomiky, jak národní, tak světové, má velice významný vliv na situaci podniku. Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují chod podniku, řadíme například monetární a fiskální politiku státu, míru inflace, situaci na kapitálovém trhu, deficit zahraničního obchodu nebo stav platební bilance státu. (Keřkovský, 2006; Synek, 2010)

Při odhadu budoucího vývoje těchto faktorů může být užitečné uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří (v%):

- 1. Produkt- roční růst hrubého domácího produktu (G).*
- 2. Cenová hladina- negativní míra inflace (P).*
- 3. Zaměstnanost- negativní míra nezaměstnanosti (U).*
- 4. Platební bilance- podíl salda obchodní bilance na HDP (B).“ (Hanzelková, 2013, s. 57)*

Tyto veličiny jsou získány podrobnými makroekonomickými analýzami a empirickými výzkumy. Magický čtyřúhelník pak zobrazuje jejich optimální hodnoty.

1.3.5 Ekologické okolí

Tento prvek okolí podniku přináší společnosti odpovědnost nad životním prostředím. To představuje mnohá omezení, neboť ekologizace některých technologií či výrobků může podniky ekonomicky zatěžovat. Zároveň ale podniku dává příležitost pro jeho rozvoj, například recyklování odpadu, čištění odpadních vod nebo výroba ekologicky nezávadných výrobků. Na respektování ekologických aspektů dohlíží státní instituce a občanská sdružení. (Keřkovský, 2006; Synek, 2010; Váchal, 2013)

V České republice jsou významnými orgány dohlížející na životní prostředí Ministerstvo životního prostředí (dále MŽP) a Česká inspekce životního prostředí (dále ČIŽP).

MŽP funguje od roku 1989 a je orgánem vrchního dozoru ve věcech životního prostředí (dále ŽP). Tzn., že ve věcech ŽP koordinuje veškerý postup všech ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy ČR.

ČIŽP byla založena v roce 1991 a prostřednictvím provádění inspekcí dohlíží na respektování právních předpisů v oblasti ŽP a na dodržování závazných rozhodnutí správních orgánů v oblasti ŽP. V případě zjištění nedostatků má právo uložit podniku opatření k nápravě nebo mu udělit sankci za nedodržování zákonů životního prostředí.

Lze tedy říci, že činnost těchto institucí spadá nejen do ekologického okolí podniku, ale i do okolí politicko-právního. Mezi mezinárodní organizace zabývající se ekologií a environmentálními problémy patří např. Světová obchodní organizace (WTO) nebo

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD). (Ministerstvo životního prostředí, 2014; Česká inspekce životního prostředí, 2014)

1.3.6 Technologické okolí

Ačkoliv investice do technologického rozvoje představuje pro podnik mnoho rizik, je nezbytná. Nové vynálezy, inovace a změny technologií pomáhají firmám k dosažení lepších výsledků hospodaření, zvyšují konkurenceschopnost, produktivitu práce i životní úroveň. (Keřkovský, 2006; Synek, 2010)

1.3.7 Etické okolí

Etika je souhrn norem a pravidel. Zdůvodňuje a obhajuje chování a jednání lidí ve společnosti a hodnotí jej z hlediska dobra a zla. (Šmajš, 2012; Putnová, 2007)

Podnikatelská etika prošla relativně krátkým vývojem. Řeší spor mezi vlastními zájmy podniku a zájmy jeho okolí a vychází přitom z morálních norem společnosti, které jsou obecně známy. Za etické chování se považuje poskytování dobrých služeb zákazníkům, podávání pravdivých informací nebo například korektní hospodářská soutěž. Etickým chováním může podnik dosáhnout komparativní výhody na trhu i zvýšit kvalitu života a vytvořit pozitivní mravní pracovní prostředí. Základem tohoto chování je existence všeobecného mravního podvědomí. Toto podvědomí je ovšem historicky a geograficky ovlivněno, a proto se etické cítění napříč různými společnostmi může lišit. (Putnová, 2007; Synek, 2010)

1.3.8 Kulturně historické okolí

Kulturně historické okolí podniku se formuje mnoho let a je dáno celkovou úrovní vzdělanosti a kultury obyvatel, bez které by nebyl možný ekonomický rozvoj. (Synek, 2010)

1.4 Vnější a vnitřní okolí podniku

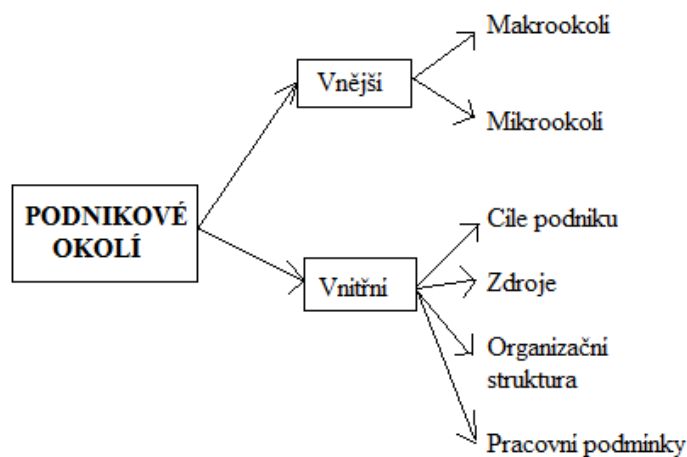
Okolí podniku dále lze dělit na vnitřní a vnější. Popis vnitřního a vnějšího okolí podniku se ale v některých literaturách liší.

Například v publikaci *Podnik a jeho okolí – Jak přežít v konkurenčním prostředí* vnější okolí podniku zahrnuje mikrookolí a makrookolí a skládá se také z odvětví, lokálního okolí,

národního okolí a globálního okolí. Odvětví představuje soubor podniků, které dělají totéž. Každý podnik je pak nezávisle na svém odvětvovém zařazení umístěn v určitém prostoru- lokalitě a v konkrétní zemi- národním okolí. Všechny země jsou ovlivněny působením procesu globalizace světové ekonomiky a i tyto procesy spadají k faktorům vnějšího okolí, které podniky musejí brát v potaz.

Vnitřní okolí podniku je pak složeno ze sil, které působí uvnitř společnosti a mají specifické dopady na její řízení. Jedná se o již zmíněné podnikové cíle, zdroje, organizační strukturu a pracovní podmínky. Rozdělení okolí podniku podle těchto dvou autorů je vidět na obrázku 1. (Dvořáček, 2012)

Obrázek 1: Faktory podnikového okolí



Vlastní zpracování, podle: Dvořáček, 2012

V knize *Strategický management* se kromě makroprostředí a mikroprostředí uvádí navíc také mezoprostředí. Na rozdíl od předchozí publikace se v této knize řadí makroprostředí společně s mezoprostředím do externího prostředí podniku. Do interního prostředí podniku pak spadá mikroprostředí. (Vacík, 2001)

Z tohoto členění budou dále vycházet závěry této práce.

1.4.1 Mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí

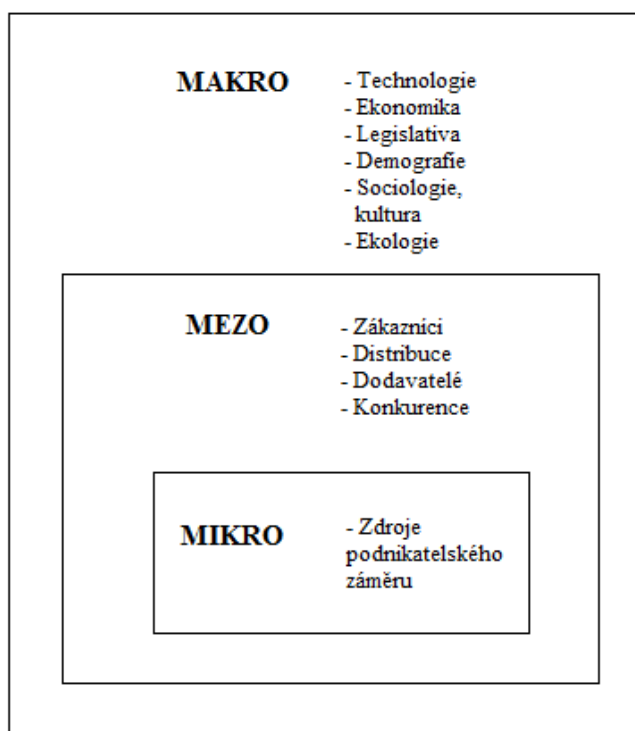
Makroprostředí je nezávislé na existenci podniku a představují jej faktory, které podnik nijak ovlivnit nemůže, ačkoliv ony mohou mít na podnik rozhodující vliv.

Mezoprostředí má schopnost z části ovlivnit podnik marketingovými nástroji. Zahrnuje tzv. konkurenční síly, jež jsou spjaty s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Pro analýzu tohoto oborového okolí se používá Porterův model konkurenčního prostředí.

Mikroprostředí tvoří faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivňovat. (Vacík 2001, Keřkovský, 2006)

Strukturu podnikatelského prostředí znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Vlastní zpracování, podle: Vacík, 2001

2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Na faktory působící na podnik a ovlivňující jeho současné a pravděpodobně i budoucí strategické postavení, se orientuje strategická analýza okolí podniku. Představuje důležitý krok, který musí manažer podniku učinit, aby mohl stanovit hodnotu podniku a definovat jeho pozici v rámci okolí. Nejdříve je nutné rozpoznat stav podniku v současnosti, a pak provést prognózu jeho budoucího vývoje.

Strategická analýza okolí podniku a předpověď jeho vývoje v budoucnosti je nepostradatelná také pro určení strategických cílů společnosti a vytvoření její strategie.

Jelikož je v dnešní moderní době svět velice propojený, měla by mít analýza široký rozsah, tedy zahrnovat celosvětový ekonomický, politický, právní, vědecko-technický, sociální, demografický i ekologický vývoj. (Sedláčková, 2006; Vochozka, 2012)

Při strategické analýze je důležité nesoustředit veškerou pozornost jen na vnější vlivy, které způsobily minulé a stávající chování a postavení podniku, ale i na nově vznikající a dosud neznámé faktory. Vývoj okolí podniku a jeho dílčích faktorů se totiž velice rychle mění a tato rychlost a frekvence změn se neustále zvyšuje. Úspěšnými se v takovémto okolí mohou stát pouze podniky, které jsou na zcela nové situace připraveny a dokáží se s nimi vypořádat. (Sedláčková, 2006)

Strategická analýza zahrnuje analýzu **makrookolí** a analýzu **mikrookolí**.

K analýze makrookolí se nejčastěji používá analýza SWOT nebo PEST analýza. Analýza SWOT v sobě ale zahrnuje jak externí, tak i interní analýzu. (Dvořáček, 2012; Srpová, 2010)

Pro analýzu mikrookolí je vhodné použít již zmíněnou Porterovu analýzu pěti sil. Vnitřní prostředí firmy lze analyzovat také metodou „7 S“, která pomáhá hledat klíčové faktory úspěchů firmy. V následujícím textu jsou tyto čtyři analýzy popsány podrobněji. (Keřkovský, 2006)

2.1 PEST analýza

PEST analýza je analýzou makrookolí podniku a svůj název nese podle počátečních písmen čtyř základních součástí makrookolí. Jedná se o politické (Political), ekonomické (Economic), sociální (Social) a technologické (Technological) vlivy. (Kozel, 2011; Srpová, 2010)

Při provádění analýzy se nejprve identifikují všechny faktory, které jsou významné pro vývoj vnějšího prostředí organizace. Jedná se o zjištění statických dat, ale především trendů, s jejichž pomocí lze dále odhadnout budoucí vývoj. Jako další krok se musí posoudit, jak se faktory mění v čase. To umožní přejít k poslednímu kroku- odhadnout, jak moc se díky těmto změnám zvyšuje nebo snižuje důležitost identifikovaných faktorů. (Kozel, 2011; Váchal, 2013)

Aby PEST analýza byla přehledná a užitečná, je nezbytné nezahrnovat do ní všechny aspekty makroprostředí. Je potřeba vybrat opravdu jen ty faktory, které významně ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat poptávku po produktech společnosti. (Karlíček, 2013)

V následujícím textu jsou stručně charakterizovány faktory, které mohou mít na organizaci vliv a sledují se při PEST analýze.

1) Politicko-právní faktory

Tyto faktory tvoří společenský systém, ve kterém firmy působí. Řadí se sem například: legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění, předpisy na ochranu ochranných známek, patentů nebo předpisy pro mezinárodní obchod.

2) Ekonomické faktory

Vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Jedná se například o vládní výdaje, HDP, politiku nezaměstnanosti nebo inflaci.

3) Sociální a kulturní faktory

Tyto faktory vytváří struktura společnosti, sociální složení obyvatel a jejich společenské a kulturní zvyky. Jako konkrétní příklad lze zmínit rozdělení příjmů ve společnosti, pracovní mobilitu, vzdělání či koníčky obyvatel.

4) Technické a technologické faktory

Jedná se o inovační potenciál země a rychlost vývoje nových technologií. Konkrétně jde například o výši vládních výdajů na výzkum, nové objevy, patenty nebo míru technologického opotřebení. (Srpková, 2010; Blažková, 2007)

Pro každý podnik mají jednotlivé faktory jinou důležitost v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. (Sedláčková, 2006)

PEST analýza je pravděpodobně nejrozšířeněji používanou analýzou makroprostředí. Má ale i několik rozšířených modifikací, které vznikají přeskupením písmem a přidáním dalších jevů. (Kozel, 2011; Fotr, 2012)

Jedná se například o analýzu SLEPT, jež akronym vznikl z anglických slov označujících oblasti firmy, kterým tato analýza věnuje pozornost. Jsou jimi společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Další variací je LONGPEST analýza, která na rozdíl od PEST analýzy bere v úvahu i lokální (LO), národní (N) a globální (G) faktory. (Dvořáček, 2012; Hanzelková, 2013)

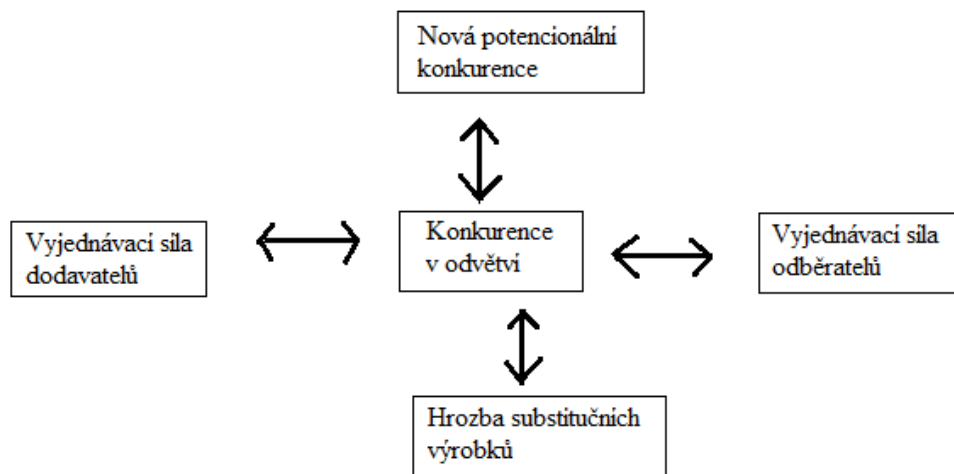
2.2 Porterova analýza pěti sil

Dle některé literatury je Porterův model konkurenčního prostředí využívaným nástrojem analýzy mikrookolí podniku. Spočívá v analyzování prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a které má schopnost z části ovlivnit. Výstupem této analýzy je pak identifikace potencionálních hrozeb a také potencionálních příležitostí, pomocí kterých může podnik nalezené hrozby minimalizovat.

Porterova analýza předpokládá, že konkurenční pozici organizace, která spadá do určitého odvětví, určuje pět základních faktorů působící na podnik. Právě proto, že analýza slouží prvotně pro stanovení strategické pozice firmy v odvětví, je někdy Porterova analýza pěti sil také nazývána Porterovou analýzou odvětví. Faktory, které mají vliv na ziskovost podniku, jsou:

- 1) Konkurence v odvětví
- 2) Nová potencionální konkurence
- 3) Hrozba substitučních výrobků
- 4) Vyjednávací síla zákazníků
- 5) Vyjednávací síla dodavatelů (Váchal, 2013; Keřkovský, 2006)

Obrázek 3: Odvětví a jeho hranice



Vlastní zpracování, podle: Dvořáček, 2012

Všechny faktory, které jsou vidět na obrázku 3, působí v daném odvětví dlouhodobě. (Dvořáček, 2012) Následující text rozebírá jednotlivé faktory a jejich vliv na odvětví.

Konkurence v odvětví

Každá firma má ve svém odvětví několik konkurentů, s nimiž vzájemně soupeří. Toto soupeření může spočívat v cenové konkurenci, propagaci, získávání zákazníků novými produkty nebo výhodnějšími zárukami na zboží či lepším servisem.

Síla konkurenčního boje závisí například na růstu daného odvětví. Při pomalém růstu odvětví se firmy snaží zvýšit svůj tržní podíl a síla konkurenčního boje je intenzivnější. Naopak v případě rychlého růstu odvětví mají podniky více příležitostí k dosažení zisku, a proto soupeření mezi nimi není tak velké.

Velikost konkurenčního boje dále ovlivňuje také počet konkurentů nebo jejich možnosti výstupu z odvětví. Podnik působící v odvětví, které má velké bariéry výstupu (náklady na přemístění výroby, vládní nebo sociální omezení atd.), se z tohoto hlediska nachází v méně příznivé situaci, než podnik působící v odvětví s nízkými bariérami výstupu. (Dvořáček, 2012)

Jako další faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence, lze uvést diferenciaci výrobků, strukturu nákladů nebo nárůst výrobních kapacit. (Vacík, 2001)

Nová potencionální konkurence

Podniky, které již v odvětví působí, vytvářejí bariéry vstupu pro nové potencionální konkurenty strategickou bariérou nebo strukturální bariérou.

Strategickou bariérou se rozumí vytváření volných kapacit, zadržování technologie nebo nastavení uměle nižších cen.

Strukturální bariéru představují investice, které jsou potřebné pro vstoupení na trh, kapacita pro zajištění optimálních nákladů nebo chybějící zkušenosti s distribucí. (Vacík, 2001)

Hrozba substitučních výrobků

Síla konkurence v odvětví se zvyšuje při existenci kvalitního substitutu za přijatelnou cenu. Dalším důležitým faktorem pro zvýšení konkurenčního boje je ale také to, zda je zákazník ochoten přistoupit ke změně a nahradit určitý výrobek jeho substitutem. (Vacík, 2001)

Bojovat proti substitutům mohou firmy kvalitní reklamou a také tím, že svým zákazníkům nabídnou jedinečný produkt. (Dvořáček, 2012)

Ačkoliv Porterův model nezahrnuje v základních pěti silách působících na odvětví hrozbu komplementů (statky, jejichž spotřeba roste se spotřebou statků jiných), stejně tak jako substituty, i ony mohou situaci v odvětví značně ovlivňovat. Při analýze by se tedy jejich vliv také měl zohlednit. (Keřkovský, 2006)

Vyjednávací síla zákazníků

Podniky mezi sebou zvyšují intenzitu konkurenčního boje při malém počtu zákazníků nebo při požadavcích na vyšší kvalitu, lepší služby či nižší ceny ze strany zákazníků. (Dvořáček, 2012; Vacík, 2001)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, pokud mají velký stupeň koncentrace. Dále pokud v odvětví neexistují substituty a dodávky jsou pro jejich odběratele velice významné nebo je pro jejich odběratele obtížné či nemožné změnit dodavatele. (Kozel, 2011)

Porterův model má své uplatnění i jinde, než jen při strategické analýze prostředí. Lze ho také využít při hodnocení navržené strategie. Je potřebné odpovědět si na pět základních otázek,

a pokud odpověď na každou z nich bude kladná, měla by firma navrženou strategii realizovat. (Keřkovský, 2006)

Jedná se o odpovědi na těchto pět základních otázek:

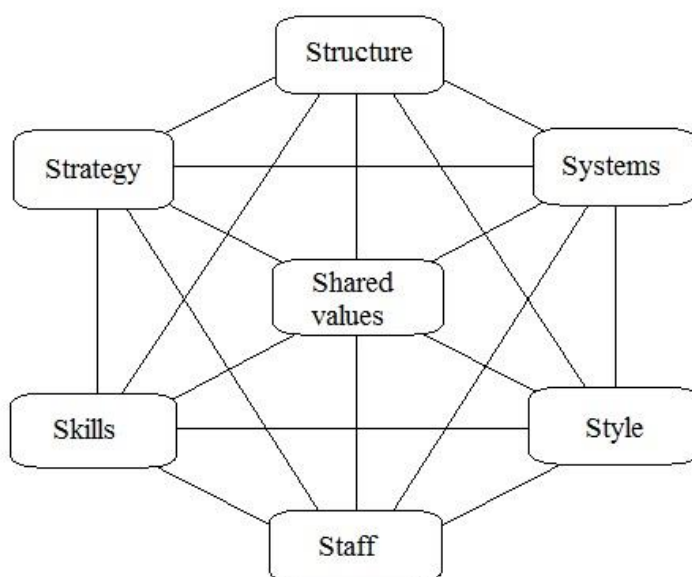
- 1) „Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
- 2) Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- 3) Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- 4) Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
- 5) Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?“ (Keřkovský, 2006, s. 56)

2.3 Analýza metodou „7 S“

Při uplatnění metody „7 S“ je nutné si každou organizaci představit jako množinu sedmi základních faktorů, které se dále analyzují s ohledem na jejich vzájemné vztahy. Jejich celistvost je nutné zohlednit, neboť se tyto faktory navzájem ovlivňují a všechny společně mají vliv na naplnění firemní strategie a fungování organizace.

Model „7 S“ nebo také *McKinsey 7S Framework* je pojmenován podle anglických názvů sedmi základních elementů, které zahrnuje. (Gála, 2012; Keřkovský, 2006)

Obrázek 4: Model "7 S"



Vlastní zpracování, podle: Keřkovský, 2006

Jednotlivé faktory modelu „7 S“ zobrazuje obrázek 4 a dají se charakterizovat takto:

Strategy

Strategie je soubor strategických postupů, které chce podnik za určitý čas realizovat pro dosažení svých záměrů či záměrů zainteresovaných stran.

Structure

Pod strukturou si lze představit organizační uspořádání vztahů v podniku. Toto uspořádání může mít podobu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce nebo např. kolaborace.

Systems

Jedná se o systémy a procedury probíhající v organizaci a sloužící řízení. Tyto systémy se dále mohou dělit na podsystémy podle jejich základních prvků. Jedná se například o technologické, komunikační, dopravní, informační nebo kontrolní prvky.

Style

Styl řízení vyjadřuje postoj manažera k řešení problémů ve firmě. Řízení má v praxi ve většině organizací formální i neformální podobu.

Staff

Tento faktor se skládá z řídicích, ale i řadových zaměstnanců, vztahů mezi nimi, jejich funkcemi ve firmě, úrovni znalostí a dovedností, chování, aspirace a motivace.

Skills

Schopnosti představují profesionalitu všech pracovníků. Nelze na ně z tohoto hlediska pohlížet jako na jednotlivce, nýbrž na pracovní kolektiv jako celek. Ze spolupráce různých pracovníků totiž mohou vzejít kladné i záporné synergické efekty.

Shared values

Jedná se o hodnoty, které sdílí celá organizace. Představují součást mise podniku a také morální a sociální obsah poslání společnosti. (Gála, 2012; Keřkovský, 2006)

2.4 SWOT analýza

Tato analýza patří mezi nejznámější metody, které se používají k analýze prostředí. Svůj název nese podle anglických názvů svých výstupů, jedná se o:

Strengths – silné stránky podniku,

Weaknesses – slabé stránky podniku,

Opportunities – příležitosti podniku,

Threats – hrozby podniku. (Fotr, 2012)

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj, který posuzuje vnitřní a vnější okolí dané společnosti. Interní analýzu firmy představuje analýza silných a slabých stránek a výsledkem externí analýzy firmy je analýza hrozeb a příležitostí. (Srpková, 2010; Dvořáček, 2012)

V některých případech je velice obtížné určit, jaké faktory představují pro organizaci příležitosti a jaké hrozby a jaké stránky organizace lze považovat za slabé a jaké za silné. To způsobuje značné omezení této analýzy. (Sedláčková, 2006)

Existuje několik možností, jak získat podklady pro SWOT analýzu. Jednou z nich je například převzetí faktů z již provedených dílčích analýz. Mezi další techniky patří brainstorming nebo benchmarking.

Brainstorming je tzv. skupinové myšlení, kdy mezi sebou diskutují experti. Benchmarking představuje proces, při kterém se porovnávají výrobky, služby a postupy s největšími konkurenty. Benchmarking je možno provádět buďto interní – uvnitř vlastní firmy nebo externí - čerpáním od jiných firem. (Srpková, 2010; Dvořáček, 2012; Keřkovský, 2006)

SWOT analýza je velice významným zdrojem informací pro formulaci strategie firmy, neboť z její podstaty plyne základní logistika strategického návrhu – zaměření se na odstranění slabín a hrozeb využitím silných stránek a příležitostí podniku. (Keřkovský, 2006)

Při zpracování SWOT analýzy je doporučeno dodržovat několik zásad, které lze ve stručnosti shrnout do následujících šesti bodů:

- 1) Zpracovávání analýzy by mělo být prováděno s ohledem na účel, pro který je analýza určena.

- 2) Při zpracování analýzy je důležité zaměřit se pouze na podstatné údaje, neboť nadměrné množství fakt analýzu spíše komplikuje.
- 3) SWOT analýza by měla být objektivní. Pokud se provádí např. brainstormingem, není třeba se zde bát subjektivnosti. V případě, že analýzu vypracovává jeden člověk, je dobré před zpracováním konečné verze předložit návrh SWOT tabulky k posouzení dalším expertům.
- 4) Jelikož každý faktor má pro podnik jiný význam, měl by se tento fakt odrážet i ve SWOT tabulce. Sílu působení jednotlivých faktorů lze znázornit například bodovým ohodnocením, popřípadě zvýrazněním nejdůležitějších faktorů. (Keřkovský, 2006)
- 5) Jak už bylo výše zmíněno, SWOT analýza představuje analýzu externí a interní. Porovnání výsledků těchto dvou analýz se provádí v tabulce, kde se ve sloupcích nacházejí příležitosti a hrozby a v řádcích jsou silné a slabé stránky podniku. Pro zachování vypovídací schopnosti tabulky, by tabulka zpravidla neměla obsahovat více, než 10 řádků a sloupců. (Srpová, 2010)
- 6) Vymezením příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku se sumarizují výsledky analýzy. Tato sumarizace umožní zpracování TOWS matice, kde je možné zvážit čtyři vzorové situace, které pomohou s volbou strategické varianty. (Váchal, 2013; Srpová, 2010)

Jedná se o tyto čtyři strategie:

Strategie SO

Jedná se o nejvíce žádanou pozici, kdy se firma setkává s několika příležitostmi, k jejichž realizaci může využít svých silných stránek. Výsledkem těchto příznivých okolností by měla být strategie orientovaná na růst. Kombinace SO se v praxi vyskytuje jen málokdy, jedná se spíše o situaci, ke které firma směřuje. (Srpová, 2010; Váchal, 2013)

Strategie WO

Jde o situaci, kdy má firma na trhu mnoho příležitostí, jejichž prostřednictvím musí zlepšit svoje slabé stránky. Jelikož je počet slabých stránek firmy veliký, často dosažení nových příležitostí brání. Firmy se v této situaci mohou pokusit získat dodatečné zdroje například strategií Joint Venture - společný podnik, formou akvizice nebo nábořem kvalifikovaných sil. (Vacík, 2001; Srpová, 2010; Váchal, 2013)

Strategie ST

Silné stránky podniku jsou nuceny čelit velkému množství hrozeb. Firma musí využít svoje silné stránky, maximalizovat je a jejich prostřednictvím omezit působení hrozeb. Důležitým krokem této strategie je včasná identifikace hrozeb. (Vacík, 2001; Srpová, 2010)

Strategie WT

Firma se nachází v pozici, kdy u ní převažují slabé stránky nad silnými a zároveň se v jejím okolí vyskytuje mnoho hrozeb. Strategie podniku je tedy spíše obranná a defenzivní, jde o eliminaci slabých stránek a vyhýbání se rizikovým faktorům. Nejistá situace firmy často způsobuje opouštění určitých pozic, fúzi, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo návrh na likvidaci podniku. (Vacík, 2001; Srpová, 2010)

Pro výběr nejefektivnější strategie se používá kvantitativní i kvalitativní porovnání externích a interních faktorů. Formulování strategie je realizováno zpravidla vrcholovým vedením firmy. (Vacík, 2001; Srpová, 2010; Váchal, 2013)

Výše zmíněné strategie v matici TOWS znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5: Matice TOWS

	<p>SILNÉ STRÁNKY (S) 1. 2. ...</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY 1. 2. ...</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI (O) 1. 2. ...</p>	<p>Strategie SO - využití (S) na aplikovaných (O)</p>	<p>Strategie (WO) - překonání (W) při sdílení (O)</p>
<p>HROZBY (T) 1. 2. ...</p>	<p>Strategie ST - využití (S) a vyhnutí se (T)</p>	<p>Strategie WT - minimalizování (W) a vyhnutí se (T)</p>

Vlastní zpracování, podle: Fotr, 2012

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BETON UNION PLZEŇ S.R.O.

3.1 Základní informace

Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. vznikla dne 26.10.1998, sídlí na adrese Emilova 1228/9, Skvrňany, 301 00 Plzeň a její statutární orgán tvoří dva jednatelé. Mateřskou společností společnosti je ZAPA beton a.s. a mateřskou společností celé skupiny je Buzzi Unicem S. p. A. se sídlem v Itálii. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

Základní kapitál společnosti činí 31.600.000 Kč a podílejí se na něm fyzické a právnické osoby, které jsou uvedeny v tabulce 1. (Krajský soud v Plzni, 2015)

Tabulka 1: Společníci

Společník	Vklad	Obchodní podíl
ZAPA beton a.s.	22.500.000 Kč	71,2%
IJZ, s.r.o.	7.500.000 Kč	23,74%
JAROSLAV MAREŠ	1.600.000 Kč	5,06%

Vlastní zpracování, podle: Krajský soud v Plzni, 2015

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Krajský soud v Plzni, 2015)

3.2 Vznik a vývoj společnosti

Společnost byla založena v roce 1998 dvěma fyzickými osobami a německou firmou Dyckerhoff. Dne 16. října 1998 byl podnik jako společnost s ručením omezeným zapsán do obchodního rejstříku Krajského soudu v Plzni.

Dnes vlastní společnost Beton Union Plzeň s.r.o. celkem pět betonárek. První betonárka byla koupena v roce 1998 v Plzni Zátíší. Po její koupi se jeden z majitelů rozhodl prodat svůj podíl německé firmě Dyckerhoff. Tato firma patří do koncernu Buzzi Unicem a je aktivní nejen v Evropě, ale i po celém světě.

Druhá betonárka byla zakoupena v roce 1999 v Plzni Černicích. Až třetí betonárka se nachází v jiném městě, než v Plzni. Je jí betonárka ve Stříbře, kterou společnost Beton Union Plzeň s.r.o. koupila v roce 2001. Čtvrtá provozovna podniku je umístěna v Rokycanech a byla

dlouhou dobu pouze pronajata. Až po montáži zařízení, které bylo dovezeno ze Spolkové republiky Německo, se stalo výrobní zařízení majetkem společnosti.

V roce 2002 se stala společnost Beton Union Plzeň s.r.o. dceřinou společností firmy ZAPA beton, jelikož tato firma převzala podíl firmy Dyckerhoff.

Zatím poslední, pátá provozovna firmy se nachází v Tachově. Firma na její uvedení do provozu vynaložila hodně úsilí, neboť zde nejprve probíhal pouze zkušební provoz. Betonárka totiž při zakoupení nebyla dokončena do fáze legitimního spouštění provozu, a tak společnost čekala na kolaudaci a až poté mohl začít trvalý provoz.

Firma Beton Union Plzeň s.r.o. během svého působení na trhu vyrobila více než 1 milion m³ betonových a maltových směsí a podařilo se jí dostat ve výrobě betonových směsí na Plzeňsku na první místo. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

3.3 Kvalifikace

Firma Beton Union Plzeň s.r.o. je od roku 2006 držitelem certifikátu ISO 9001 Systému managementu kvality pro výrobu transportbetonu, potěrových materiálů a malt. Funkčnost zavedeného systému se ověřuje jednou za rok certifikačním orgánem SRAVCERT Praha.

Dále je společnost Beton Union Plzeň s.r.o. držitelem certifikátu systému řízení výroby a to pro každou svoji provozovnu. Tento systém udržuje a kontroluje vedení společnosti spolu s certifikačním orgánem STAVCERT Praha.

Firma je také od roku 2007 vybavena vlastní laboratoří, která dohlíží na jednotlivé dodávky a provádí jejich následnou kontrolu a příslušné zkoušky. Zajišťuje tak kontrolu kvality výrobků dodávaných na trh. Aby byly výsledky zkoušek transparentní, několikrát za rok jsou prováděny namátkové kontroly nezávislou laboratoří. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

3.4 Specifikace práce společnosti

Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. se specializuje především na výrobu betonových a maltových směsí. Výroba betonu je téměř ve všech provozovnách firmy řízena počítačem a plně automatická. Výjimkou je provozovna v Rokycanech, kde je zaveden poloautomatický provoz. Mezi doplňkové služby podniku spadá uložení a doprava betonových a maltových směsí, která je realizována specializovanou technikou. Seznam veškerých produktů společnosti Beton Union se nachází v příloze A této práce. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

Beton se v podniku vyrábí celoročně a to i v zimním období. Všechny betonárny jsou totiž pro toto období vybaveny zařízením pro ohřev záměsové vody (voda, která se používá k přípravě betonové směsi). (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015; Beton server, 2015)

3.5 Provozovny společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.

1) Plzeň Zátíší

Toto je první provozovna firmy Beton Union Plzeň s.r.o. Jedná se o betonárnu typu StetterH1 s hodinovým výkonem 56 m³ čerstvého betonu. Plzeň Zátíší je jako všechny ostatní provozovny firmy vybavena recyklačním zařízením pro zpracování zbytkového betonu.

2) Plzeň Černice

Betonárna v Plzni Černicích se stala majetkem společnosti v roce 1999 a jedná se o betonárnu typu ORU s hodinovým výkonem 40 m³ čerstvého betonu.

3) Stříbro

Jedná se o provozovnu s betonárnou typu Stasis C50 s hodinovým výkonem 50 m³ čerstvého betonu.

4) Rokycany

V pořadí čtvrtá betonárna společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. Rokycany je typu Welzow s hodinovým výkonem 40 m³ čerstvého betonu.

5) Tachov

V Tachově je umístěna zatím nejnovější provozovna firmy a jde o typ ELBA s hodinovým výkonem 55 m³ čerstvého betonu. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

4 MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION PLZEŇ S.R.O. A JEHO ANALÝZA

4.1 Technologické okolí

4.1.1 Trendy ve výrobě betonu

Stavebnictví, ve kterém firma Beton Union Plzeň s.r.o. působí, prochází v současné době mnoho inovacemi a technologickým vývojem. Konkrétně beton se od poloviny 19. století stal téměř nepostradatelným stavebním materiálem a nepředstavuje už jen fádni šedou hmotu, ale vyrábí se v mnoha podobách. (ZAPA Beton a.s., 2015)

Jako příklad využití betonu v 21. století lze uvést unikátní beton propouštějící světlo, který byl zvolen nejlepší tuzemskou inovací roku 2013 účastníky festivalu Česká inovace. Jeho název je LiCrete a jedná se o první nosný materiál, který dokáže přenášet světlo skrze všechny své povrchy. (Infosféra, 2015)

V oblasti pohledových betonů (jednoduše beton, který je vidět) je nejnovější technologií grafický beton. Tento druh betonu umožňuje "obtisknout" do betonu libovolný obrázek, fotografii nebo grafický motiv. Byl vynalezen ve Finsku a v České republice mají k jeho výrobě zakoupenou licenci pouze dvě společnosti. Firma Beton Union zatím tuto licenci nevlastní. (Consolis, 2015)

Dále dnešní technologie umožňují vyrábět například barevný beton, stříkaný beton nebo samozhutnitelný beton, který nevyžaduje zhutňování během vlastního zpracování a je schopný téci působením vlastní tíhy.

Samozřejmostí je dnes to, že lze upravit rychlost tuhnutí betonu. To následně podstatně usnadní použití betonových směsí v letních nebo zimních měsících. (Ebeton, 2015)

4.1.2 Technologie v dopravě betonu

V poslední době ve výrobě betonu nastal výrazný rozvoj transportbetonu. Jde o výrobu betonu v centrálních betonárnách, kdy je pak beton dovážen k jednotlivým odběratelům na stavby v automíchávačích. Ve vyspělých zemích je tímto způsobem vyráběna a dodávána převážná část betonu. (ZAPA Beton a.s., 2015)

Je tomu tak i u společnosti Beton Union Plzeň s.r.o., která má pro dopravu k dispozici tyto technologie:

Autodomíchávače a sklápěče

- Autodomíchávač Tatra 815 - 4 m³
- Sklápěč AVIA - 1,5 m³
- Sklápěč Tatra 815 - 5 m³
- MIX 4 (autodomíchávač 4 m³ na podvozku T148)
- SKL 4 (sklápěč 4 m³ MTS/LIAZ)
- SKL 6 (sklápěč 6 m³ T 148/Tatra)

Čerpadla betonu

- Schwing (délka výložníku - 22 m)
- Elba (délka výložníku - 28 m)
- Potrubí (přídavné ocelové potrubí)
- Putzmeister (Halové - 27 m)
- 28 M (Schwing, Elba - smluvní čerpání)
- 32 M (Schwing, Elba - smluvní čerpání)
- 27 M (Putzmeister)
- Putzmeister (Halové - 27 m) (Beton server, 2015)

K 31. prosinci roku 2014 činila cena všech strojů, přístrojů, zařízení a dopravních prostředků firmy Beton Union Plzeň s.r.o. 37.865.000 Kč. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2014)

4.2 Ekonomické okolí

4.2.1 Ekonomika České republiky

České ekonomice se v minulém roce velmi dařilo, hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy vzrostl v roce 2014 podle údajů Českého statistického úřadu o 2,0 % a potvrdil tak předběžný odhad. Meziročně se pak hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy ve 4. čtvrtletí zvýšil o 1,5 % a mezičtvrtletně o 0,4 %.

Při porovnání těchto údajů s průměrem zemí Evropské unie nebo s eurozónou lze vidět, že české hospodářství roste nadprůměrným tempem. A podle odhadů analytiků by tento růst měl pokračovat i v roce 2015.

Faktory, které způsobují růst české ekonomiky, jsou vyšší spotřeba zákazníků (domácností), snížení nezaměstnanosti, růst reálné mzdy a nízká inflace. Jako další faktor je také nutné zmínit právě stavebnictví, kterému se po jeho krizi znovu začalo dařit.

Další pozitivní zprávou je, že se v České republice během celého roku 2014 průběžně zvyšovala i hrubá přidaná hodnota, která nám ukazuje výkonnost ekonomiky. Hrubá přidaná hodnota se v roce 2014 v porovnání s předcházejícím rokem zvýšila o 2,6 %. (Český rozhlas, 2015; EuroZprávy, 2015)

4.2.2 Ekonomika Plzeňského kraje

Vzhledem k umístění provozoven společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. je nutné zmínit ekonomické postavení Plzeňského kraje v rámci České republiky.

Tento kraj se řadí mezi průměrně ekonomicky rozvinutý kraj v ČR. Jeho podíl na tvorbě HDP ČR zaujímá kolem 5,5 % a to zejména díky městu Plzeň, které má vysokou ekonomickou výkonnost a vytváří více než polovinu celkového HDP regionu Plzeň. (Český statistický úřad, 2015; Plzeňský kraj, 2015)

Stavebnictví je v Plzeňském kraji sice zastoupeno ve velké míře, celková stavební produkce České republiky ale podle nejnovějších údajů Českého statistického úřadu ze dne 25. 02. 2015 zaznamenala meziroční pokles o 6,6%. (Český statistický úřad, 2015)

4.2.3 Krize ve stavebnictví

Globální finanční krize, která začala v roce 2008, se hluboce promítla i do stavebnictví. Ačkoliv česká vláda dlouhou dobu neočekávala silný dopad této celosvětové ekonomické krize na hospodaření stavebních firem, opak byl pravdou. Negativní na této krizi byl tedy i fakt, že ji prakticky žádná firma či ekonomové nečekali a nebyla tedy provedena žádná předběžná opatření, která by pomohla firmám připravit se na pokles produkce. (Matyáš, 2009; Novinky.cz, 2013; Vacek, 2009)

Krize ve stavebnictví se prohlubovala díky nedostatku investičních prostředků, a to ve vládním i v soukromém sektoru.

Ze strany státního sektoru šlo o omezení výdajů z veřejných rozpočtů, kvůli kterému bylo zrušeno nebo odloženo mnoho plánovaných staveb.

V soukromém sektoru hrála roli vysoká nezaměstnanost, která způsobila menší zájem o hypotéky a pořizování nových domů či bytů.

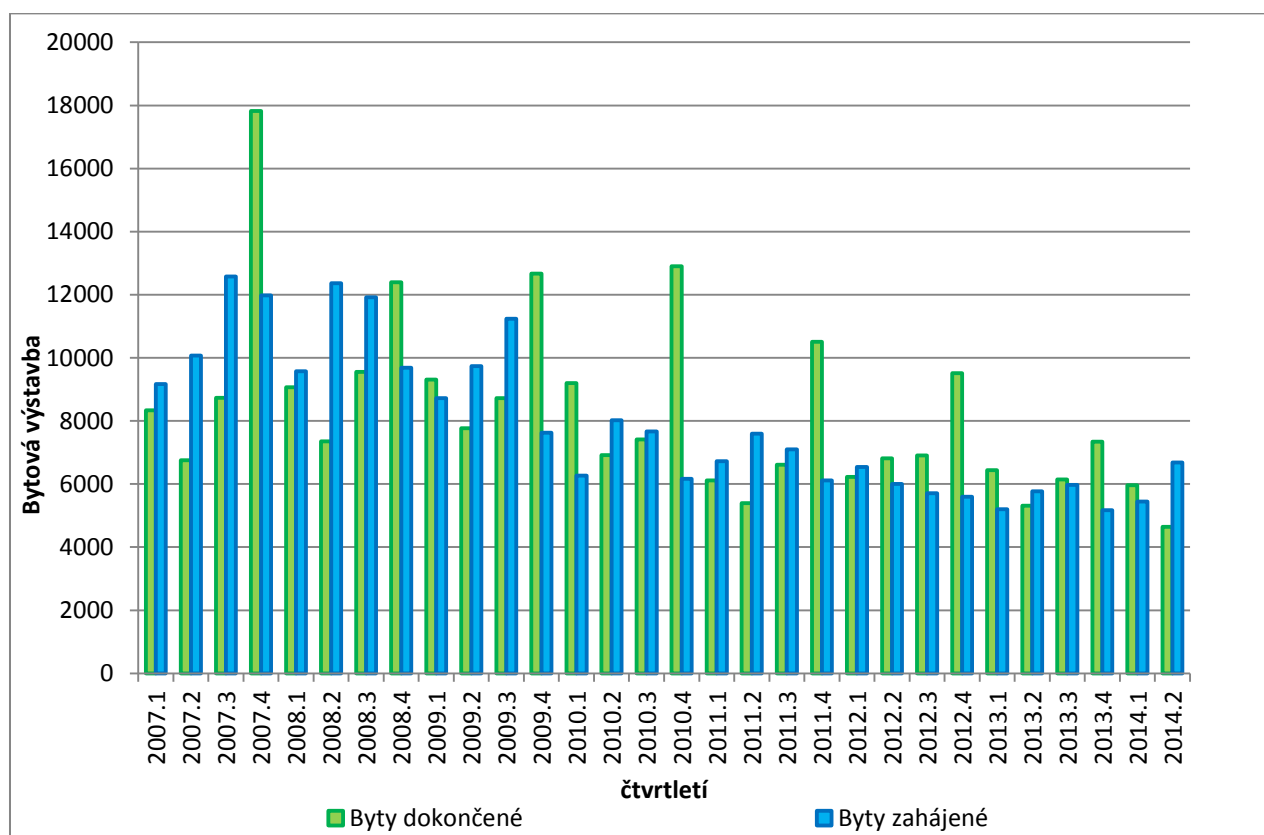
Dalším viníkem prohlubování recese bylo zvyšování DPH v letech 2010, 2012 a 2013. (Kubátová, 2011; Popela, 2011)

Důsledkem krize byl pokles výkonu českého stavebnictví o 443 mld. Kč v letech 2008 až 2013. Tato částka v průměru odpovídá velikosti obrátu českého stavebnictví za jeden rok. (Stavební fórum, 2015)

Dne 06. 02. 2015 uvedl prezident Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR Václav Matyáš, že české stavebnictví zaznamenalo mírný růst odvětví. Lze tedy snad říci, že české stavebnictví překonalo svoji tendenci sestupu a svůj první vzrůst od roku 2008 si udrží i nadále. (E15, 2015)

Na obrázku 6 je možno vidět celkový počet zahájených a dokončených bytů na území České republiky v jednotlivých čtvrtletích od začátku roku 2007 až do druhého čtvrtletí roku 2014.

Obrázek 6: Bytová výstavba ČR - byty dokončené a zahájené



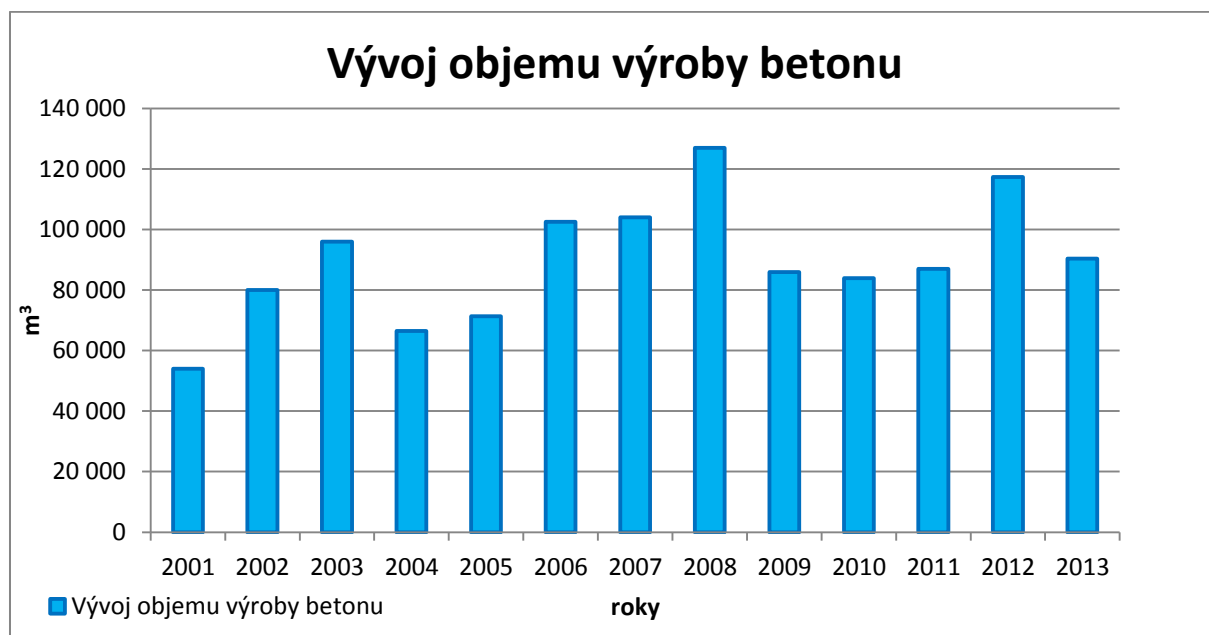
Vlastní zpracování, podle: Český statistický úřad, 2015

Z grafu je patrný začátek krize ve stavebnictví v roce 2008, která se až na pár výjimek dále prohlubovala. Český statistický úřad zatím neuvádí údaje z druhé poloviny roku 2014 do současnosti, lze ale předpokládat, že graf bude nadále nepatrně růst.

4.2.4 Vývoj objemu výroby betonu ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.

Vývoj objemu výroby betonu ve společnosti v letech 2001 – 2013 zobrazuje obrázek 7.

Obrázek 7: Vývoj výroby betonu ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.



Vlastní zpracování, podle: Beton Union Plzeň s.r.o., 2015

Z grafu je patrné, že od roku 2001 až do roku 2003 objem výroby betonu rostl. V roce 2004 nastal ve společnosti pokles výroby, který byl důsledkem celkového snížení spotřeby betonových směsí na Plzeňsku. Následující rok došlo opět ke zvýšení objemu výroby a v roce 2006 se společnosti poprvé podařilo překročit objem 100 tisíc m³.

Výrazný nárůst objemu betonu ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. zaznamenal rok 2008, a to i přesto, že celková stavební výroba v regionu klesla. Důvodem zvýšení objemu výroby společnosti bylo zahájení pátého provozu v nově koupené betonárce v Tachově.

V roce 2009 se v plné míře projevil dopad hospodářské krize v regionu Plzeň a také gradoval konkurenční boj, který započal již v roce 2007. Druhá polovina roku 2009 tedy přinesla razantní snížení cen konkurence, jemuž se společnost Beton Union Plzeň s.r.o. musela

přízpusobit. Dalším negativním faktorem pro výrobu betonu byla tuhá zima, ale i navzdory tomuto nepříznivému vlivu si společnost udržela přední místo ve výrobě betonu v regionu.

V následujících dvou letech získala firma Beton Union Plzeň s.r.o. dodávku na železniční koridor a díky tomu kolísal objem výroby betonu jen mírně, ačkoliv krize ve stavebnictví stále pokračovala. Kromě krize ve stavebnictví a stále trvajících konkurenčního boje produkci betonu opět ovlivnilo také počasí, které přineslo srážkově nadprůměrné a teplotně podprůměrné zimní období.

V roce 2012 se společnosti opět podařilo vyhrát výběrové řízení na dodávky betonu pro železniční koridor a vyrobila tak celkem 117 359 m³ betonu. K poklesu produkce nedošlo ani v Plzeňském kraji, neboť zde probíhaly stavby související s železničním koridorem a také stavby, které souvisely s projektem Evropské hlavní město kultury, jehož se účastnilo město Plzeň.

Další rok nebyly dodávky na železniční koridor tak velké a objem výroby betonu zaznamenal pokles. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 - 2014)

4.3 Legislativní okolí

Legislativní okolí do jisté míry ovlivnil v roce 2004 vstup České republiky do Evropské unie, neboť s sebou přinesl několik legislativních změn.

Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. se v roce 2014 podřídila zákonu jako celku s postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

V souvislosti se svými výrobními procesy se Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. musí řídit normami týkající se především betonu a jeho výroby. Beton Union s.r.o. dělá betony a betonové směsi v kvalitě ISO 9002 podle české technické normy ČSN EN 206. Jedná se o normu, která specifikuje složky betonu, vlastnosti betonu a jejich ověřování, mezní hodnoty složení betonu, dodávání čerstvého betonu a postupy řízení výroby. Tato norma nepokrývá požadavky na bezpečnost a ochranu pracujících během výroby a dopravy betonu a od jiných evropských norem se může v některých požadavcích lišit. (Ženíšková, 2015)

4.4 Sociální a kulturní okolí

Sociální okolí podniku Beton Union Plzeň s.r.o. tvoří obyvatelé Plzeňského kraje. Pro ně, jako obyvatele vyspělé středoevropské země, je beton základním konstrukčním materiálem

pro stavbu budov, silnic, mostů, tunelů a jiných staveb. Tradice betonového stavitelství a výroby komponentů s ním spojených je v České republice dlouhodobá a velmi významná. Beton byl v Čechách použit prvně roku 1912. (Ebeton, 2015)

4.4.1 Sociální výhody použití betonu

Díky libovolnosti svého tvarování umožňuje beton flexibilní návrh staveb, jeho povrch se snadno čistí a udržuje. Dále společnost nezatěžuje žádnými toxickými emisemi nebo těžkými organickými látkami a v porovnání s jinými konstrukčními řešeními má dobré akustické vlastnosti a dlouhou trvanlivost.

Vlastnosti betonových konstrukcí lidem přináší výhodu také v zajištění vyšší bezpečnosti před vznikem požáru, působením větru a vody, explozí či teroristickými útoky. (Hájek, 2007)

Lidem žijícím v okolí provozoven společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. poskytuje tato firma možnost pracovních míst. V současnosti podnik zaměstnává celkem 20 zaměstnanců. Vedení podniku si uvědomuje, že je důležité, jak je podnik vnímán nejen zaměstnanci, ale všemi lidmi v jeho okolí, a proto úzce spolupracuje s orgány územní samosprávy. Jedná se například o vyřešení příjezdových cest k betonárnám. Tyto cesty jsou velice zatěžkované, a proto je jejich vedení nutné projednat s příslušnou obcí. Firma musela vyřešit například vedení komunikace k betonárně v Rokycanech. (Ženíšková, 2015)

4.5 Ekologické okolí

4.5.1 Vliv výroby betonu na životní prostředí

Ačkoliv množství škodlivých emisí, které vznikají při výrobě jednoho kilogramu betonu, je v porovnání s jinými konstrukčními materiály relativně malé, vliv betonových konstrukcí na životní prostředí je velmi významný. Je to způsobeno velikostí produkce betonu, která se ve vyspělých zemích, k nimž se řadí i Česká republika, pohybuje v rozmezí 1, 5 až 3 tunami na jednoho obyvatele za rok.

Při výrobě takového množství se spotřebuje mnoho neobnovitelných surovin (na výrobu cementu, těžbu štěrku a kameniva) i energie. Těžba těchto surovin, jejich následný převoz a vlastní výstavba s sebou nesou vznik škodlivých emisí. Množství těchto emisí, které vzniknou spálením jedné tuny paliva v cementárně, je v porovnání s množstvím emisí vznikajících spálením jedné tuny paliva v elektrárně nebo v kotli na tuhá paliva v rodinném

domku výrazně menší. U základních škodlivin jako jsou tuhé znečišťující látky, oxid siřičitý, oxid uhelnatý a celkový organický uhlík se jedná i o rozdíl desítek kilogramů na tunu. Jedinou základní škodlivinou, které vzniká v cementárně více, než v elektrárně a v rodinném domě jsou oxidy dusíku. Emise těžkých kovů jsou u porovnání těchto tří subjektů u cementáren také nejnižší, zde je ale rozdíl menší, jedná se o desetiny gramu na jednu tunu spáleného paliva. (Svccement, 2015)

4.5.2 Ekologické výhody betonu

Za jednu z pozitivních vlastností betonu lze brát fakt, že beton z demolic může být ze 100 % recyklován a využit jako náhrada kameniva u vybraných druhů staveb.

Dále mají betonové konstrukce minimální energetickou náročnost na jejich údržbu, rekonstrukce i demolice. (Hájek, 2007)

Výhodou odpadu v betonárnách je způsob jeho likvidace. Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. řeší záležitost ekologické likvidace odpadů pomocí recyklačních zařízení, které má v současnosti nainstalované v každé své betonárně. (Svccement, 2015)

4.5.3 Beton Union Plzeň s.r.o. a životní prostředí

Je samozřejmostí, že firma dodržuje veškeré normy a limity v oblasti ochrany životního prostředí. Ochrana životního prostředí patří mezi jeden z cílů společnosti. V praxi to znamená využívání vyspělé technologie, plnění všech příslušných právních požadavků a zodpovědný a systematický přístup. Dále také minimalizace prašnosti a hlučnosti, nakládání s odpady v souladu s právními předpisy a estetické aspekty jako je vnější vzhled nebo čistota betonárny. Firma také dbá na to, aby její zaměstnanci měli dostatečné povědomí o ochraně životního prostředí, aktivně spolupracuje se všemi zainteresovanými stranami a zajišťuje zdroje, které jsou nezbytné pro ochranu životního prostředí. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 - 2014)

4.5.4 Prohlášení o shodě

Zda výrobky firmy Beton Union Plzeň s.r.o. splňují základní požadavky podle nařízení vlády a jsou bezpečné, potvrzuje *Prohlášení o shodě*. Průběžný dohled nad výrobky firmy je prováděn autorizovanou osobou minimálně jedenkrát za rok. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

4.6 Geografické okolí

Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. nemá žádnou organizační složku v zahraničí. Všechny její pobočky se nacházejí v České republice, konkrétně v Plzeňském kraji, a to ve 3 okresech. Jde o okresy Tachov, Rokycany a Plzeň – město. Jelikož i největší odběratelé a dodavatelé společnosti sídlí v České republice, je z hlediska geografického okolí důležité zaměřit se právě na ni a konkrétně na Plzeňský kraj.

Plzeňský kraj leží na jihozápadě České republiky a svou rozlohou 7 561 km² je třetím největším krajem ČR. Průmysl stavebních hmot a keramiky, ve kterém společnost Beton Union Plzeň působí, patří mezi jedno z jeho nejvýznamnější zastoupených průmyslových odvětví. Dalšími velmi významnými průmyslovými odvětvími v Plzeňském kraji jsou strojírenství, potravinářství, výroba a distribuce energií a hutnictví. (Plzeňský kraj, 2015)

Velká výhoda tohoto regionu se nachází v jeho poloze mezi hlavním městem Prahou a zeměmi západní Evropy. Největší význam zde má silniční doprava. Dopravní síť v Plzeňském kraji má významné radiální uspořádání, jehož důležitým uzlem je město Plzeň, kde se nachází 2 provozovny společnosti. Všechny provozovny také leží blízko dálnice, konkrétně dálnice D5. Nejdále od ní se nachází pobočka v Tachově, ta má ale oproti ostatním provozovnám výhodu v tom, že leží ve městě, které tvoří jednu z 16- ti strategických průmyslových zón Plzeňského kraje. (Plzeňský kraj, 2015)

Rozmístění provozoven a jejich vzdálenost od hlavních silničních tahů je velmi důležitá. Potencionální zákazník při výběru dodavatele betonu zohledňuje nejen kvalitu, poskytované služby a cenu produktů, ale i vzdálenost a dostupnost betonárny. S rostoucí vzdáleností totiž roste i koncová cena za zakázku. Například cena za dopravu čerstvého betonu pomocí autodomíchávačů se u společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. v rozmezí od jednoho do šedesáti kilometrů pohybuje v částce od 600 do 10 648 Kč. Tato cena závisí na konkrétní vzdálenosti a množství dopravovaného materiálu. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

4.7 PEST analýza makroprostředí podniku

Z hlediska PEST analýzy, která se zaměřuje pouze na čtyři základní součásti makrookolí, a to o politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické vlivy, působí v současnosti na společnost Beton Union její makrookolí převážně pozitivně. Nedá se říci, že by společnost

nějaký prvek tohoto okolí závažně omezoval nebo měl výrazně negativní vliv na její existenci. Nejdůležitější faktory PEST analýzy společnosti znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2: Tabulka PEST

Politicko-právní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • omezení v podobě zákonů, norem a předpisů
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • stav české ekonomiky • stav odvětví stavebnictví
Sociální faktory	<ul style="list-style-type: none"> • postoj obyvatel ČR k betonovým stavbám
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • rychlost technologického vývoje a nové možnosti využití betonu

Vlastní zpracování, 2015

Politicko-právní okolí lze považovat za omezující prvek makrookolí, neboť zákony, normy či předpisy, které firma musí dodržovat, ji určitým způsobem omezují. V minulosti musela firma kvůli těmto omezením vynaložit řadu finančních prostředků pro uzpůsobení svých provozoven do požadovaného stavu. Jinak by byla nucena čelit hrozbě sankcí od kontrolních institucí. Aktuálně má ale společnost Beton Union Plzeň s.r.o. všechny své provozovny uzpůsobené současným kritériím, proto není potřeba brát dopad tohoto prvku okolí na podnik za výrazně negativní.

Ekonomické okolí mělo na podnik negativní vliv především v minulých letech, konkrétně se jednalo o dopady krize ve stavebnictví. V roce 2014 sice zaznamenala celková stavební produkce České republiky meziroční pokles, ale krize ve stavebnictví už podle odborníků skončila a stavební sektor čeká v následujících letech rozvoj. Nasvědčují tomu i názory analytiků na ekonomiku České republiky, která má do budoucna také pozitivní predikci. Z těchto informací se lze domnívat, že ekonomické okolí bude v několika následujících letech pro Beton Union příznivé. (E15, 2015; Český rozhlas, 2015)

Sociální okolí společnosti je pro firmu zabývající se výrobou, dopravou a uložením betonových a maltových směsí méně podstatné, přesto má svůj podíl na její existenci. Beton je pro obyvatele České republiky oblíbeným a rozšířeným stavebním materiálem, poptávka po něm je tedy velká a v budoucnu očekávaná, a to je pro analyzovanou firmu důležité. Toto okolí je ze všech okolí, kterými se PEST analýza zabývá, nejstabilnější a nelze tak předpokládat jeho výraznou změnu.

Technologické okolí má pro podnik velký význam a může mít jak negativní, tak pozitivní dopad. Technologický vývoj je v současnosti velmi rychlý, vyžaduje mnoho finančních zdrojů a v případě, že je firma nemá a nedokáže se mu přizpůsobit, hrozí jí ztráta zákazníků, kteří přejdou ke konkurenci s lepším technologickým zázemím. Při správném využití svých prostředků si však firma může vybudovat takové technologické zázemí, které jí umožní rozšířit svou nabídku služeb a získat tak určitou konkurenční výhodu. Firma Beton Union má svoje betonárny v současnosti přizpůsobené aktuálním technologickým i technickým trendům. Nevýhoda společnosti ale spočívá v tom, že nesoustředí žádné své finanční prostředky na vývoj a výzkum, což by mohlo v budoucnu představovat hrozbu v podobě zaostání za konkurencí.

4.8 Zhodnocení vlivů makroprostředí

Na základě výše uvedeného popisu makrookolí a následné analýzy se jako prvky, které nejvíce ovlivňují společnost Beton Union, jeví prvky ekonomické, politicko-právní a technologické.

Značný vliv na podnik má ale také okolí sociální spolu s ekologickým okolím, které PEST analýza nezahrnuje. Zejména ekologické okolí v posledních letech svůj vliv zesílilo, neboť stále více lidí i firem podporuje ekologické chování a šetrnost k životnímu prostředí. Firma Beton Union Plzeň s.r.o. se při všech svých činnostech snaží brát ohledy na svoje okolí, protože její přístup k životnímu prostředí by mohl ovlivnit některé potenciální zákazníky.

Jako poslední je nutno zmínit geografické okolí, které PEST analýza také nezahrnuje, ale přesto je pro analyzovaný podnik důležité. Provozovny společnosti zaujímají strategickou polohu a jejich umístění tak má příznivý vliv na chod podniku.

5 MEZOPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION PLZEŇ S.R.O. A JEHO ANALÝZA

5.1 Zákazníci

Odběratelé společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. se mění zejména v závislosti na stavbách, které jsou realizovány. Ceny betonu konkurenčních firem se liší jen minimálně a stavební firmy vybírají svého dodavatele především podle vzdálenosti betonáren od stavby, kterou právě provádí. Převážný podíl na zisku společnosti Beton Union mají nestálí zákazníci, stálých odběratelů má firma pouze malé množství.

Firma Beton Union dodávala materiál například na stavbu obchvatu Plzně, Nového divadla v Plzni nebo Fakultní nemocnice v Plzni. (Ženíšková, 2015)

Za rok 2014 byly největšími odběrateli tyto společnosti:

- Techfloor s.r.o.
- Hinton a.s.
- Subterra a.s.

Mezi pravidelné zákazníky společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. patří NPM – stavební společnost, s.r.o. Množství materiálu odebíraného touto firmou se každoročně liší. V případě, že je některá jí prováděná stavba značně vzdálená od provozoven Beton Union, je pro společnost výhodnější zvolit bližšího dodavatele. Přesto již několik let od analyzované společnosti odebírá určité množství materiálu za ceny, které sjedná vždy na rok dopředu. Díky této spolupráci poskytuje Beton Union firmě NPM – stavební společnost slevu na nákup. Jedná se přibližně o slevu 10% z ceny. (Jančík, 2015)

5.2 Distribuce

Veškerou distribuci firmy Beton Union Plzeň s.r.o. zajišťuje společnost Doprava a mechanizace a.s. Jedná se o dopravu surovin do výroby a následně pak také rozvoz hotového betonu či jiných výrobků společnosti konečným spotřebitelům. (Ženíšková, 2015)

5.3 Dodavatelé

Na rozdíl od odběratelů, se dodavatelé společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. nemění. Nejvýznamnějšími dodavateli společnosti jsou tyto tři firmy:

- Českomoravský cement a.s.
- LB Minerals s.r.o.
- Doprava a mechanizace a.s.

Všechny tyto tři firmy považuje Beton Union za spolehlivé dodavatele. Spolupráce s nimi trvá již deset až patnáct let a za tuto dobu neměla společnost Beton Union žádné problémy s jejich výrobky, službami ani jednáním.

Dva z hlavních dodavatelů Beton Union představují firmy, které jsou součástí velkých nadnárodních společností. Tento fakt z nich pro společnost Beton Union dělá stabilnějšího dodavatele oproti malým firmám, které jsou závislé například jen na činnosti jedné své pobočky.

Podmínky, které firma Beton Union se svými dodavateli má, přehodnocuje každý rok a snaží se získat co nejvýhodnější pozici. Díky velkému množství odběrů poskytují dodavatelé společnosti Beton Union množstevní slevy nebo bonusy. Výši těchto slev a bonusů firma veřejnosti neposkytuje, přibližně se ale jedná o slevu v hodnotě 10 % z ceny výrobku. (Ženíšková, 2015)

5.3.1 Českomoravský cement a.s.

Jedná se o společnost, od které firma Beton Union Plzeň s.r.o. odebírá cement. Tato společnost představuje největšího výrobce cementu v České republice, má dlouhodobé zkušenosti a také stabilní zázemí a právě to z ní činí spolehlivého dodavatele. Společnost Českomoravský cement má dceřiné společnosti Českomoravský beton a Českomoravský štěrk a všechny tyto tři podniky jsou součástí nadnárodní skupiny HeidelbergCement, která ve světě patří k předním výrobcům stavebních hmot. (HeidelbergCement, 2015)

5.3.2 LB Minerals s.r.o.

Firma LB Minerals tvoří součást koncernu Lasselsberger a představuje jednoho z nejvýznamnějších dodavatelů surovin ve střední Evropě. Nejznámějšími produkty této

společnosti jsou kaoliny, jíly, živce, kamenivo a písky. Pro společnost Beton Union Plzeň s.r.o. představuje dodavatele písku. (LB Minerals, 2015)

5.3.3 Doprava a mechanizace a.s.

Firma Doprava a mechanizace a.s. vlastní oprávnění na mnoho druhů činností. Z činností, které provádí, lze uvést například vertikální přepravu stavebních materiálů, strojní, zemní, destrukční a demoliční práce bez použití trhavin, pronájem stavebních strojů a mechanismů, pronájem prostředků osobní a nákladní dopravy či opravy motorových vozidel. (Doprava a mechanizace, 2015)

Jak je již uvedeno v předchozím textu, firma Doprava a mechanizace má na starosti veškerou dopravu společnosti Beton Union Plzeň, dále tato firma pro Beton Union zajišťuje také činnost čerpadla v případech, kdy je nutné někam naplnit betonovou směs. (Ženíšková, 2015)

Největší výhodou ve spolupráci s firmou Doprava a mechanizace a.s. je její umístění. Areál této firmy se nachází na stejné adrese jako betonárka společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. v Plzni Zátíší.

Firmy spolu takto tvoří ucelený úsek stavebnictví s rozsáhlou kapacitou strojního i technického vybavení. Ve stanoveném čase tak dokáží zajistit potřeby svých zákazníků v odpovídající kvalitě.

5.4 Konkurence

Konkurence analyzované společnosti je v České republice poměrně veliká. Podle posledních údajů pocházejících z roku 2006 ze stránek oborového portálu Beton Server bylo v tomto roce v České republice celkem 485 betonáren. Z toho největší počet betonáren patří firmám Českomoravský beton, a. s., Cemex, Frischbeton s.r.o. a mateřské společnosti firmy Beton Union, společnosti ZAPA beton a.s. (Beton Server, 2015)

Společnost Beton Union Plzeň s.r.o. za své dva největší konkurenty považuje firmu Českomoravský beton, a. s. a betonárky firmy Cemex v Plzni. (Ženíšková, 2015)

5.4.1 Českomoravský beton a.s.

Tato firma se stejně jako analyzovaná společnost specializuje především na výrobu a dopravu betonu a to nejen v České republice, ale díky velikému počtu svých provozoven také na Slovensku.

Oproti firmě Beton Union Plzeň s.r.o. nabízí navíc výrobu barevného betonu a služby zahrnující zkušebnictví a poradenství v oblasti technologie betonu. (HeidelbergCement, 2015)

5.4.2 Cemex

Společnost Cemex provozuje betonárny ve všech 14 krajích České republiky a tři z nich se nachází v Plzeňském kraji, z toho dvě přímo v Plzni. Největším konkurentem Beton Union jsou právě betonárky v Plzni, jde o Betonárnu Plzeň – Prior a Betonárnu Plzeň – Letkov.

Společnost Cemex je přední světový výrobce a dodavatel čerstvých betonových směsí, samozhutnitelných betonů, cementových litých směsí a dalších speciálních produktů. V České republice provozuje firma Cemex celkem 74 betonáren, což jí přináší konkurenční výhodu. Další výhodou v porovnání s analyzovanou firmou Beton Union Plzeň s.r.o. spočívá v sortimentu této firmy, jejich nabídka totiž zahrnuje více produktů. Jedná se například o dekorativní betonové plochy s vymývaným povrchem, izolované základové a stropní desky, přírodní tříděné i netříděné kamenivo nebo okrasné zahradní kamenivo.

Provozovna v Plzni – Letkově také vyniká tím, že výkon její betonárny je větší než výkon betonáren společnosti Beton Union.

Jako poslední výhodu lze zmínit postoj firmy Cemex k vývoji a výzkumu. Společnost Cemex totiž na rozdíl od analyzované firmy aktivně spolupracuje s vývojovými středisky a tato spolupráce jí do výroby přináší nejmodernější poznatky a technologie. (Cemex, 2015)

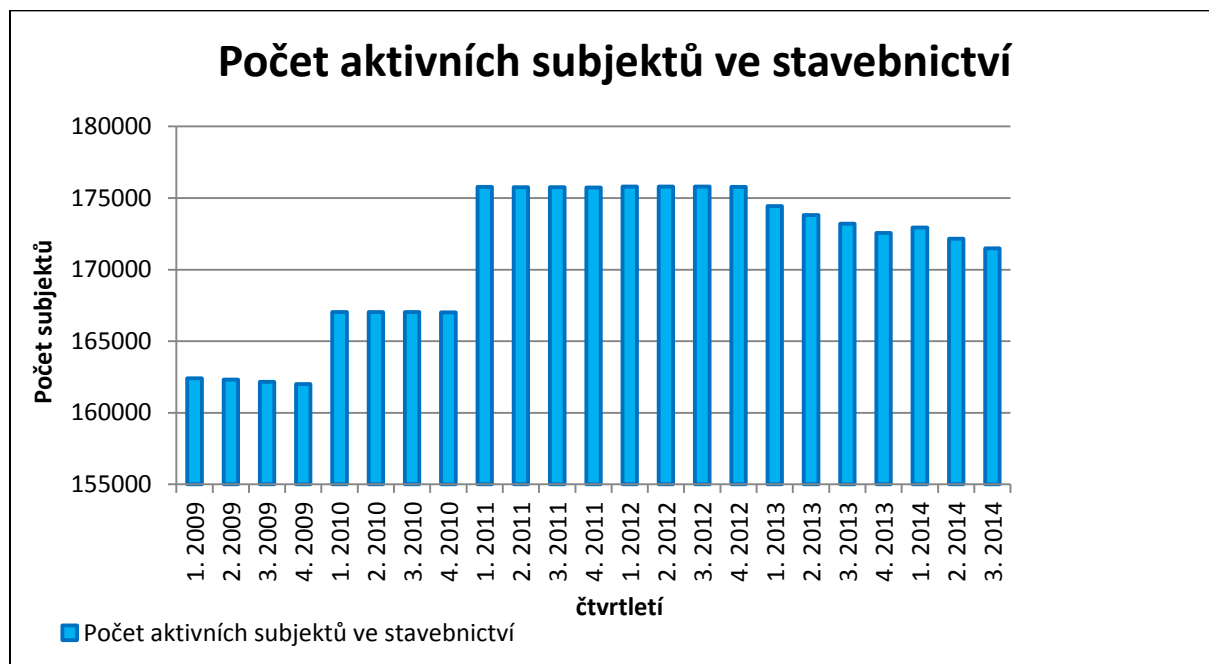
5.5 Porterova analýza

5.5.1 Konkurence v odvětví

Jedním z faktorů, na kterém závisí síla konkurenčního boje, je koncentrace firem v odvětví. Jelikož je stavebnictví, což se počtu firem týče, vysoce koncentrované odvětví, konkurenční boj v něm je intenzivní.

Počet aktivních subjektů ve stavebnictví v jednotlivých čtvrtletích od roku 2009 až do roku 2014 (s výjimkou posledního čtvrtletí) znázorňuje obrázek 8. Nutno ale dodat, že graf je pouze orientační, protože aktivními subjekty ve stavebnictví, které znázorňuje, nemusí být jen konkurenti firmy Beton Union, ale také její odběratelé či dodavatelé.

Obrázek 8: Počet aktivních subjektů ve stavebnictví



Vlastní zpracování, podle: Český statistický úřad, 2015

Za další faktor, působící na sílu konkurenčního boje, lze považovat velikost poptávky v daném odvětví. Tento jev bylo možné zaznamenat v období stavební krize, kdy počet firem v odvětví klesl, ale klesla také celková stavební produkce a to konkurenční boj ještě více vyostřilo.

K přilákání potencionálních zákazníků a získání konkurenční výhody na trhu nabízí firmy klientům například dodací lhůty a jiné doplňkové služby. Největší roli v rivalitě mezi firmami ale hraje cena jejich produktů. Cenovým soupeřením získávaly firmy zákazníky především v době stavební krize. Někteří konkurenti firmy Beton Union Plzeň s.r.o. snížili svoje ceny i o více než 40 %. Společnost Beton Union se těmito podmínkám musela přizpůsobit a to mělo samozřejmě negativní vliv na její hospodářský výsledek.

Při intenzivním konkurenčním boji firmám často pomůže k udržení své pozice na trhu, když jsou součástí zahraničních firem nebo s nimi kooperují. Tento jev je ve stavebnictví velice

častý a firma Beton Union Plzeň s.r.o. není výjimkou a tuto výhodu má také. Její mateřskou společností je již zmíněná firma Buzzi Unicem S. p. A.

Ve svém odvětví soupeří společnost Beton Union s ostatními stavebními firmami o získání veřejných stavebních zakázek nebo o získání zakázek, jejichž zdrojem jsou soukromí investoři.

Úspěšnost existujících firem ukazuje soutěž Nejlepší výrobce stavebních hmot roku. Tuto soutěž organizuje každým rokem společnost ÚRS PRAHA, a.s. ve spolupráci se *Svazem podnikatelů ve stavebnictví v ČR* a jejím cílem je představit veřejnosti nejmodernější výrobní provozy a závody průmyslu stavebních hmot. Jedná se o žebříček firem seřazených podle velikosti tržeb, aktiv a počtu zaměstnanců, a to jednak velkých firem (s obratem nad 250 mil. Kč) - žebříček TOP STAV – 100, středních stavebních podniků (s obratem 50 - 250 mil. Kč) – žebříček MID TOP STAV a podniků s výrobou stavebních hmot. Posledním doposud vyhlášeným rokem je rok 2013. Analyzovaná společnost se do tohoto žebříčku, vzhledem ke své poměrně malé velikosti oproti ostatním konkurentům, nedostala, ale její mateřská společnost, firma ZAPA beton a.s., obsadila mezi výrobci stavebních materiálů a výrobků druhé místo dle objemu tržeb, dále třetí místo dle velikosti aktiv, druhé místo podle počtu zaměstnanců, páté místo podle velikosti zisku a druhé místo jako výrobce stavebních materiálů a výrobků dle produktivity tržeb. (ÚRS Praha, 2015)

5.5.2 Nová potenciální konkurence

Velikost hrozby vstupu nové potenciální konkurence na trh je nepřímo úměrná velikosti bariér vstupu do odvětví.

Za bariéru vstupu do odvětví stavebnictví lze považovat fakt, že stavebnictví disponuje vysokými nároky na kapitál a požaduje také neustálé investice do technologického a technického parku. Firmy, které chtějí působit v tomto odvětví, musí tedy zaujímat silnou kapitálovou pozici na trhu. V tomto směru mají výhodu velké stavební společnosti, které při větší zakázce mohou uplatnit například množstevní slevy a získají tak úspory z rozsahu.

Mezi další bariéru vstupu do odvětví stavebnictví pro novou potenciální konkurenci patří kooperace některých firem.

Největší potenciální hrozbu pro stávající firmy v České republice představují firmy zahraniční. Jde o firmy, které doposud nemají své pobočky v České republice, ale vlastní

značný kapitál, kvalifikaci a také dlouholeté zkušenosti a na český stavební trh mohou pronikat téměř neomezeně.

Při případném vstupu nového konkurenta na trh má firma Beton Union Plzeň s.r.o. nepochybně výhodu ve své více než patnáctileté tradici, během které si díky své činnosti vybudovala dobré jméno nejen u dodavatelů, ale také u svých zákazníků.

5.5.3 Hrozba substitučních výrobků

Tato hrozba je pro firmu Beton Union Plzeň s.r.o. takřka zanedbatelná. Potencionální zákazníci vyhledávají substitut k betonu a ostatním produktům analyzované firmy jen velmi zřídka už jen proto, že beton je v některých případech staveb nezbytně nutný.

Jako zajímavost substitutu za beton lze uvést například profilovanou folii ze speciálního vysokohustotního polyetylenu, která dokáže nahradit podkladní beton. Při jejím použití nevzniká žádná čekací doba jako je tomu u betonu, což je možné považovat za jednu z jejích výhod. Vzhledem k široké škále možností využití betonu tato fólie pro společnost ale nepředstavuje žádnou hrozbu. (Delta, 2015)

5.5.4 Vyjednávací síla zákazníků

Postavení zákazníků na stavebním trhu se od postavení zákazníků na většině jiných trzích liší. Rozdíl spočívá v tom, že zatímco většina produktů na ostatních trzích je vyráběna pro anonymní zákazníky, na stavebním trhu se zakázky vyrábí převážně pro zákazníky konkrétní. Tito konkrétní zákazníci si u svých odběratelů předem stanoví své požadavky, dohodnou smluvní podmínky, dodací lhůty a také konečnou cenu za vyhotovení zakázky. Zákazníci se samozřejmě snaží získat co nejlepší kvalitu za co nejvýhodnější ceny. S rostoucí vyjednávací silou na straně kupujících a také s jejich klesajícím množstvím se konkurenční boj mezi dodavateli vyostřuje.

Vzhledem k tomu, že v oboru stavebnictví se většinou jedná o zakázky velké finanční hodnoty, zákazníci výběr produktu a svého dodavatele pečlivě promýšlí. Dodavatelé se tak musí snažit zákazníkovi co nejlépe vyhovět. U společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. hraje vzhledem k již zmíněné nestálosti zákazníků také velkou roli její pověst. Proto je v zájmu firmy budování dobrého jména a pozitivních referencí.

5.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Poslední sílu v Porterově modelu pěti sil skládající se z dodavatelů lze z pohledu analyzované společnosti zhodnotit jako ne příliš významnou. Na českém trhu existuje veliké množství firem nabízejících suroviny potřebné pro výrobu produktů společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. Beton Union si tak může vybrat tu společnost, která je pro ně svým nabízeným sortimentem, službami a cenami co nejvýhodnější. Firma Beton Union má již řadu let stálé a tudíž ověřené dodavatele, s jejichž poskytovanými službami je spokojená a nemá tak v plánu jejich výměnu. V době hospodářské krize se společnost dokonce s některými dodavateli podařilo domluvit snížení cen určitých vstupních surovin.

5.6 Zhodnocení vlivů mezoprostředí

Na základě provedené Porterovy analýzy je možno říci, že za nejvýznamnější prvek mezoprostředí pro firmu Beton Union Plzeň s.r.o. lze považovat konkurenci v odvětví. Právě konkurence působí na firmu ze všech pěti sil nejintenzivněji a její působení je bráno jako hrozba. V České republice existuje mnoho firem zabývajících se výrobou betonu, které jsou větší než analyzovaná společnost a to jim přináší značné výhody. Nutno zmínit pozitivní fakt a to, že intenzita konkurenčního boje, která byla kvůli krizi ve stavebnictví velmi silná, se v současnosti zmírnila a firmy mezi sebou bojují méně, než v posledních letech.

Jako prvek se středním vlivem na existenci podniku lze považovat novou potencionální konkurenci a vyjednávací sílu zákazníků. Vzhledem k poměrně velikým bariérám vstupu do stavebního odvětví je možné jako hrozbu považovat především novou konkurenci přicházející ze zahraničí. Zákazníci pak mají vliv na chod firmy především z toho důvodu, že od jejich množství a požadavků se odvíjí síla konkurenčního boje.

Jako nejméně důležité faktory působící na podnik lze označit vyjednávací sílu dodavatelů a především pak hrozbu substitutů. Dodavatelé sice mohou svými cenami, množstevními slevami a jinými nabízenými výhodami ovlivnit výši výdajů společnosti, firma Beton Union se ale může sama rozhodnout, jaké podmínky jsou pro ni přijatelné a v případě nespokojenosti si vybrat jiného dodavatele. Možnost výběru dodavatele v oboru analyzované firmy je široká, přesto Beton Union odebírá suroviny od stejných dodavatelů již několik let. Sjednané podmínky považuje za vyhovující, každý rok provádí jejich přehodnocování a v případě potřeby je možné je upravit. Hrozba substitutu je v oboru, kde společnost Beton Union Plzeň s.r.o. působí, opravdu minimální a proto není třeba ji více rozebírat.

6 MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI BETON UNION A JEHO ANALÝZA

Mikroprostředí společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. je popsáno převážně prostřednictvím analýzy „7 S“. Vzhledem k tomu, že tato analýza nezahrnuje všechny faktory mikroprostředí, je toto prostředí dále popsáno i v kapitole 6.2.

6.1 Analýza „7 S“

Je nutno konstatovat, že následující analýza není zcela kompletní, neboť její zpracování vyžaduje i citlivé informace a některé z nich nebyla společnost ochotna sdělit.

6.1.1 Strategy

Strategie společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. kladou důraz na každoroční kontrolu toku oběžných prostředků, zejména pohledávek po době splatnosti, zajištění efektivní výroby a maximalizaci zisku. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 – 2014)

Technologický vývoj společnosti

Společnost si je vědoma toho, že musí držet krok s dobou a ačkoliv nemá žádné výdaje v oblasti výzkumu a vývoje, zajímá se o nové technologie ve stavebnictví. Také proto v provozovnách firmy probíhá průběžně řada oprav. Cílem tohoto jednání je právě zajištění efektivnější výroby, přizpůsobení se současným trendům a dodržení aktuálních požadavků ze strany legislativy.

Technologickým krokem kupředu byla například instalace recyklačního zařízení v provozovně ve Stříbře. K jeho instalaci byly za potřebí i opravy sítí, jímek a betonových ploch. Na tuto inovaci bylo celkem vynaloženo 683.000 Kč.

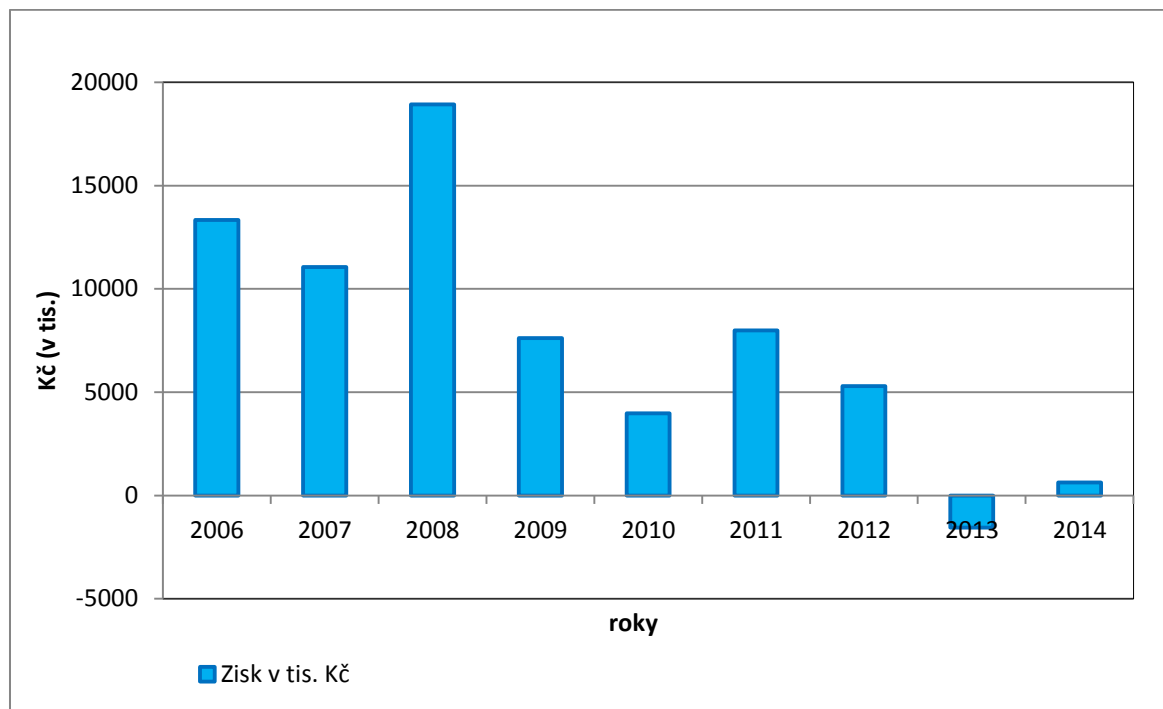
Dále se jednalo o výměnu celého kompletu míchacího stroje a k celkové generální opravě recyklačního zařízení v betonárně Zátíší v částce 2.461.000 Kč.

Velká oprava byla provedena také v pobočce v Rokycanech. Jednalo se o náročnou opravu příhrnovače a rekonstrukci kancelářského objektu v ceně 658.000 Kč. V této provozovně také proběhla generální oprava míchačky v hodnotě 1.163.000 Kč. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 - 2014)

Vývoj zisku společnosti

Výši svého zisku společnost Beton Union každoročně zveřejňuje ve svých výročních zprávách a jeho vývoj v závislosti na čase je možné vidět na obrázku 9.

Obrázek 9: Vývoj zisku ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.



Vlastní zpracování, podle: Beton Union Plzeň s.r.o., 2015

Vývoj zisku společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. za posledních devět let zaznamenal velký nárůst v roce 2008 a to i přesto, že firma vynaložila velké náklady na opravu betonárky v Tachově, která byla čtyři roky mimo provoz.

Největší pokles zisku nastal v roce 2009. V tomto roce působila na stavebnictví krize a došlo k již zmíněnému razantnímu snížení cen konkurence. Firma Beton Union Plzeň s.r.o. se tomuto nevídanému trendu musela přizpůsobit a nízká výroba spolu s nízkými cenami zapříčinila, že zisk společnosti klesl na 7.623.000 Kč.

V roce 2010 mělo kladný dopad na hospodaření podniku snížení cen některých vstupních surovin (kamenivo, cement), které se firmě podařilo sjednat. Síla negativních faktorů na zisk byla ale o něco větší, a proto zisk oproti předchozímu roku ještě poklesl. Společnosti se například nepodařilo dohodnout na snížení cen dopravy, stavební krize stále pokračovala a došlo k ještě dalšímu přitvrzení konkurenčního boje. Konkurence v Plzeňském kraji byla silná a nedostatek zakázek způsobil cenovou válku. V roce 2010 společnost byla také nucena

vynaložit velké množství finančních prostředků na opravy, konkrétně se celkem jednalo o 5.298.000 Kč.

Od roku 2008 poprvé mírně vzrostl zisk společnosti v roce 2011. Stále probíhal již několikaletý konkurenční boj a firma Beton Union Plzeň s.r.o. přizpůsobila ceny svých výrobků cenové válce. Také se jí ale podařilo snížit vlastní náklady a díky tomu dosáhla lepšího hospodářského výsledku.

Následující rok měla na zisk firmy opět vliv částka vynaložená na opravy provozoven, tentokrát se jednalo o 5.162.000 Kč.

V roce 2013 se firma stále snažila snižovat své náklady, ale vzhledem k velkému množství nedobytných pohledávek a poklesu objemu produkce dosáhla poprvé za dobu své existence záporného hospodářského výsledku. Mnoho finančních prostředků také musela společnost opět vynaložit na řadu náročných oprav.

V dalším roce pokračovala zavedená strategie snížených nákladů a zisk firmy dosáhl opět kladných čísel. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 - 2014)

6.1.2 Structure

Organizační uspořádání vztahů ve společnosti Beton Union má především podobu nadřízenosti a podřízenosti. Toto uspořádání se u typu podniku, kde jsou jak administrativní pracovníci, tak zaměstnanci pracující přímo ve výrobě, předpokládá. Organizační strukturu analyzované společnosti lze považovat za strukturu liniiovou, která je pro podnik do padesáti zaměstnanců typická a vyznačuje se jediným řídicím stupněm nad provozem.

Na nejvyšším postu společnosti se nachází ředitel, který spolu s hlavní účetní a obchodním zástupcem sídlí v provozovně v Plzni Zátíší. Každá provozovna firmy Beton Union má svého dispečera a dva míchače. Kromě řadových zaměstnanců je ve společnosti dále také technolog, manažer výroby, vedoucí provozu, fakturantka a manažer kvality. (Ženíšková, 2015)

6.1.3 Systems

Analyzovaná společnost má zavedený dopravní, informační a technický systém řízení.

Dopravní systém

Veškerá doprava výrobků firmy Beton Union Plzeň s.r.o. je zajištěna a řízena společností Doprava a mechanizace a.s.

Informační systém

Analyzovaná společnost využívá dva informační systémy. Jedná se o výrobní systém Betamix, který slouží pro zadávání zásob, výroby a dodávek. Druhým systémem je účetní systém Helios. Tento systém je propojen s výrobním systémem pro účtování spotřeby materiálu a podklady pro vydané faktury. (Ženíšková, 2015)

Technický systém

Technickým podkladům musí odpovídat systém řízení výroby, který má za úkol zabezpečit, aby výrobky uváděné na trh splňovaly požadavky, jež stanovuje norma ČSN EN 206. Všechny provozovny společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. tyto technické podmínky splňují. Dokládá to *Certifikát systému řízení výroby*, který má každá provozovna. Tyto certifikáty uděluje autorizovaná osoba, která nejméně jednou ročně provádí dohled nad řádným fungováním systému výroby přímo v místě výroby. Pokud se podmínky v místě výroby nebo systém řízení výroby výrazně změní, je nutné dohled provést dříve, než ve stanovenou dobu jednoho roku. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

Pro samotnou výrobu betonu vlastní společnost Beton Union Plzeň s.r.o. v každé ze svých provozoven jiný typ betonárny. Jedná se o již výše zmíněné betonárny typu Stetter H1, ORU, Welzow, Stasis C50 a ELBA. Tyto betonárny nesou většinou název podle svého výrobce a liší se ve svém technickém provedení a výkonu.

Betonárna typu Stetter H1

Nosné konstrukce této betonárny jsou ze svařovaných ocelových profilů a umožňují tak osazení pochůzných plošin pro přístup obsluhy. Písek a kamenivo jsou uloženy v zásobnících, které se nachází pod nebo nad mísícím centrem. Pro zimní provoz je možné ocelovou konstrukci betonárny osadit tepelně-izolačními panely a instalovat zařízení pro přehřev kameniva a ohřev záměsové vody. (Stavební technika, 2015)

Betonárna typu ORU

Typ betonárny ORU nese název podle italské společnosti Le Officice Riunite-Udine S.p.A., která jej vyrábí. Betonárky typu ORU jsou známy svojí vysokou produktivitou, ohledem na životní prostředí a rozmanitostí funkcí. (ImerGroup, 2015)

Betonárna typu Welzow

Jedná se o betonárnu německé společnosti Teka, která projektuje a vyrábí své produkty dle potřeb zákazníků a nabízí i řešení na míru. Disponuje širokou škálou různých míchacích zařízení dominující praktickým řešením a snadným používáním. (Teka, 2015)

Betonárna typu Stasis C50

Typ této betonárky nese opět svůj název podle firmy, kterou je vyrobena. Jde o českou firmu STASIS SYSTEMS a.s., tradičního výrobce stavebních a silničních strojů. V provozovně ve Stříbře se nachází betonárna typu Stasis C50, jejíž technologie umožňuje výrobu 50 m³čerstvého betonu za hodinu. (Zlaté stránky, 2015)

Betonárna typu Elba

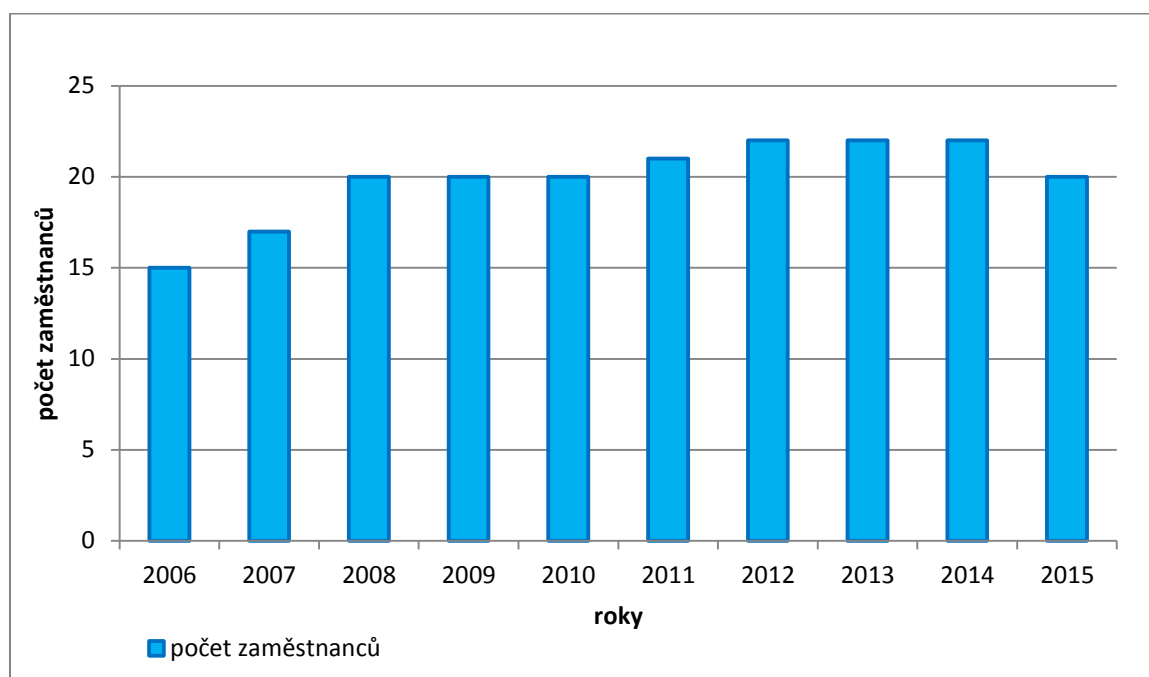
Charakteristikou betonárny typu Elba je vysoká kvalita spojená s ekonomikou provozu. Většina komponentů této betonárny je navrhována i vyráběna v Ettlingenu v Německu. Za výhody systému Elba lze považovat například použití mixážních bubnů se speciální geometrií a délkou lopatek, které zabraňují usazování materiálu a umožňují tak plynulý provoz. (Stavební a silniční stroje, 2015)

6.1.4 Staff

Ačkoliv s sebou krize ve stavebnictví přinesla výrazné propouštění zaměstnanců, ze sektoru stavebnictví přišlo kvůli krizi o práci více než 50.000 lidí a stavební firmy v České republice budou poprvé od krize nabírat nové zaměstnance až v roce 2015, počet zaměstnanců ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. během období krize rostl. Firma poprvé za posledních deset let snížila počet svých zaměstnanců až v roce 2015. V současnosti tak Beton Union zaměstnává 20 lidí, což je o dva zaměstnance méně, než v předchozím roce. (Parlamentní listy, 2015; Novinky.cz, 2015; Ženíšková, 2015)

Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. od roku 2006 do roku 2015 je možno vidět na obrázku 10.

Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců



Vlastní zpracování, podle: Beton Union Plzeň s.r.o., 2015

6.1.5 Shared values

Firma Beton Union Plzeň s.r.o. se snaží každému zákazníkovi vyjít vstříc a od začátku své existence se řídí heslem „*v servisu jsme nepřekonatelní*“. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

6.2 Ostatní faktory mikroprostředí

Pro firmu s nestálou klientelou je velice důležitá její marketingová propagace, intenzita reklamy a reference. Výdaje společnosti Beton Union na reklamu jsou přesto minimální. Firma má webové stránky, které mají moderní vzhled, jsou velice přehledné a poskytují uživatelům řadu užitečných informací, ale zcela postrádají některé důležité údaje. Jedná se konkrétně o reference a o cenovou nabídku společnosti. Webové stránky firmy složku *reference* obsahují, ale je prázdná. Ceník společnosti je na stránkách také k dispozici, ale jedná o již neaktuální verzi z roku 2014. (Ženíšková, 2015)

6.3 Zhodnocení vlivů mikroprostředí

Za pozitivní aspekty mikroprostředí společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. lze považovat její organizační strukturu. Ačkoliv v podniku jeden člověk působí současně na pozici technologa, manažera výroby a vedoucího provozu, ostatní funkce jsou rozděleny a vykonává je vždy

jedna osoba. Rozdělením funkcí podnik zajišťuje to, že každý zaměstnanec je odborníkem na své pozici. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2015)

Dalším pozitivním faktorem mikroprostředí analyzované firmy je existence moderních informačních systémů řízení. Tyto systémy společnosti zajišťují plynulost a efektivnost výroby a také usnadňují administrativní činnost.

Například systém Helios v České republice využívá téměř 3.500 výrobních společností a je tak nejrozšířenějším a zároveň ověřeným a spolehlivým systémem na českém i slovenském trhu. (Helios, 2015)

Jako příznivý fakt lze dále považovat to, že počet zaměstnanců společnosti v posledních deseti letech nezaznamenal žádné rapidní výkyvy. Snížení tohoto počtu v letošním roce je možno vnímat jako součást strategie snížených nákladů. Například v minulém roce vynaložila společnost na osobní náklady celkem 10.598.000 Kč. Při zjednodušeném předpokladu nezměněné výše mezd, sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a sociálních nákladů ušetří společnost propuštěním dvou zaměstnanců na osobních nákladech v průměru 963.400 Kč ročně. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2014)

Z oblasti mikroprostředí lze společnosti vytknout absenci vize či mise firmy. Smysl podnikání je u malých podniků často podceňován, ačkoliv je velice důležitým prvkem strategického řízení. Analyzovaná společnost má pouze své heslo a chybí jí nějaké vyšší cíle, ke kterým by měla směřovat.

Největší nedostatek mikroprostředí společnosti se nachází v málo intenzivní propagaci a neaktuálnosti webových stránek. Tím, že firma na webových stránkách neposkytuje současné ceny svých produktů ani přehled referencí, může odradit mnoho potencionálních zákazníků.

7 SWOT ANALÝZA

Následující kapitola popisuje SWOT analýzu společnosti Beton Union plzeň s.r.o. a je sestavena na základě doposud uvedených analýz okolí této společnosti. Nejdůležitější prvky okolí mající vliv na chod společnosti jsou v bodech stručně zobrazeny v tabulce 3 a následně rozepsány v textu pod tabulkou.

Tabulka 3: Tabulka SWOT

Strenghts – silné stránky podniku	Weaknesses – slabé stránky podniku
<ul style="list-style-type: none">• dlouholetá historie a dobré jméno• dlouholetá spolupráce a dobré vztahy s dodavateli• součást nadnárodní společnosti• technologické zázemí firmy a existence systémů řízení	<ul style="list-style-type: none">• malé množství stálých zákazníků• absence financování vývoje a výzkumu• tendence zisku spíše klesat• částečná závislost na státních zakázkách• absence využívání dotací• málo intenzivní propagace a neaktuálnost webových stránek
Opportunities – příležitosti podniku	Threats – hrozby podniku
<ul style="list-style-type: none">• růst odvětví stavebnictví• zlepšení ekonomické situace• existence a vývoj moderních technologií• velká škála využití betonu	<ul style="list-style-type: none">• velký počet konkurentů v odvětví• příchod zahraniční konkurence s velkou finanční základnou• zhoršení platební morálky zákazníků

Vlastní zpracování, 2015

7.1 Silné stránky podniku

Za silné stránky společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. lze považovat její více než patnáctiletou tradici, během které společnost získala dobrou pověst, kladné reference a spokojené zákazníky. Ačkoliv spolupráce s těmito zákazníky v případě Beton Union převážně není dlouhodobá, jejich spokojenost může zapříčinit, že se ke službám společnosti Beton Union budou po určité době vracet.

Za další silnou stránku analyzované firmy je možné považovat její dlouholetou a bezproblémovou spolupráci s dodavateli. Tito dodavatelé jsou spolehliví a působí na trhu dlouho. Pravděpodobnost, že by se například kvůli jejich opožděným či nekvalitním dodávkám dostala společnost Beton Union do problémů se svými odběrateli je tudíž daleko menší, než kdyby se dodavatelé Beton Union často měnili.

Třetí silnou stránkou analyzované společnosti je její členství v nadnárodní společnosti. To že je Beton Union Plzeň s.r.o. dceřinou společností skupiny Buzzi Unicem S. p. A., jí přináší mezinárodní daňovou optimalizaci, ochranu majetku a také image zahraniční společnosti.

Výhodu firmě Beton Union přináší i její spojení s mateřskou společností ZAPA beton a.s., která je členem *Svazu výrobců betonu ČR*. Tento svaz poskytuje informace, kde sehnat dobrý beton a nabízí výběr ze seznamu betonárek. Díky členství společnosti ZAPA beton a.s. ve *Svazu výrobců betonu ČR* jsou v tomto seznamu i provozovny firmy Beton Union. (Svaz výrobců betonu ČR, 2015)

V poslední řadě je nutno zmínit, že společnost Beton Union vlastní řadu moderního technického vybavení, které vyhovuje všem požadavkům výroby ve firmě i stanoveným normám ze strany legislativy. Firma pro řízení výroby také využívá několik systémů, které zajišťují plynulý chod podniku a efektivní využití času.

7.2 Slabé stránky podniku

Malé množství stálých zákazníků společnosti je jednou z jejích slabých stránek a přináší nejistotu zisku a budoucího vývoje firmy. V oboru analyzované společnosti je velmi těžké zajistit si stálou klientelu, neboť odběratelé vybírají svého dodavatele především v závislosti vzdálenosti betonáren od právě realizované stavby. Společnost Beton Union si tuto skutečnost uvědomuje a svým stálým odběratelům poskytuje procentuální slevu z nákupu a také zaměstnává obchodního zástupce, který má na starosti péči o nové i stávající zákazníky. (Ženíšková, 2015)

Další slabou stránkou společnosti je absence financování výzkumu a vývoje. Toto financování by podnik sice stálo určité výdaje, ale přineslo by nejmodernější technologické poznatky a v případě jejich využití poskytlo společnosti konkurenční výhodu.

Za slabou stránku by se také dal považovat klesající zisk, který společnost zaznamenala od roku 2011. Tendence zisku klesat se ale zastavila v roce 2014 a společnosti se tak podařilo

tuto svoji slabou stránku eliminovat. Zda je tato změna trvalá ovšem ukáže až rok 2015 a roky po něm následující.

Jelikož některými odběrateli Beton Union jsou firmy, které se podílí na realizaci státních staveb, představuje další slabou stránku společnosti Beton Union její závislost na státních zakázkách. S tím úzce souvisí již výše zmíněná závislost na stavu české ekonomiky, jehož predikce je v současnosti kladná.

Nevýhodou společnosti je také skutečnost, že nevyužívají žádných dotací a již zmíněná nízká intenzita propagace a neaktuálnost webových stránek, která brání potencionálním klientům zjistit, na jakých stavbách se společnost Beton Union podílela a jaké jsou jejich cenové sazby pro rok 2015. Na stránkách firmy také chybí informace o slevách pro stálé odběratelé.

7.3 Příležitosti podniku

Za asi největší současnou příležitost společnosti lze považovat znovu rostoucí stavební odvětví, což souvisí také se zlepšením ekonomické situace České republiky.

Dále pak příležitost společnosti spočívá v současných velice vyspělých technologiích usnadňujících výrobu, šetřící zdroje a čas. Vývoj těchto technologií má velice rychlé tempo a dochází k jejich neustálému zdokonalování, což nasvědčuje možnost ještě více efektivní výroby v budoucnu. Technologie neumožňují jen zdokonalování výroby betonu, ale nabízí i nové možnosti jeho využití. To společnosti přináší možnost rozšíření sortimentu o nové druhy výrobků.

Mnoho příležitostí má ovšem podnik i při zachování stávajícího sortimentu. Možnosti využití betonu, který Beton Union vyrábí, jsou veliké a škála tohoto využití úměrně souvisí s velikostí poptávky po výrobcích firmy.

7.4 Hrozby podniku

Největší hrozbou Beton Union je jednoznačně velká koncentrace firem v odvětví a možný vstup zahraničních konkurenčních firem na český trh. Vzhledem k tomu, že firma Beton Union nemá mnoho svých stálých zákazníků, na jejichž odběry by mohla spoléhat, je pro ni tato hrozba opravdu veliká.

Za další hrozbu společnosti je možné považovat zhoršující se platební morálku zákazníků. S nárůstem stavu pohledávek po době splatnosti má společnost Beton Union již zkušenosti. Dělo se tak především v době stavební krize, kdy se mimo jiné také zvýšil počet firem v insolventci, likvidaci nebo konkursu. Důsledkem toho bylo zhoršení cash flow analyzované společnosti, zvýšení rozsahu práce s pohledávkami a také zvýšení nákladů na právní zastoupení. (Beton Union Plzeň s.r.o., 2006 – 2014)

Po kvantitativním a také kvalitativním porovnání externích a interních faktorů působící na podnik Beton Union se jako nejvhodnější strategie firmy jeví strategie WO. Společnost se nachází v situaci, kdy má značný počet slabých stránek, které musí zlepšit prostřednictvím příležitostí, jež se jí na trhu nabízejí. Navržení takovéto strategie je zpravidla realizováno více lidmi z vrcholového vedení firmy. V této bakalářské práci jsou dále navržena pouze opatření, která by mohla sloužit pro zlepšení ekonomické situace podniku.

8 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Vzhledem k tomu, že konkurence v odvětví stavebnictví je skutečně veliká, musí se firma snažit neustále realizovat určitá zlepšení a inovace, které by vedly k větší konkurenceschopnosti podniku. Návrhy opatření se zabývá tato kapitola a mezi navrhovaná opatření patří:

- aktualizace webových stránek
- inovace výroby
- čerpání dotací
- intenzivnější propagace firmy

8.1 Aktualizace webových stránek

Webové stránky společnosti Beton Union jsou vytvořeny firmou ANT studio s.r.o. a působí moderně a velmi přehledně. Jejich zásadní nedostatek ovšem spočívá v již zmíněné neaktuálnosti. Společnost Beton Union by proto měla doplnit sekci *reference* a aktualizovat svůj *ceník*, neboť právě tyto dvě sekce jsou pro potenciální zákazníky velmi důležité. Do nového ceníku by dále společnost měla přidat informaci o slevách, které poskytuje dlouhodobým odběratelům. Přidání této informace by mohlo podniku přinést nové stálé zákazníky.

Doporučené opatření by pro společnost nebylo nijak finančně náročné. Bylo by možné využít kompletně celou stávající šablonu webových stránek a změnit jen obsah požadovaných sekcí. Vzhledem k již vytvořené image stránek firmy by se snížila pracnost následných úprav a celková cena za technickou realizaci by byla také minimální. Firma ANT studio s.r.o. by v takovém případě upravila stránky již za cenu od 6.000 Kč, což je vzhledem k výši zisku společnosti Beton Union zanedbatelná částka. Cenu za aktualizaci stránek by následně bylo ještě možné snížit dodáním vlastního obsahu nebo naplněním obsahu vlastními silami. (ANT studio, 2015)

8.2 Inovace výroby

Jedním z rozdílů mezi společnostmi Beton Union a jejími dvěma největšími konkurenty je šíře sortimentu. Sortiment konkurujících společností je větší, než sortiment, který nabízí analyzovaná společnost. Inovace stávajících výrobků nebo nabídnutí výrobku nového by

společnosti Beton Union zatražovalo její nabídku a mohlo by pomoci eliminovat nedostatky oproti konkurenci.

Pro větší atraktivitu své nabídky by firma mohla začít vyrábět například barevný beton. Tento druh pohledového betonu je v současnosti považován za velmi moderní prvek exteriérů i interiérů a nyní ho nabízí konkurenční firma Českomoravský beton a.s. Technologie výroby barevného betonu je téměř totožná s technologií výroby standardních betonů. Hlavní rozdíl spočívá v přidávání barevných pigmentů do betonu při jeho míchání. Toto doporučené opatření by si tak nevyžádalo zásadní změnu technologie a jeho finanční náročnost by nebyla nijak zásadně velká. (Našeinfo, 2015)

8.3 Čerpání dotací

Právě k příležitosti rozšíření sortimentu v podobě výroby barevného betonu by pro společnost Beton Union bylo nejvýhodnější využít některé z nabízených dotací. Jednalo by se o dotace na technologie, nové stroje a zařízení pro podniky, které jsou rozdělovány především z *Operačního programu Podnikání a inovace* pro konkurenceschopnost (OPPIK). V současném dotačním období 2014 – 2020 jsou podporovány zejména malé a střední podniky a jejich projekty zaměřené na výzkum, vývoj a inovace, úspory energie a ICT řešení. Konkrétně pro výše navrhované opatření by byl vhodný *Program Inovace*, který do roku 2020 rozdělí přibližně 11 mld. korun mezi podnikatele investující do nových výrobních technologií, nehmotného majetku a souvisejících nemovitostí. Společnost Beton Union by vyhovovala kritériím přihlášení, neboť o dotaci se mohou ucházet podniky všech velikostí, které do výroby či na trh uvádějí nově vyvinuté, případně inovované výrobky a výrobní procesy a jejich projekty nejsou realizovány na území hl. m. Prahy. Příjem žádostí probíhá od dubna roku 2015 a analyzovaná společnost by díky své velikosti na projekt získala 45% způsobilých výdajů. Nejvýše by ji z tohoto programu mohlo být přiděleno až 150.000.000 Kč, ale u výše navrhovaného opatření by jistě o takto velkou částku nešlo. (eNovation, 2015)

8.4 Intenzivnější propagace firmy

Posledním navrženým opatřením je intenzivnější propagace firmy. Hlavním cílem tohoto návrhu je získání nových odběratelů, ze kterých by se časem mohli stát stálí zákazníci. Došlo by tak k eliminaci jedné ze slabých stránek podniku - malému množství stálých zákazníků.

8.4.1 Inzerce v časopisu Stavebnictví

Inzerce v časopisu *Stavebnictví* by byla pro společnost Beton Union Plzeň s.r.o. krok ke zviditelnění se. Jedná se o časopis vycházející každý měsíc a mezi jeho čtenáře patří například autorizovaní inženýři a autorizovaní technici činní ve výstavbě nebo osoby s rozhodovací pravomocí ve stavebních firmách. Vzhledem k tomu, že tento časopis je odborný, reklama v něm by byla na správném místě. Tento způsob propagace by společnost Beton Union mohla zajistit již od 4.900Kč. V takovém případě by měla v časopise *Stavebnictví* umístěnou svoji vizitku o rozměrech 90 x 50 mm. Při opakovaných inzercích by pak cena za reklamu klesla až o 9 %. (Časopis *Stavebnictví*, 2015)

8.4.2 Účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH

Další možností propagace společnosti Beton Union je její účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH, který je v České republice největší a nejnavštěvovanější akcí svého druhu. V minulém roce se ho zúčastnilo 830 vystavovatelů ze všech oblastí stavebnictví. Veletrh se koná každoročně v Praze, tento rok 15. – 19.09. Účast na veletrhu FOR ARCH je firmě Beton Union doporučena, neboť má rozsáhlou mediální kampaň v České republice i v zahraničí, jedná se o stavební veletrh s nejdelší tradicí v České republice a v minulém roce ho navštívilo 74.850 lidí se zastoupením investorů, developerů, výrobců, dodavatelů, řemeslníků a dalších z oborů souvisejících se stavebnictvím. Částka, kterou by společnost Beton Union musela vynaložit za účast na tomto veletrhu, se liší podle velikosti pronajímaného stánku. Nejmenší stánek, který na veletrhu lze pronajmout je krytý, má rozměry 3 x 3 m a jeho cena na den činí 7.500 Kč. (FOR ARCH, 2015)

Závěr

Hlavní cíl této bakalářské práce představoval analýzu jednotlivých prvků okolí konkrétního podniku. Dalšími cíli práce byly teoretický vstup do problematiky okolí podniku, zhodnocení vlivu okolí na podnik pomocí vybraných metod a navržení opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Jako analyzovaný podnik byla zvolena společnost Beton Union Plzeň s.r.o., která působí na trhu již více než šestnáct let a za dobu svého působení vyrobila přes jeden milion m³ maltových a betonových směsí.

Faktory okolí ovlivňující chod společnosti byly popsány pomocí čtyř strategických analýz. Jednalo se o PEST analýzu popisující makroprostředí podniku, dále o Porterovu analýzu pěti sil zabývající se mezoprostředím a částečnou analýzu „7 S“, která popisovala prvky mikroprostředí. Na základě tří výše zmíněných analýz byla zpracována SWOT analýza společnosti, která zahrnovala vnější i vnitřní vlivy působící na podnik. Tato analýza definovala silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby.

Jako silné stránky společnosti byly zjištěny dlouholetá historie firmy, během které si společnost vybudovala dobré jméno a získala stálé a spolehlivé dodavatele, technologické zázemí firmy a její postavení v nadnárodní společnosti. Analýza ukázala také na největší příležitosti společnosti, a to současný růst stavebního odvětví, zlepšení ekonomické situace České republiky a velkou škálu využití betonu. Jako nejzávažnější hrozby působící na podnik byly určeny velký počet konkurentů v odvětví, příchod zahraniční konkurence a zhoršení platební morálky zákazníků. SWOT analýza odhalila také několik slabých stránek společnosti Beton Union. Jednalo se především o malé množství stálých odběratelů, absenci využívání dotací a málo intenzivní propagaci spolu s neaktuálností webových stránek.

Na závěr práce byla na základě SWOT analýzy navržena opatření sloužící k eliminaci slabých stránek analyzované společnosti a ke zlepšení jejího postavení na trhu. Jako první byla firmě navržena aktualizace webových stránek. Jednalo by se především o doplnění chybějících informací a vzhledem k současné podobě webových stránek společnosti by tento návrh vyžadoval pouze minimální náklady. Další opatření se týkalo inovace výroby. Firmě zde bylo doporučeno rozšíření sortimentu, neboť nabídka produktů společnosti je menší, než nabídka jejích největších konkurentů. Z důvodu finanční náročnosti tohoto opatření bylo

firmě dále navrženo čerpání dotací z aktuálního dotačního programu *Program Inovace*. Analyzovaná společnost odpovídá všem požadavkům pro přihlášení do tohoto programu a na inovaci výroby by tímto způsobem získala 45% způsobilých výdajů. Poslední navržené opatření se zaměřovalo na propagaci společnosti a mělo za cíl získání nových odběratelů. Společnosti zde bylo doporučeno umístění reklamy do odborného měsíčníku *Stavebnictví* a také účast na mezinárodním stavebním veletrhu FOR ARCH.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Společníci.....	28
Tabulka 2: Tabulka PEST	40
Tabulka 3: Tabulka SWOT	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory podnikového okolí.....	15
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí.....	16
Obrázek 3: Odvětví a jeho hranice	20
Obrázek 4: Model "7 S"	22
Obrázek 5: Matice TOWS	27
Obrázek 6: Bytová výstavba ČR - byty dokončené a zahájené.....	34
Obrázek 7: Vývoj výroby betonu ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.	35
Obrázek 8: Počet aktivních subjektů ve stavebnictví	46
Obrázek 9: Vývoj zisku ve společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.	51
Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců.....	55

Seznam použitých zkratk

ČIŽP	Česká inspekce životního prostředí
EU	Evropská unie
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
WTO	Světová obchodní organizace
ŽP	životní prostředí

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří a VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. 1. vyd. Řepín - Živonín: Tomáš Bruckner, 2012, 222 s. Akademická řada. ISBN 978-809-0466-166.
- HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013. 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MALACH, Antonín et al. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 524 s. Expert. ISBN 80-247-0906-6.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
- PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s.

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3
- ŠMAJS, Josef, BINKA, Bohuslav a ROLNÝ, Ivo. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9.
- VACÍK, Emil a ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Ostatní zdroje

- ANT studio. *Tvorba webových stránek*. [online]. 2015 [cit. 07. 04. 2015]. Dostupné z: <http://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm>
- Beton Union Plzeň s.r.o. *O nás*. [online]. 2015 [cit. 27. 01. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonunion.cz/o-nas.htm>
- Beton Union Plzeň s.r.o. [online]. 2015 [cit. 27. 01. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonunion.cz/>
- Beton Union Plzeň s.r.o. *Certifikáty*. [online]. 2015 [cit. 15. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonunion.cz/certifikaty.htm>
- Beton Union Plzeň s.r.o. *Provozovny*. [online]. 2015 [cit. 27. 01. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonunion.cz/provozovny/>
- Beton Union Plzeň s.r.o. *Katalog produktů a služeb – ceník 2014*. [online]. Ceníky, 2015. [cit. 24. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonunion.cz/ceniky.htm>
- Beton Union Plzeň s.r.o. *Výroční zpráva pro rok 2006 - 2014*
- Beton Server. *Beton Union Plzeň s.r.o. - Plzeň - Černice*. [online]. 2015. [cit. 28. 01. 2015]. Dostupné z: <http://www.betonserver.cz/beton-union-cernice>
- Beton Server. *Beton – betonárny v ČR*. [online]. 2015 [cit. 06. 03. 2015]. Dostupné z: <http://betonserver.cz/betonarky>
- Cemex. *Profil skupiny Cemex*. [online]. 2015 [cit. 06. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.cemex.cz/profil-skupiny-cemex.aspx>
- Consolis. *Grafický beton*. [online]. 2015 [cit. 02. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.consolis.cz/produkty-graficky-beton>
- Časopis *Stavebnictví*. Inzerce. [online]. 2015 [cit. 02. 14. 2015]. Dostupné z: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/inzerce>
- Česká inspekce životního prostředí. *O nás*. [online]. 2014 [cit. 10. 11. 2014]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/CIZP/O-nas>
- Česká inspekce životního prostředí. *Působnosti*. [online]. 2014 [cit. 10. 11. 2014]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/O-nas/Pusobnosti>

- Český rozhlas. *Česká ekonomika nepřestává růst. HDP se meziročně zvýšil o dvě procenta.* [online]. 2015. [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/ceska-ekonomika-neprestava-rust-hdp-se-mezirocne-zvysil-o-dve-procenta--1460484
- Český statistický úřad. *Bytová výstavba – byty zahájené a dokončené (čtvrtletně).* [online]. 2015 [cit. 12. 03. 2015]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=2&cislotab=BYT1011CU&kapitola_id=35&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=2
- Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje.* [online]. [cit. 11. 03. 2015]. Datum poslední aktualizace: 11.02.2015. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- Delta. *Výrobky.* [online]. 2015 [cit. 09. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.doerken.de/bvf-cz/produkte/mauer/horizontal/produkte/ms-sauberkeitsschicht.php>
- Doprava a mechanizace. *O firmě.* [online]. 2015 [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: <http://damplzen.cz/o-firme.htm>
- Ebeton. *Historie betonu.* [online]. 2015 [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.ebeton.cz/historie>
- Ebeton. *Slovník pojmů.* [online]. 2015 [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.ebeton.cz/pojmy>
- eNovation. *Přehled dotací.* [online]. 2015 [cit. 07. 04. 2015]. Dostupné z: <http://www.enovation.cz/dotace/dotace-eu-na-technologie>
- EuroZprávy. *Česká ekonomika šlápla na plyn. HDP loni vzrostlo o dvě procenta.* [online]. 2015 [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/114247-ceska-ekonomika-slapla-na-plyn-hdp-loni-vzrostlo-o-2-procenta/>
- E15. *Stavebnictví si polepšilo, na konci roku ho ale čekal propad.* Mladá fronta. [online]. 2015. [cit. 28. 02. 2015]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/stavebnictvi-si-polepsilo-na-konci-roku-ho-ale-cekal-propad-1160267>
- FOR ARCH. *Charakteristika veletrhu.* [online]. 2015. [cit. 02. 04. 2015]. Dostupné z: <http://www.forarch.cz/2015/cz/chavy.asp>

- HÁJEK, Petr. *Význam betonu a betonových konstrukcí z hlediska kritérií udržitelné výstavby*. časopis *Stavebnictví* [online]. 2007. [cit. 15. 02. 2015]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/vyznam-betonu-a-betonovych-konstrukci-z-hlediska-kriterii-udrzitelne-vystavby_N467
- HeidelbergCement. *Českomoravský cement*. [online]. 2015 [cit. 01. 03. 2015]. Dostupné z: http://www.heidelbergcement.com/cz/cs/country/o_skupine/cmc/index.htm
- HeidelbergCement. *Skupina Českomoravský beton*. [online]. 2015 [cit. 06. 03. 2015]. Dostupné z: http://www.heidelbergcement.com/cz/cs/country/o_skupine/cmb/index.htm
- Helios. [online]. 2015 [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/>
- Hinton. *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 01. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.hinton.cz/cz/o-spolecnosti/>
- ImerGroup. *Concrete Machinery*. [online]. 2015 [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.imergroup.com/jsp/Template1/ProductCateg.jsp?parent=4>
- Infosféra. *Nejlepší českou inovací se stal unikátní průhledný beton*. [online]. Česká Inovace, o.p.s., 2015 [cit. 25. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.inosfera.cz/doporucujeme/nejlepsi-ceskou-inovaci-se-stal-unikatni-pruhledny-beton/>
- JANČÍK, Petr. *Stavbyvedoucí, NPM – stavební společnost, s.r.o., K Cihelnám 864/20, Plzeň Černice 326 00, ústní sdělení ze dne: 01.04.2015*
- Krajský soud v Plzni. *Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 10444*. [online]. Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015. [cit. 27. 01. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=667608&typ=PLATNY>
- KUBÁTOVÁ, Zuzana. *Nejhůře se z krize zvedá stavebnictví*. *Hospodářské noviny*. [online]. 2011. [cit. 28. 02. 2015]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-49150340-nejhure-se-z-krize-zveda-stavebnictvi>
- LB Minerals. *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.lb-minerals.cz/cz/o-spolecnosti>

- MATYÁŠ, Václav. *Globální krize v českém stavebnictví*. časopis Stavebnictví [online]. 2009. [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928
- Ministerstvo životního prostředí. *Historie a poslání MŽP*. [online]. 2014. [cit. 10. 11. 2014]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/ministerstvo>
- Ministerstvo životního prostředí. *Mezinárodní organizace*. [online]. 2014. [cit. 10. 11. 2014]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/mezinarodni_organizace
- Našeinfo. *Beton a betonování*. [online]. 2015. [cit. 07. 04. 2015]. Dostupné z: <http://www.naseinfo.cz/beton-podhledovy-barevny-nebo-vyztuzeny>
- Novinky.cz. *Krize stavebnictví nekončí, spousta firem může zaniknout*. [online]. 2013. [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/289760-krize-stavebnictvi-nekonci-spousta-firem-muze-zaniknout.html>
- Novinky.cz. *Stavebnictví čeká lepší časy, firmy budou nabírat zaměstnance*. 2015 [cit. 26.02.2015]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/362424-stavebnictvi-ceka-lepsi-casy-firmy-budou-nabirat-zamestnance.html>
- Parlamentní listy. *Paroubek: Českému stavebnictví je třeba pomoci*. 2015 [cit. 26.02.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/~nr/tema/2579519.html>
- Plzeňský kraj. *Základní Informace O Kraji*. [online]. 2015 [cit. 25. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/kategorie/plzensky-kraj>
- POPELA, Libor. *Stavebnictví stále není na cestě z krize, míní analytici*. Mediafax. [online]. 2011. [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/272584-stavebnictvi-stale-neni-na-cestě-z-krize-mini-analytici/>
- Stavební a silniční stroje. *Elba*. 2015 [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.stavebni-silnicni-stroje.cz/xxl-1-9-0-mobilni-a-stacionarni-betonarny-znacky-elba>
- Stavební fórum. *Stavebnictví nadále v krizi*. [online]. 2013. [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/23347/stavebnictvi-nadale-v-krizi/>

- Stavební technika. *Schwing Stetter Ostrava představuje ucelený systém technologie betonu*. [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://stavebni-technika.cz/clanky/schwing-stetter-ostrava-predstavuje-uceleny-system-technologie-betonu/>
- Subterra. *Profil společnosti*. [online]. 2015. [cit. 01. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.subterra.cz/profil-spolecnosti.tab.cs.aspx>
- Svaz výrobců betonu ČR. *Členové*. [online]. 2015. [cit. 28. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.svb.cz/>
- Svccement. *Cementárny a green cement v 21. století*. [online]. 2015. [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: http://www.svccement.cz/includes/dokumenty/pdf/cementarny_a_emise_s_klenikovych_plynu.pdf
- Svccement. *Cementárny a jejich vliv na čistotu ovzduší*. [online]. 2015. [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.svccement.cz/includes/dokumenty/pdf/cementarny-a-jejich-vliv-na-cistotu-ovzdusi.pdf>
- Techfloor. *Co děláme*. [online]. 2015. [cit. 01. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.techfloor.cz/cz/o-nas/co-delame.html>
- Teka. *Produkty*. [online]. 2015 [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://teka.de/>
- ÚRS Praha. *Anketa TOP - STAV*. [online]. 2015. [cit. 09. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.urspraha.cz/cinnost/souteze-urs/anketa-top-stav/>
- VACEK, Jiří. *České a slovenské stavebnictví v době ekonomické krize*. ASB – portál. [online]. 2009. [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.asb-portal.cz/stavebnictvi/ceske-aslovenske-stavebnictvi-vdobe-ekonomicke-krize>
- ZAPA Beton a.s. *Technologické okénko*. [online]. 2015 [cit. 26. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.zapa.cz/technologicke-okenko/beton>
- Zlaté stránky. *Statis - ZBA servis s.r.o.* 2015 [cit. 30. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.zlatestranky.cz/firmy/Horn%C3%AD+Slavkov/H1504352/STASIS+-+ZBA+servis+s.r.o/>
- ŽENÍŠKOVÁ, Jana. Hlavní účetní, Beton Union Plzeň s.r.o., Emilova 1228/9, Skvrňany, 301 00 Plzeň, e – mailová korespondence ze dne: 20.02.2015; 10.03.2015

Seznam příloh

Příloha A: Sortiment společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.

Příloha B: Mapa provozoven společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.

Příloha A: Sortiment společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.:

- betony typu C dle ČSN EN 206-1, B dle TN SVB ČR 01-2004 (býv. ČSN 732400)
- potěry řady P100 - P600
- potěry řady CT5 - CT30
- potěry se zaručenou pevností (frakce do 4 mm)
- vodo-stavební betony
- betony odolné agresivnímu prostředí
- lehké betony, pěnobetony a polystyren-betony
- speciální betony, kamenivo zpevněné cementem a cementové stabilizace

Zdroj: Beton Union Plzeň s.r.o., 2015

Příloha B: Mapa provozoven společnosti Beton Union Plzeň s.r.o.



Zdroj: Beton Union Plzeň s.r.o.

Abstrakt

PEKLOVÁ, A. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2015

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, Porterova analýza, analýza „7 S“, SWOT analýza

Tématem této bakalářské práce je *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Hlavními cíli práce jsou zhodnocení vlivů okolí na konkrétní podnik a doporučení opatření pro úpravy strategie. První část práce je teoreticky zaměřena. Je zde vysvětleno okolí podniku a jeho jednotlivé prvky, které působí na podnik. Dále jsou zde podrobně popsány strategické analýzy okolí podniku. Druhá část je věnována charakteristice zvoleného podniku, konkrétně společnosti Beton Union Plzeň s.r.o. Následující kapitoly se zaměřují na okolí zkoumaného podniku. V těchto kapitolách jsou pomocí strategických analýz popisovány jednotlivé faktory mající určitý vliv na podnik a v závěru každé kapitoly je provedeno zhodnocení těchto faktorů. Poslední část práce obsahuje zhodnocení vlivů okolí pomocí SWOT analýzy a návrhy opatření pro další strategii firmy.

Abstract

PEKLOVÁ, A. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor Thesis.

Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 75 p., 2015

Key Words: company surroundings, PEST analysis, Porter's five forces analysis, Analysis „7 S“, SWOT analysis

The subject of this bachelor thesis is *The influence of surroundings on a specific company*. The main intentions of this work are to evaluate the effects of surroundings on a specific company and to recommend disposals for its strategy treatment. The first part of the work is theoretical. Surroundings of the company and its particular elements that influence the company are explained in this part. Further, the bachelor thesis deals with the description of strategic analysis of the company's surroundings. The second part focuses on characteristic of the selected company, namely Beton Union Plzeň s.r.o. The following chapters pay attention to surroundings of a specific company. Moreover, these chapters also include strategic analysis and assessment of the factors that affect the company. The last part includes evaluation of the influential factors based on the SWOT analysis and it also suggests measures for the further company's strategy.