

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí na konkrétní podnik

Influence of surroundings on a specific company

Štěpánka Ulčová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Štěpánka ULČOVÁ

Osobní číslo: K15B0171P

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu: Vliv okolí na konkrétní podnik

Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Uveďte charakteristiku společnosti a analyzujte její činnost.
2. Definujte okolí, které působí na zvolenou společnost.
3. Vypracujte analýzu okolí ovlivňující společnost pomocí vybraných metod.
4. Zhodnoťte zjištěné výsledky analýzy a jejich dopad na vybraný podnik.
5. Vytvořte doporučení na základě zjištěných výsledků.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **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.
- **KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA.** *Finanční analýza: krok za krokem.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Blevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, cenných připomínek a konzultací, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

Dále patří mé poděkování i podniku STAVBA Plzeň s.r.o., a to především Václavu Janouškovci, který ochotně odpovídal na mé dotazy a poskytl údaje, které jsem využila v praktické části bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik a okolí	8
1.1 Makroprostředí.....	9
1.1.1 Geografické faktory.....	10
1.1.2 Sociální faktory	10
1.1.3 Politicko-právní faktory.....	11
1.1.4 Ekonomické faktory	11
1.1.5 Ekologické faktory	12
1.1.6 Technologické faktory.....	13
1.1.7 Etické faktory	13
1.1.8 Kulturně historické faktory.....	14
1.2 Mezoprostředí	14
1.3 Mikroprostředí	16
2 Analýza okolí podniku	17
2.1 Strategické plánování.....	17
2.2 Strategická analýza	18
2.2.1 PEST analýza.....	19
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.2.3 SWOT analýza.....	23
2.2.4 Finanční analýza.....	24
3 Charakteristika společnosti Stavba Plzeň.....	28
3.1 Základní ukazatele	28
3.2 Předmět podnikání	28
3.3 Historie a současnost.....	29
4 Makroprostředí podniku STAVBA Plzeň, s. r. o.	30
4.1 Geografické faktory	30
4.2 Sociální faktory	30
4.3 Politicko – právní faktory	31
4.4 Ekonomické faktory.....	32
4.4.1 Ekonomika České republiky.....	33

4.4.2	Měnová politika a inflace	33
4.4.3	Trh práce.....	35
4.5	Kulturně - historické a technologické faktory.....	36
4.6	PEST analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.	37
5	Mezoprostředí podniku STAVBA Plzeň s.r.o.	40
5.1	Zákazníci.....	40
5.2	Konkurence	40
5.3	Dodavatelé	42
5.4	Distribuce	43
5.5	Porterův model pěti konkurenčních sil	43
6	Mikroprostředí podniku STAVBA Plzeň s.r.o.	46
6.1	Hmotné a nehmotné zdroje	46
6.2	Lidské zdroje.....	46
6.3	Finanční analýza	46
6.3.1	Ukazatele rentability.....	47
6.3.2	Ukazatele likvidity.....	48
	SWOT analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.	50
	Srovnání podniku STAVBA Plzeň s.r.o. s největším konkurentem v odvětví.....	53
	Doporučení pro udržení konkurenceschopnosti	56
	Závěr	59
	Seznam použitých zkratk	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam příloh	69

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí na konkrétní podnik. Každý podnik je obklopen okolím, které může sám více či méně ovlivňovat, ale které má vždy značný vliv na chování, rozhodování a směr podnikatelských aktivit. V dnešní době je toto prostředí velmi proměnlivé a plné nejistot, může mít na podnik negativní i pozitivní vliv, a proto je důležité, aby měl podnik prostředí vhodně zanalyzované pomocí relevantních údajů, metod, nástrojů a analýz a mohl se mu tak přizpůsobit a pohybovat se v něm.

Pro tuto práci byl pro analýzu okolí v praxi zvolen podnik STAVBA Plzeň s.r.o., který na trhu působí již od roku 1927. Jedná se o menší stavební firmu, která se zabývá především stavebními, instalatérskými a topenářskými pracemi a úpravami. Podnik má svou jedinou pobočku a zároveň sídlo v Plzni – Lobzích. V jiných krajích ani městech podnik své služby nenabízí.

Hlavním cílem této práce je vypracování analýzy okolí vybraného podniku, zhodnocení výsledků včetně formulace doporučení ve vazbě na zjištěné výsledky. Za dílčí cíle je možné považovat teoretické vymezení problematiky okolí podniku a vyobrazení celkové situace ve stavebním průmyslu v České republice.

Teoretickou část práce lze rozdělit na dvě oblasti. V první oblasti teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se podniku a jeho okolí. Jsou zde detailně vymezeny faktory týkající se *makroprostředí*, *mezoprostředí* i *mikroprostředí*. Druhá oblast je určena pro provedení analýzy okolí podniku, která zahrnuje PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu.

Praktická část zahrnuje představení podniku STAVBA Plzeň s.r.o. a aplikaci teoretických poznatků na podnik, což zahrnuje provedení analýz včetně uvedení všech prvků v rámci jednotlivých prostředí.

Závěr této práce je pak věnován doporučení pro udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu ve vazbě na zjištěné výsledky analýz z praktické části.

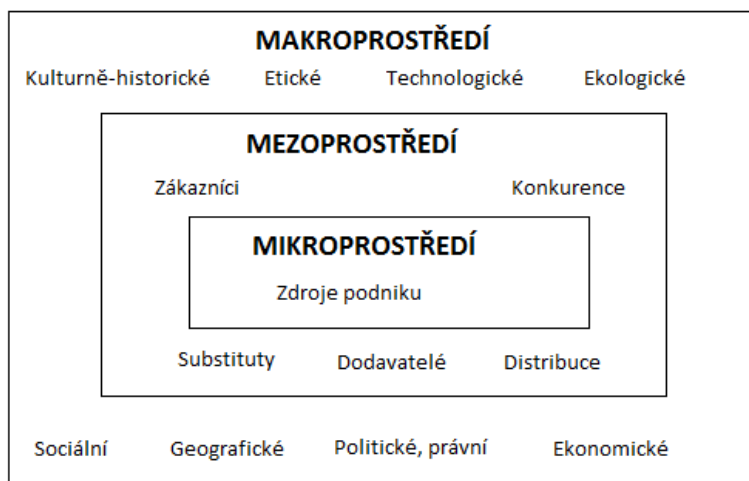
1 Podnik a okolí

Podnikání je chápáno jako samostatná činnost spočívající v rozhodování o předmětu podnikání, způsobech financování, výběru *stakeholderů*, tvorbě ceny poskytovaných služeb či zboží a způsobu rozdělení zisku či podílení se na ztrátě (Dvořáček a Slunčík 2012).

Občanský zákoník uvádí místo pojmu podnik, který byl definován v, nyní již zrušeném, obchodním zákoníku, pojem obchodní závod. Ten je definován jako: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Každý podnik je obklopen prostředím (okolím), označovaným také jako *business environment* či *entrepreneurship framework conditions*. V rámci své činnosti musí každý podnik sledovat a respektovat jednotlivé prvky okolí. Jednoduše je možné okolí rozdělit na vnější a vnitřní svět. Vnější svět je charakterizován jako všechny prvky, kterými je podnik ovlivňován, případně je částečně může ovlivnit i on sám. Do vnějšího světa se řadí *makroprostředí*, které existuje nezávisle na podniku, ovlivňuje ho ve značné míře a podnik ho sám téměř nedokáže ovlivnit a *mezoprostředí*, které podnik částečně ovlivnit může, například marketingovými nástroji. Vnitřní svět je tvořen *mikroprostředím*, které podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi a aktivitami, řadí se sem především zdroje podniku (Taušl Procházková a kol. 2017).

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Taušl Procházková a kol. 2017, str. 24)

1.1 Makroprostředí

Každý podnik je součástí systému země, ve které se rozhodl podnikat. Tento systém zahrnuje celou řadu faktorů, kterými je podnik ovlivněn a které je povinen dodržovat. Makroprostředí podniku tvoří veškerý vnější svět, kterým je podnik obklopen a který ho nutí k určitému způsobu chování a rozhodování o cílech a jejich dosahování. *Makrookolí* podniku lze rozdělit na následující prvky dle (Synek a Kislingerová 2015):

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

Některé z prvků *makroprostředí* mají hmotný charakter, jako například geografické či částečně i technologické. Mnoho ostatních prvků má však podstatu nehmotnou, což ovšem nijak nesnižuje intenzitu jejich působení na podnik. V současné době tvoří velkou část *makroprostředí* Evropská unie, jednotný trh a jeho principy, jako jsou například čtyři základní svobody Evropské unie (Synek a Kislingerová 2015).

- Volný pohyb zboží mezi členskými zeměmi EU (je zajištěn odstraněním cel a množstevních omezení – článek 28 Smlouvy o fungování Evropské unie, dále jen SFEU).
- Volný pohyb osob, který zahrnuje právo pracovníků na pohyb a pobyt, právo rodinných příslušníků na vstup a pobyt a právo, aby s nimi bylo zacházeno stejně jako s příslušníky daného státu – článek 45 SFEU.
- Volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU, tzn. možnost vykonávat hospodářskou činnost či poskytovat a nabízet služby v jiném členském státě – články 49 a 56 SFEU.
- Volný pohyb kapitálu, který zajišťuje Maastrichtská smlouva a týká i třetích zemí – články 63 – 66 SFEU (Evropský parlament 2018, [online]).

1.1.1 Geografické faktory

Geografické okolí podniku ovlivňuje především jeho logistiku. Může ovlivnit rozhodnutí o výstavbě jak samotného podniku, tak výstavbě a lokalizaci různých skladů, meziskladů, překladišť, dopravních cest. Nejdůležitější kritéria při tomto rozhodování jsou například dostupnost pro zaměstnance, dodavatele, zákazníky, či dostupnost dopravních cest jako jsou dálnice, železnice nebo letecké spojení. Je potřeba brát případně také ohled na nadmořskou výšku, členitost terénu, vodní toky apod. (Taušl Procházková a kol. 2017), (Synek a Kislingerová 2015).

1.1.2 Sociální faktory

Každý podnik by se měl zabývat dopady a důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by měl podnik svou činnost realizovat tak, aby byla prospěšná jak podniku, tak společnosti. To je ovšem v reálném životě těžko realizovatelné. Organizace orientovaná na zisk bude vždy stavět zájmy *stakeholderů* před sociální zájmy společnosti, které mohou být v příkrém rozporu. Stále více se ukazuje, že ohled na sociální důsledky ovšem nemusí vést nutně k ekonomické ztrátě, ale může být výnosný.

Díky stále většímu uplatňování sociálních trendů vznikla i tzv. *sociální tržní ekonomika*, jejíž koncepce je prosazována ve stále více zemích západní Evropy (SRN). Tato ekonomika se staví proti *svobodné tržní ekonomice*, jejíž koncepce neumožňuje ovlivňování ekonomiky a hospodářské soutěže státními opatřeními. Naopak *sociální tržní ekonomika* se opírá o zákonné zásahy státu do hospodářského vývoje, tak aby zajišťovaly fungování hospodářské soutěže a odstraňovaly imanentní faktory. Konkrétně jde zejména o zabraňování přílišné příjmové a majetkové nerovnosti, kartelizaci ekonomiky a vyrovnávání konjunkturálních výkyvů. Hranice mezi těmito dvěma koncepcemi jsou více méně plynulé, protože jedna nemůže fungovat bez druhé. Žádná ekonomika totiž nemůže dlouhodobě přehlížet sociální aspekty a zároveň žádná ekonomika nemůže být z dlouhodobého hlediska natolik sociální („sociálně spravedlivá“), aby nadměrně financovala sociální projekty úvěrem, podvazovala podnikavost, soutěživost a zájem na dosahování hospodářských výsledků.

Je možné tuto kapitolu tedy shrnout následující větou: „*Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi*

„čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.“ (Synek a Kislingerová 2015).

1.1.3 Politicko-právní faktory

Do hlavní složky politického okolí, které ovlivňuje podnikání, patří politické zájmy institucionalizované v politických stranách a celková stabilita vlády. Různé politické strany mohou prosazovat určitou politickou linii, jejíž prosazování a realizace může mít velmi silný dopad na podnikovou sféru v dané zemi. Další důležitou složkou jsou regulace a deregulace ekonomiky.

Právní okolí tvoří souhrn právních předpisů a norem, jež stanoví a vynucuje stát, případně Evropská Unie (pokud se jedná o mezinárodní zákony či smlouvy). Nejdůležitější normou pro podnikání je obchodní zákoník platný od 1. 1. 2014, Zákon č. 90/2012 Sb., který mimo jiné vymezuje právní podnikání pro fyzické i právnické osoby. Mezi normy, které vymezují možnosti a omezení, bariéry podnikání patří mj. zákon o konkurzu a vyrovnání, zákon o ochraně hospodářské soutěže či zákon o ochraně spotřebitele (Synek a Kislingerová 2015).

Podnikatelská legislativa sleduje obecně tři hlavní cíle – ochránit firmy před nekalou konkurencí a protizákonným podnikáním, spotřebitele před nekalými a neetickými podnikatelskými praktikami a společnost před bezohledným obchodním chováním. Tyto cíle jsou naplňovány pomocí vymezení konkurenčního chování, výrobních standardů, výrobní záruky a dalšími zásadami pro podnikání (Kotler a Keller 2013).

1.1.4 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Slouží k získávání výrobních faktorů a kapitálu a zároveň v tomto okolí podnik nabízí a prodává své výrobky či služby. Značný vliv na rozhodování a chování podniku má především celková hospodářská situace země a to zejména následující faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů (přírodní zdroje, práce, kapitál) – V současnosti ztrácejí postupně své dominantní postavení především přírodní zdroje a práce. Díky rozvoji logistiky a nových technologií dochází k radikálnímu snížení pracnosti, k vysoké produktivitě práce a ke snižování poptávky po zaměstnancích, které je možné nahradit stroji.

Jedna z největších ekonomických mocností – Japonsko – dokázala i při omezené surovinové základně rozvinout materiálově náročný průmysl, stejně jako země s 3. největším HDP na osobu v Evropské unii (162 v PPS, za rok 2015) Švýcarsko, které si získalo a trvale udržuje jméno ve výrobě čokolády (Synek a Kislingerová 2015), (Porovnání zemí EU 2016, [online]).

- Daňová zátěž podniků – daňová zátěž významně ovlivňuje chování podniků. Stát hledá nejlepší kompromis mezi dvěma póly. Na jedné straně musí zajistit co největší příjem financí do státní poklady a současně nezatížit podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání. Sazby daně z přidané hodnoty a spotřební daně mají vliv na rozhodování spotřebitele a tím ovlivňují výši poptávky po výrobcích a službách (Synek a Kislingerová 2015).

V současné době se česká vláda stále více přiklání k daňové reformě v podobě zavedení progresivní daně z příjmu právnických i fyzických osob. Jeden z návrhů obsahuje zavedení čtyř pásem pro FO a tří pásem pro PO (ČSSD, Bohuslav Sobotka), (Očima expertů: progresivní daň 2017, [online]).

- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj – Rozvoj podniku a možnosti expanze velmi těsně souvisí s makroekonomickým růstem v dané zemi. Největší dopad má na podnik míra inflace, která ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku na trhu a koupěschopnost zákazníků. Význam devizových kurzů či devalvace se týká zejména podniků, které se pohybují v mezinárodním obchodu nebo pracují s devizovým úvěrem. (Synek a Kislingerová 2015).

Podnik by z dlouhodobého hlediska měl využít především ekonomických faktorů, které jsou relativně stabilní v čase - charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená), úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, disponibilní zdroje ekonomiky, atd.

Naopak pro podnik může být těžké přizpůsobit se faktorům, které se v průběhu času mění – fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky, hospodářská politika vlády, atd. (Dvořáček a Slunčík 2012).

1.1.5 Ekologické faktory

V současnosti se stále více apeluje na podniky a organizace, aby respektovaly ekologii a ekologické faktory. Na jedné straně může ekologie vytvářet pro podnik řadu bariér, jako jsou ekologizace technologií, či výrobků, které například obsahují azbest či freon. Na straně druhé je ekologie vnímána jako příležitost pro celkové zlepšení životního

prostředí, například výrobu ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů, ekologické zacházení s odpadem, apod. Velká část ekologických povinností pro podnik je zahrnuta ve směrnicích EU a jejich nedodržování je sankcionováno. Je zde ale i mnoho organizací, jejichž koncepce je založena na dobrovolné snaze podniků a organizací minimalizovat negativní dopady jejich činností na životní prostředí. Jedna z nejznámějších je Společenská odpovědnost organizací (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Smyslem této organizace je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti. Otázka ekologického problému je jen jedna z mnoha součástí, které CSR zahrnuje (Synek a Kislíngrová 2015), (CSR v ČR 2015, [online]).

1.1.6 Technologické faktory

Největší silou, která formuje podnikání, je technologie. Jedná se v podstatě o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, proto jsou sem zahrnuty například informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie lze dle (Synek a Kislíngrová 2015) rozdělit do tří skupin:

- základní, které může používat jakýkoliv podnik či organizace,
- klíčové, které jsou v dosahu jen některých podniků a umožňují výhody, jako je třeba výroba s nižšími náklady nebo nabídka diferencovaných produktů,
- rodící se, které jsou na počátku rozvoje, ale vkládá se do nich vysoká důvěra a potenciál.

Každá nová technologie ovšem představuje tzv. „*tvůrčí destrukci*“. Změny technologie a technologického okolí jsou na jedné straně příležitostí pro dosahování lepších hospodářských výsledků, tudíž stimulují ekonomický růst, zvyšují konkurenceschopnost, atp. Na straně druhé mají tyto změny i své stinné stránky, k nimž patří negativní vliv na životní prostředí, úpadek mnoha podnikatelských subjektů, z důvodu marného boje s novými technologiemi nebo vznik sociálních problémů (Dvořáček a Slunčík 2012).

1.1.7 Etické faktory

V obecné rovině se etika zabývá tím, co je správné a spravedlivé a co není, jaké postoje by měly podniky zaujímat, aby jednaly v souladu s etickými principy. Etické principy v podnikatelském světě mimo jiné obsahují poskytování co nejlepších služeb a výrobků zákazníkům, dodržování pravidel hospodářského soutěžení, pravdivost poskytovaných

informací, zákaz úmyslného poškozování konkurence, ochrana osobních údajů, apod. V souhrnu je etické okolí formováno především etickým cítěním v jednotlivých státech. Toto cítění je systematicky kultivováno po desetiletí a je podmíněno jak kulturně, tak historicky. To, co je v jednom státu považováno za zcela etické, může být v druhém naprosto nemyslitelné a zcela na hranici zákona. Ve většině zemí vytváří z velké části představu o etice média a veřejné mínění (Synek a Kislingerová 2015).

1.1.8 Kulturně historické faktory

Součástí tohoto okolí jsou především lidé, kteří vytvářejí trhy. Tím je myšleno celkové tempo růstu populace v různých městech, krajích či zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva a jeho chování a postoje, hodnoty a normy. Lidé žijící v určité zemi uznávají mnoho základních postojů a hodnot, které jsou trvalé, a podmiňuje je prostředí, ve kterém jsou tito lidé vychováni, ale také celková vzdělanostní, kulturní úroveň a historie dané země. Tyto hodnoty jsou nazývány jako primární. Na druhé straně jsou postoje a hodnoty, které se nazývají druhotné, a které se mohou v průběhu času měnit tak, jak se společnost a jednotliví lidé v ní vyvíjejí. Právě tyto druhotné postoje a hodnoty mají šanci podniky ovlivnit, na rozdíl od prvotních.

Velmi ovšem záleží na druhu a charakteru podnikání. Každý podnik posuzuje a nahlíží na své okolí jinak. Například firmy v potravinářském průmyslu musí respektovat staleté zvyklosti různých komunit. Každý podnik proto musí velmi pečlivě zvažovat, co pro něj vlastně okolí znamená, na jaký typ lidí se budou zaměřovat, jak je osloví a jaké konkrétní důsledky to pro něj může mít (Synek a Kislingerová 2015), (Kotler a Keller 2013).

1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí zahrnuje veškeré prvky, kterými je podnik ovlivňován, ale na rozdíl od *makroprostředí* tyto prvky podnik může částečně i sám ovlivňovat. *Mezoprostředí* lze ovlivnit a usměrnit především pomocí marketingových nástrojů. Mezi pět hlavních prvků *mezoprostředí* dle (Taušl Procházková a kol. 2017) patří:

- Zákazníci – jak stávající, tak potenciální zákazníci patří k nejdůležitějším *stakeholderům* podniku. Jedná se o externí subjekty, které mají nejdůležitější vliv na realizaci podnikových cílů a podnik se s nimi snaží udržet tzv. *win-win situaci*, kdy výhody z dané situace, tedy jejich cílů, plynou pro obě strany. Je

tedy potřeba, aby se podnik řídil heslem „náš zákazník, náš pán“, současně ovšem nesmí stavět do pozadí vlastní cíle a zájmy (Taušl Procházková a kol. 2017).

- Konkurence – zahrnuje jak stávající konkurenty, se kterými se podnik střetává na trhu, tak konkurenty nové, kteří na trh přicházejí buď ve velké, či malé míře, což závisí především na bariérách vstupu do odvětví (Porter 1994).
- Substituty – jsou výrobky, u kterých lze snadno zaměňovat spotřebu jednoho za spotřebu druhého. Je potřeba reagovat na změny cen substitutů (Ekospace 2012, [online]).
- Dodavatelé – další z klíčových *stakeholderů*, bez kterých by se podnik neobešel. Je potřeba je pečlivě vybrat a určit, pro který typ komodity se hodí jaký typ dodavatele. Na tuto otázku je schopna odpovědět například matice výběru dodavatelů, která obsahuje úroveň diverzifikace dodavatelů a jejich obrat (Taušl Procházková a kol. 2017).

Obrázek č. 2: Obrat a diverzifikace

Obrat dodavatele	velký	specialista	vůdce
	malý	malý	zranitelný
		malá	velká
		Úroveň diverzifikace	

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Této matici by měla samozřejmě předcházet matice komodita – riziko, ve které si podnik určí, které komodity jsou pro něj pákové, strategické, nekritické a úzkoprofilové a poté je přiřadí jednotlivým dodavatelům (Doležal, Máchal, Lacko 2012).

- Distribuce – řeší problém, jakou cestou dostat výrobky ke konečnému zákazníkovi v požadovaném čase, na požadovaném místě a v požadovaném množství a kvalitě (Taušl Procházková a kol. 2017).

1.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí, tj. interní prostředí, obsahuje veškeré prvky uvnitř podniku, na které nemá vnější svět vliv a které podnik ovlivňuje sám svou činností. Řadí se sem zejména zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční (Jakubíková 2013).

Mezi hmotné zdroje se řadí hmotný majetek, především majetek movitý, jako jsou stroje, zařízení, dopravní prostředky a majetek nemovitý, například pozemky a budovy. Zdroje nehmotné obsahují především nehmotný majetek, čímž jsou myšleny patenty, licence, ochranné známky, různá práva či *know-how*. Bez hmotných a nehmotných zdrojů lze podnikat samozřejmě jen velmi těžko, ovšem klíčové jsou pro podnik lidské zdroje, tedy pracovníci a jejich zkušenosti, dovednosti a schopnosti. Další důležitou položkou jsou i finanční zdroje podniku, což mohou být investice, akcie, vklady do jiných podniků, apod. (Vochozka a Mulač 2012).

2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je důležitým odrazovým můstkem pro stanovení a formulaci poslání, cílů a strategie podniku. Pro správnou formulaci je nezbytné provést několik kroků, mimo jiné také strategické plánování a strategickou analýzu, které jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

2.1 Strategické plánování

Před strategickou analýzou okolí podniku je potřeba aby si podnik nejdříve ujasnil své postoje a cíle, tedy aby si prošel procesem strategického plánování, které má za úkol specifikovat a formulovat mise, vize, cíle podniku a určit si strategii.

- **Mise** – srozumitelně určuje, z jakého důvodu daný podnik existuje a jaké má hodnoty. Předává zaměstnancům vzkaz, že je potřeba svými aktivitami toto poslání stále naplňovat a zároveň je určitým vzkazem i pro *stakeholdery*. Poslání i hodnoty podniku jsou v čase relativně stabilní (Taušl Procházková a kol. 2017).

Příklady poslání dle (Poslání světových značek 2015, [online]):

- *Disneyland:*
„...vytvořit nejbáječnější místo na světě“
 - *Nike:*
„Přinést inspiraci a inovaci každému sportovci světa.“ „Pokud máš tělo, jsi sportovec.“
 - *Facebook:*
„Posláním Facebooku je dát lidem sílu sdílet a udělat svět otevřenější a propojenější.“
 - *Starbucks:*
„Povzbuzovat a pečovat o lidskou duši – jedna osoba, jeden hrnek a jedno sousedství v jeden okamžik.“
- **Vize** – vykresluje představu o budoucích aktivitách podniku a směrech jeho vývoje. Na rozdíl od poslání musí být vize zcela konkrétní, jasná, mít požadovanou šíři a být zachycena v čase (např. za 5 let, do roku 2025). Posunuje tak poslání k dynamické strategii.

Příklady vizí dle (ČKD 2009, [online]), (Český rozhlas 2018, [online]), (Kofola 2018, [online]):

- *ČKD:*
Staneme se v rámci světového trhu špičkovou společností v poskytování spolehlivých a kvalitních technických řešení, služeb a dodávek zařízení pro vodní elektrárny v segmentu středních instalovaných výkonů.
 - *Český rozhlas:*
Chceme být vysoce důvěryhodným, vyhledávaným a nezastupitelným sdělovacím prostředkem.
 - *Kofola:*
Do roku 2020 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Budeme naše nápoje vyrábět se stejnou láskou jako dosud.
- Cíle – musí být formulovány v souladu s časovým a věcným horizontem vize. Jsou výsledkově orientovány, protože popisují stav, kterého chce podnik dosáhnout provedením strategických změn. Cíle by měly správně být definovány pomocí pravidla SMART:
 - *Specific* – dobře srozumitelný pro všechny stakoholdery a zúčastněné a specifický.
 - *Measurable* – měřitelný v čase.
 - *Achievable* – dosažitelný, tedy aby bylo možné dosáhnout cíle s ohledem na zdroje, apod.
 - *Realistic* – realistický.
 - *Time framed* – časově ohraničený, např. do roku 2020 (Taušl Procházková a kol. 2017).

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza, kterou provádí top management má za úkol identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory okolí, které podnik ovlivňují, ať už se jedná o okolí vnější nebo vnitřní. Pomáhá také podniku se lépe zorientovat v současné situaci na trhu a celkově ve společnosti. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří strategická analýza základ, na němž je možné stavět další fáze strategického řízení, tedy formulace

strategie, její implementace a kontrolu a hodnocení. Pro analýzu prostředí existuje mnoho metod a nástrojů, mezi nejpoužívanější ovšem patří PEST analýza, Porterův model 5 sil a SWOT analýza (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001).

Tabulka č. 1: Nástroje strategické analýzy

Metoda	MAKROPROSTŘEDÍ	MEZOPROSTŘEDÍ	MIKROPROSTŘEDÍ
PEST analýza	X		
Porterův model 5 sil		X	
SWOT analýza	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Taušl Procházková a kol. 2017)

Analýza *makroprostředí* přispívá k identifikování externích vlivů na podnik a zjištění situace, ve které se podnik nachází v porovnání s konkurencí. Donnelly charakterizuje *makroprostředí* podniku jako nestálé s velkou mírou rizika, které se dá jen velice těžko ovlivnit. Strategická činnost sice nemůže toto okolí ovlivnit, ale čím více o něm bude vědět, tím úspěšněji se v něm může pohybovat a přizpůsobit se mu (Donnelly 1997).

Analýza *mezoprostředí* obsahuje především analýzu konkurence. Je velice cenné pro společnost dobře znát své konkurenty a jejich postavení na trhu. Informace o konkurenci je možné získávat ze dvou zdrojů – co konkurence sama prezentuje, například výroční zprávy, tisková prohlášení, rozhovory s představiteli konkurenční společnosti apod., a co konkurence opravdu dělá, tedy jaké si vybírá obchodní partnery, do jaké oblasti investuje, v jaké intenzitě nabírá nové zaměstnance apod.

Abychom byli schopni navrhnout strategii, která bude účinná vůči vnějšímu prostředí, je potřeba znát možnosti firmy a proto je zapotřebí analyzovat i vnitřní zdroje a schopnosti společnosti (Vochozka a Mulač 2012).

2.2.1 PEST analýza

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a na základě toho se snaží predikovat a analyzovat budoucí vlivy *makroprostředí* ve čtyřech oblastech – politické a právní faktory (P), ekonomické faktory (E), sociální a kulturní faktory (S) a technologické faktory (T). Poté se podnik snaží zjistit, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relativního faktoru. Teoreticky je celkový počet faktorů v jednotlivých oblastech neomezený. V praxi si ovšem podnik musí určit prioritní

faktory, na základě oblasti podnikání, ve které se pohybuje. Samozřejmě není možné s jistotou předvídat budoucnost a proto je při této analýze nutné kalkulovat s určitou mírou nejistoty (Vochozka a Mulač 2012).

Tabulka č. 2: Vybrané faktory PEST analýzy

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
Trendy vývoje HDP	Antimonopolní opatření
Ekonomické cykly	Politika zdanění
Úrokové sazby	Stabilita vlády
Míra inflace a nezaměstnanosti	Regulace zahraničního obchodu
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Trendy ve výzkumu a vývoji
Rozdělení důchodů	Míra zastarávání technologií
Vývoj životní úrovně	Vládní výdaje na výzkum
Míra vzdělanost	Rychlost technologických změn

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Vochozka a Mulač 2012)

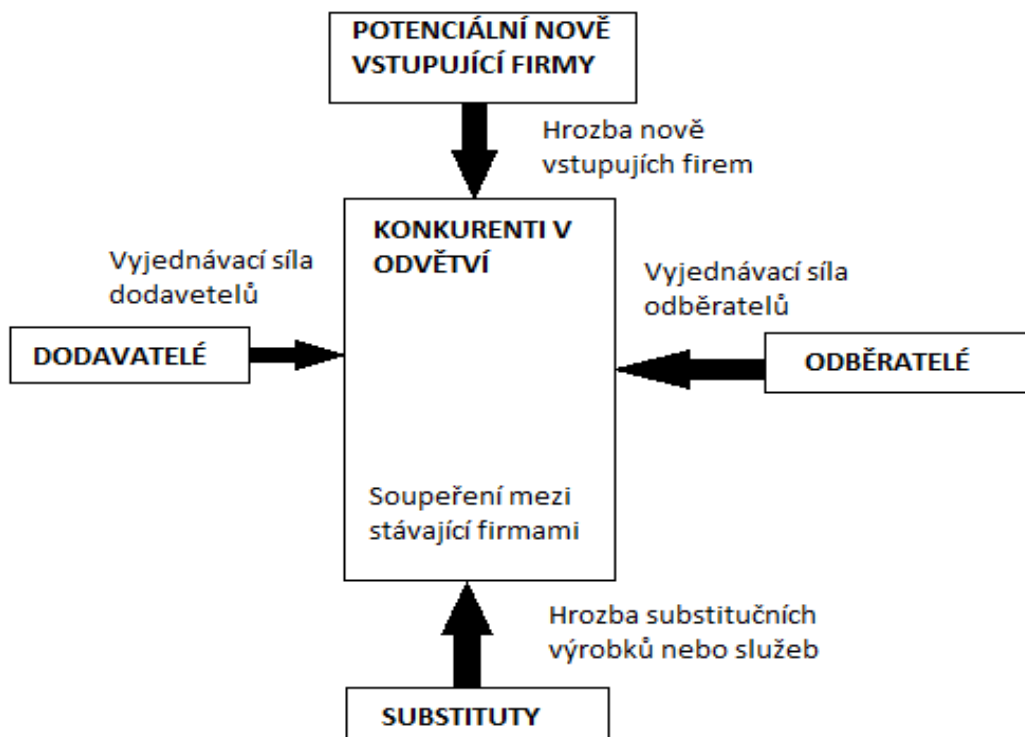
Tato analýza má mnoho modifikací, jak uvádí odborná literatura. Je možné ji využít například v podobě STEP, SLEPT, PESTEL nebo nejnověji STEEPLED, kdy jsou základní čtyři oblasti doplněny o faktory etické a demografické. Je důležité si vybrat správnou modifikaci tak, aby podnik nedělal zbytečně vyčerpávající analýzu všech faktorů, ale zaměřil se účelně pouze na ty, které mají na podnik přímý vliv (Tyll 2014).

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podstatou Porterova modelu, pojmenovaném podle amerického ekonoma a profesora Harvard Business School Michaela E. Portera, je mapování úrovně a intenzity konkurence, které závisí na pěti základních konkurenčních silách.

- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Soupeření mezi stávajícími firmami
- Hrozba nově vstupujících firem
- Hrozba substitutů

Obrázek č. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Porter 1994)

Vyjednávací síla odběratelů

Míra vyjednávací síly odběratelů souvisí s tím, že v rámci soutěže s určitým odvětvím odběratelé tlačí ceny dolů, usilují o lepší kvalitu poskytovaných produktů či služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv odběratelů závisí na několika charakteristických rysech, tržní situaci odvětví a na relativní důležitosti nákupů v porovnání s celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná, pokud například nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Pokud produkty, které nakupuje, jsou standardní nebo nediferencované či pokud jí nehrozí velké náklady, pramenící z přechodu k jinému dodavateli, apod. (Porter 1994).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ovlivnit ostatní účastníky odvětví a uplatnit svou převahu hrozbou, že zvýší ceny či sníží kvalitu poskytovaného zboží či služeb. Vlivní dodavatelé tak pomocí zvýšením vlastních cen mohou kompenzovat růst nákladů jiných dodavatelů v odvětví a tím vytlačit ziskovost. Podmínky posilující vyjednávací sílu dodavatelů jsou, například pokud nabídku ovládá několik málo společností, pokud nemusí

dodavatelé čelit jiným substitučním výrobkům nebo pokud dodavatelův produkt je klíčovým vstupem pro odběratelovo podnikání, apod. (Porter 1994).

Soupeření mezi stávajícími firmami

Stávající konkurenti v odvětví mezi sebou soupeří za účelem dosažení co nejlepšího postavení na trhu. Používají k tomu metody, jako cenová konkurence, různé reklamní kampaně, zlepšení kvality a servisu zákazníkům či záruky. Ve většině odvětví funguje zákon akce a reakce, kdy konkurenční kroky jedné firmy mají viditelný efekt na soupeřící firmy a ty mohou vyvolat odvetu či snahu o kompenzaci. Některé metody, především cenová konkurence je vysoce nejisté a s největší pravděpodobností uškodí celému odvětví, protože pokud jedna firma sníží výši svých cen, ostatní konkurenti velmi rychle ceny vyrovnají a tím dojde ke snížení ziskovosti celého odvětví. Jednotlivé metody a soupeření mezi konkurenty odvětví by se mělo vždy nést v duchu určitých etických zásad (Porter 1994).

Hrozba nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje, které jsou logickou podmínkou pro uchycení na trhu. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na bariérách vstupu, například diferenciaci produktu, čímž je myšleno, že stávající firmy v odvětví mají díky své předchozí reklamě, servisu zákazníkům, apod. mají loajalitu zákazníků na své straně. Proto nově vstupující konkurent musí vynaložit investovat mnoho úsilí, času a finančních prostředků k přesvědčení zákazníků, aby změnilu svou loajalitu. Další bariérou vstupu do nového odvětví je většinou vysoká kapitálová náročnost, firmy musí investovat velké finanční částky do nenávratné počáteční reklamy či výzkumu a vývoje. Jako další překážkou mohou být vládní regulace vstupu do odvětví pomocí nástrojů, jako jsou licence, omezení přístupu k surovinám či úplné uzavření vstupu do odvětví (Porter 1994).

Hrozba substitutů

Všechny firmy v odvětví nesoupeří jen mezi sebou, ale i s odvětvími, která vyrábějí substituty. Podnik by měl nejdříve identifikovat substituty, tedy jiné produkty, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituty logicky nepříznivě ovlivňují ziskovost odvětví tím, že určují tzv. cenové stropy. Čím atraktivnější je substitut, tím pevnější cenový strop určuje. To znamená, že si podniky nemohou dovolit

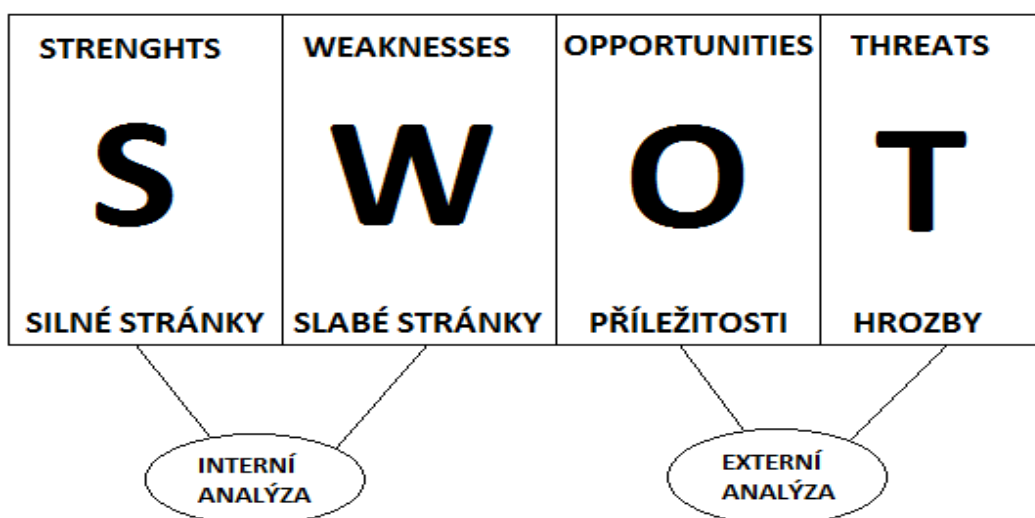
zvyšovat ceny vlastních výrobků či služeb, protože by to mělo za následek úbytek výnosů z důvodu přechodu zákazníků k substitutům (Porter 1994).

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nejkompaktnějším analytickým nástrojem, který propojuje vnější a vnitřní okolí a hodnotí jejich vzájemné působení. Tedy analýzy silných (*Strength*) a slabých (*Weaknesses*) stránek, které jsou vázány na *mikroprostředí* podniku a podnik je může sám ovlivňovat a pracovat s nimi, a analýzy *makroprostředí*, které na podnik působí buď pozitivně jako příležitosti (*Opportunities*) nebo negativně jako hrozby (*Threats*).

Kvalita výstupu SWOT analýzy úzce závisí na kvalitě vstupních dat. Zdrojem dat by měl být široký okruh subjektů, které úzce souvisí s podnikem a jeho aktivitami, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, partneři, apod. Základním principem SWOT analýzy je identifikace a analýza silných a slabých stránek, které vychází z vnitřku podniku, a příležitostí a ohrožení, které působí zvnějšku. Výstupem je následně tvorba matice TOWS, kde se podnik dle svých strategických záměrů nejčastěji snaží využívat silné stránky a příležitosti nebo odstranit slabé stránky a minimalizovat dopady ohrožení, resp. je transformovat na příležitosti (Vochozka a Mulač 2012), (Tyll 2014).

Obrázek č. 4: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Taušl Procházková a kol. 2017)

Matice TOWS pak umožňuje podniku zvážit tyto 4 základní přístupy:

- Přístup SO – ofenzivní podnikatelský přístup podniků, které se cítí být *leadry* v oblasti, ve které podnikají. Spočívá ve využití silných stránek podniku k uchopení příležitostí. Tato strategie slouží k docílení vedoucí pozice na trhu.
- Přístup ST – nastává v případě, kdy v podniku zcela převažují silné stránky, podnik je silný, ale hrozby na trhu jsou příliš významné. V tomto okamžiku by měl podnik využít těchto silných stránek a eliminovat rizika, resp. pokusit se je transformovat na příležitosti.
- Přístup WO – představuje situaci, kdy podnik chce využít příležitostí, které mu trh poskytuje, nejdříve ovšem musí odstranit či minimalizovat své slabé stránky.
- Přístup WT – defenzivní podnikatelský přístup podniků, které se cítí být nejistí ve své pozici na trhu a snaží se pouze přežít. Převládají slabé stránky, které podnik musí minimalizovat a hrozby, kterým se musí vyhnout, jinak bude s největší pravděpodobností nucen trh opustit (Taušl Procházková a kol. 2017).

Tabulka č. 3: TOWS matice

Vnější	Vnitřní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)		SO strategie Maxi-Maxi	WO strategie Mini-Maxi
Hrozby (T)		ST strategie Maxi-Mini	WT strategie Mini-Mini

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Jünger 2008)

2.2.4 Finanční analýza

Další důležitou částí efektivní analýzy podniku je finanční analýza. Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální analýza finančních výkazů. V případě analýzy horizontální se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému období. Existuje mnoho možností jak vhodným způsobem kvantifikovat meziroční změny, nejčastěji využívané jsou různé indexy (určují, o kolik procent se položky změnilo oproti minulému roku) či difference (určují rozdíl mezi současným a minulým rokem). Oproti tomu analýza vertikální sleduje strukturu finančního výkazu ve vztahu k určité smysluplné veličině, například ve vztahu k celkové bilanční sumě.

Zatímco vertikální a horizontální funguje na principu uvedeném výše, analýza poměrová dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Poměrovou analýzu je možné shrnout do několika ukazatelů. Je zřejmé, že podnik je složitý organismus a není tedy možné vystačit si pouze s jedním ukazatelem. Aby podnik správně finančně fungoval, musí být nejen rentabilní, ale i likvidní a úspěšně využívat svá aktiva (Kislingerová a Hnilica 2008).

2.2.1.1 Ukazatele rentability

V praxi se jedná o nejsledovanější ukazatele z toho důvodu, že informují o efektivitě podnikání, tedy o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Data jsou získávána z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. K hodnocení rentability je možné využít několik ukazatelů, v následujícím textu jsou zmíněny tři nejčastější ukazatele.

- **Rentabilita aktiv (*Return on assets – ROA*)** – poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání, kdy tato aktiva zahrnují jak vlastní, tak i cizí kapitál. Existuje více možností výpočtu, ovšem za nejvhodnější je považován výpočet s hodnotou *EBIT* (*Earning before interest and tax*) (Kislingerová a Hnilica 2008), (Kislingerová 2004).

$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$	$ROA = \frac{EBIT (1 - t)}{Aktiva}$	(1)
-----------------------------	-------------------------------------	-----

- **Rentabilita vlastního kapitálu (*Return on equity – ROE*)** – na tento ukazatel zaměřují pozornost především vlastníci podniku, společníci a jiní investoři. Informuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, kdy tento vlastní kapitál zahrnuje jak základní kapitál, tak i jeho ostatní složky. Například emisní ážio, fondy vytvářené ze zisku a také zisk z běžného období (Kislingerová a Hnilica 2008).

$ROE = \frac{ZISK}{Vlastní\ kapitál}$	(2)
---------------------------------------	-----

- **Rentabilita tržeb (*Return on sales – ROS*)** – tento ukazatel zjišťuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb a bývá označen jako zisková marže. Je počítán buď s hodnotou *EAT* nebo *EBIT*. U tohoto ukazatele nelze

jednoznačně stanovit doporučené hodnoty, je potřeba znát trend vývoje v odvětví. Obecně ovšem platí, že hodnota by měla být nad 10 % (Kislingerová a Hnilica 2008).

$$ROS = \frac{ZISK}{Tržby} \quad (3)$$

3.2.1.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sledují platební schopnost podniku, tedy schopnost splácet své závazky řádně a včas. Jedná se o důležitý ukazatel určující finanční vyváženost podniku. Obecně platí, že vysoká míra likvidity není pro podnik příznivá, protože dokazuje, že příliš mnoho finančních prostředků je vázáno v aktivech, která se znehodnocují. V praxi rozlišujeme tři stupně (Kislingerová 2004).

- **Ukazatel běžné likvidity (*Current ratio*)** – je ukazatel třetího stupně. Vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, pokud zpeněží svá oběžná aktiva. Doporučená hodnota závisí na strategii, kterou podnik zvolí, v průměru by se ale hodnota měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. Nižší hodnota než 1,6 značí spíše konzervativní strategii podniku a vyšší hodnota než 2,5 značí agresivní strategii podniku. Hodnota by ale neměla být nižší než 1 (Kislingerová 2004).

$$Běžná likvidita = \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky} \quad (4)$$

- **Ukazatel pohotové likvidity (*Quick assets ratio*)** – princip tohoto ukazatele spočívá ve vyřazení nejméně likvidní části oběžných aktiv, tedy zásob. Doporučená hodnota opět závisí na zvolené strategii podniku, ovšem průměrně se doporučuje rozmezí 1,1 – 1,5. Pokud podniku vyjde hodnota 1, znamená to, že je schopen uhradit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnoty pro podnik nejsou příznivé (Kislingerová 2004).

$$Pohotová likvidita = \frac{Oběžná aktiva - zásoby}{Krátkodobé závazky} \quad (5)$$

- **Ukazatel okamžité likvidity (*Cash position ratio*)** – tento ukazatel patří mezi nejsledovanější a také se řadí mezi nejpřísnější. Vyjadřuje, kolikrát pohotové prostředky, mezi které se řadí hotovost, peníze na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry a jiné, dokáží pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je dle Kislíngerové 0,2 (Kislíngerová 2004).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

3 Charakteristika společnosti Stavba Plzeň

STAVBA Plzeň s.r.o. je dobře zaběhnutá stavební společnost s dlouholetou tradicí, která se zabývá především menšími zakázkami pro právnické osoby, ale podílí se i na větších zakázkách. Firmu vlastní Václav Janouškovec a Jaromír Hábr.

3.1 Základní ukazatele

Obchodní jméno: STAVBA Plzeň

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Republikánská 1102/45, Lobzy (Plzeň 4), 312 00 Plzeň

Identifikační číslo: 00029122

Datum zápisu: 7. března 1927

Spisová značka: C 26564 vedená u Krajského soudu v Plzni

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 11 (Obchodní rejstřík 2018, [online]), (STAVBA Plzeň 2016, [online])

Obrázek č. 5: Logo firmy STAVBA Plzeň



Zdroj: (STAVBA Plzeň 2016, [online])

3.2 Předmět podnikání

Jako předmět podnikání firma uvádí celou škálu služeb, mezi ty hlavní však patří projektová činnosti ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, montáž, opravy a revize elektrických zařízení, topenářství a izolatérství. Nelze říci, že by se firma specializovala čistě na jeden druh poskytované služby nebo jakou službu z výčtu předmětu podnikání poskytuje nejčastěji. Velice záleží na konkrétní specifikaci zakázky, na níž je firma najata, a zda je zakázka prováděna pro fyzickou či právnickou osobu (Obchodní rejstřík 2018, [online]).

3.3 Historie a současnost

Obchodní firma Jantar - lakýrnické, natěračské a malířské družstvo v Plzni vznikla 7. března 1927. Za 2. světové války fungovala pod názvem *Jantar Lackierer, Anstreicher und Maler Betrieb in Pilsen*. 28. dubna 1950 rozhodla valná hromada družstva Jantar o sloučení s lakýrnickým a malířským družstvem Lakmal. 1. ledna 1963 bylo družstvo Jantar převzato lidovým výrobním družstvem Stavopodnik pod názvem STAVBA, lidové družstvo stavařů. 1. října 2011 podnik změnil svou právní formu na společnost s ručením omezeným a byl zapsán do obchodního rejstříku pod názvem STAVBA Plzeň s.r.o. Tato změna byla stvrzena vloženým základním kapitálem 200 000 Kč. Za dobu své historie mělo družstvo mnoho společníků, kteří postupně odcházeli nebo se navzájem vypláceli, až zbyly pouze dva, a to současní majitelé podniku Václav Janouškovec a Jaromír Hábr, kteří jsou v podniku od roku 1977. V současné době podnik trošku pozměnil své pole působnosti a věnuje se především stavebním a izolačním pracím a instalatérství. Ovšem za dobu svého působení v tomto odvětví si vytvořil velmi dobré jméno, ačkoliv se řadí svým obratem a počtem zaměstnanců mezi malé podniky. Jedná spíše o rodinnou firmu, která své řemeslo dělá s veškerou péčí. Podnik nemá zájem dále expandovat do ostatních krajů České republiky (Výpis z OR 2018, [online]).

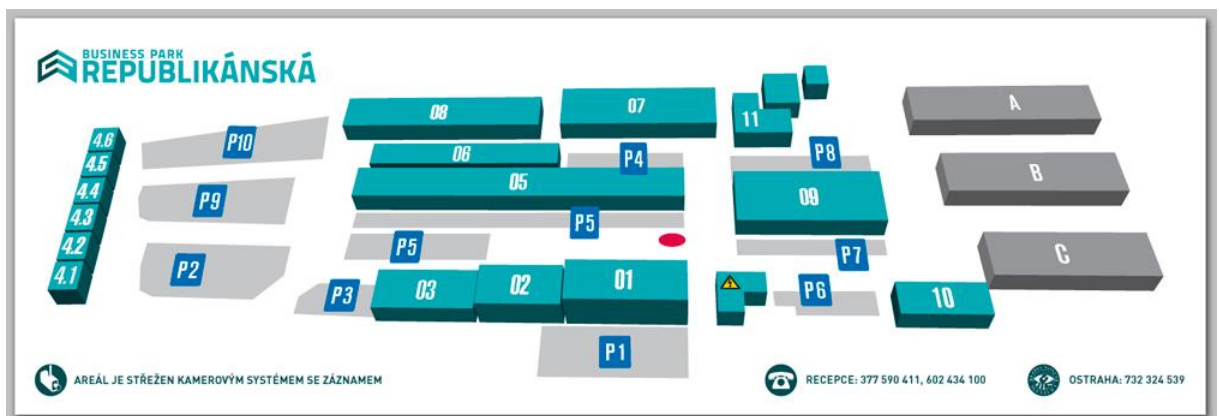
4 Makroprostředí podniku STAVBA Plzeň, s. r. o.

V následujícím textu jsou uvedeny faktory *makroprostředí*, které mají určitý vliv na hospodaření podniku.

4.1 Geografické faktory

Podnik STAVBA Plzeň se nachází v Plzni – Lobzích v ulici Republikánská v tzv. *Business Parku*, což je unikátní projekt, jehož hlavní myšlenkou je skloubit industriální architekturu 20. století s nejnovějšími technologiemi a vytvořit tak vhodný a nadčasový prostor pro všemožné podniky. *Business Park* umožňuje pronájem kanceláří v několika budovách, pronájem skladů, překladišť i dílen. Součástí objektu je také 60 hlídaných parkovacích míst uvnitř areálu. Podnik zde má pronajato několik kanceláří, sklady i překladiště. *Business Park* je skvěle dostupný pro všechny zaměstnance, lze zde rychle zaparkovat buď přímo v areálu nebo v jeho blízkosti či se sem dopravit městskou hromadnou dopravou (konkrétně trolejbus č. 15). Lokace sídla podniku je tedy snadno dostupná jak pro zaměstnance a zákazníky, tak i pro dodavatele. (Business Park Republikánská 2016, [online]).

Obrázek č. 6: Schéma areálu



Zdroj: (Business Park Republikánská 2016, [online])

4.2 Sociální faktory

STAVBA Plzeň, s.r.o. je firma převážně orientovaná na zisk, což neznamená, že by zájmy svých *stakeholderů* stavěla vyloženě do popředí před sociální zájmy společnosti, ovšem jako pro většinu firem jsou i pro tuto firmu nejdůležitější skupinou zákazníci,

protože mají nejsilnější vliv na rozvoj a existenci podniku. Podnik si velice zakládá na skvělých referencích a doporučeních od zákazníků.

Podnik nabízí i svým zaměstnancům určité výhody. Tyto výhody zahrnují například příspěvek na stravování, kdy pracovníci dostávají 20 stravenek, jedna v hodnotě 80 Kč a podnik na každou stravenku přispívá 35 Kč. Dále mají zaměstnanci možnost si za zvýhodněnou cenu pořídit permanentní vstupenku do veřejného bazénu v Plzni na Slovanech či za zvýhodněnou cenu využít možnosti sportování v městském sportovním areálu TJ Lokomotiva Plzeň (Osobní konzultace 2018).

4.3 Politicko – právní faktory

Podpora vlády pro stavební průmysl je velice klíčová, důležitá a nepochybně přímo ovlivňuje podniky na trhu. V roce 2015 a 2016 došlo k velkému propadu stavebnictví, kdy se tuzemské stavebnictví propadlo za prvních sedm měsíců meziročně o 11 %. Největší problém byl ve špatném stavu legislativy, tedy především v dlouho neschválené novele stavebního zákona, která má mimo jiné urychlit byrokracii (zákon č. 183/2006 Sb.), a která vyšla v platnost až 1. 1. 2018. Dalším problémem je například jednotná koncepce v oblasti bydlení, která dlouhodobě chybí. Je potřeba aby se vláda věnovala také zaostávající bytové výstavbě a dopravní infrastruktuře a poskytovala vhodné podmínky pro podniky (Zákon č. 183/2006 Sb.).

Jedním z kroků na podporu stavebního průmyslu, který vláda projednává je projekt *BIM* (informační modelování staveb). Jedná se o digitální vícerozměrný model stavby, jenž obsahuje geometrické a popisné informace a jehož cílem je dosáhnout vyšší produktivity, inovativnosti, konkurenceschopnosti a snížení nákladů (Analytici: Program vlády je v oblasti stavebnictví ambiciózní 2017, [online]), (Digitalizace stavebnictví 2017, [online]), (Propad stavebnictví 2016, [online]).

Společnost STAVBA Plzeň, s.r.o. se musí řídit mnoha právními předpisy, které mají za úkol především zabránit nekalé soutěži, ochránit spotřebitele a zamezit protizákonné hospodářské soutěži. Do těchto právních předpisů spadají nejen zákony, vyhlášky a normy České republiky, ale i Evropské unie.

Podnik by měl respektovat především tyto základní právní předpisy (jde o základní výčet):

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řízení (Legislativa českého stavebnictví 2018, [online]).

Česká vláda udělala velký krok pro podporu firem ve stavebnictví, když novelizovala Zákon o územním plánování a stavebním řízení, který nabyt účinnosti 1. 1. 2018, a jehož cílem je především zrychlit byrokracii jednodušších staveb. To by mělo mít za následek rychlejší spád zakázek. Jednou z nejzásadnější části novely je sloučení dvou, popřípadě i tří povolovacích procesů do jednoho. Tato část slučuje územní řízení, stavební řízení a případně posuzování vlivu na životní prostředí (Novela stavebního zákona 2017, [online]).

Podnik musí respektovat i mnoho dalších vyhlášek a několik stovek platných norem. Tyto normy se z hlediska oborů třídí do čtyř tříd – 72, 73, 74 a 75. Ve třídě 72 jsou řazeny stavební dílce a materiály, ve třídě 73 normy pro projektování, provádění a kontrolu staveb, ve třídě 74 normy týkající se veškerého vybavení staveb, jako jsou okna, dveře, izolace, topení, apod. a třída 75 obsahuje normy týkající se vodo hospodářských staveb (Legislativa českého stavebnictví 2018, [online]).

4.4 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí má zásadní vliv pro rozhodování podniku. Je to jeden z nejdůležitějších a zároveň nejvíce nejistých faktorů makroprostředí, protože ho podnik nemůže téměř vůbec ovlivnit. Jedná se zejména o faktory blíže popsané v následujícím textu.

4.4.1 Ekonomika České republiky

Růst ekonomiky v České republice si udržel svou dynamiku, když reálný hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí 2017 vzrostl meziročně o 4,7 %, po očištění o sezónní a kalendářní vlivy dokonce o 5,0 % a podle analytiků se řadí mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky v Evropě. Na růstu domácí poptávky se podílela zvýšená spotřeba domácností, ale také pokračující růst investičních výdajů. Takový růst zažila česká ekonomika i v roce 2015, tam ale bylo příčinou pumpování peněz do české ekonomiky z fondů EU, které bylo nutné do konce roku utratit. Oproti tomu v loňském roce stojí růst ekonomiky na stabilních faktorech, především růst zaměstnanosti (nejmenší nezaměstnanost za posledních 20 let) a mezd. V rámci vlastních měřítek drží tak česká ekonomika krok s ekonomikami eurozóny i Evropské unie, které pravděpodobně v roce 2017 dosáhli nejvyššího tempa ekonomického růstu za dekádu. Z uvedených údajů vyplývá, že Česká republika nyní disponuje velmi vysokou úrovní ekonomiky a je možné konstatovat, že od roku 1991, kdy byla zahájena ekonomická reforma a přeměna centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní, Česká republika dosahuje nejrychlejšího růstu (Česká ekonomika 2018, [online]), (Rychlé tempo růstu ekonomiky ČR 2017, [online]).

Pro podnik STAVBA Plzeň s.r.o. znamená celkový hospodářský růst země především zvýšení poptávky ve stavebnictví, což povede k více zakázkám a to k navýšení čistého zisku podniku. Z ekonomické situace v zemi plyne také příležitost zapojovat se do zahraničních projektů v rámci EU.

Dalším důležitým ohledem v rámci ekonomického prostředí je hospodářská politika vlády. Díky fiskální politice (nástroj hospodářské politiky v rukou vlády) v České republice byly poprvé v roce 2016 celé veřejné finance v přebytku téměř 28 mld. Kč (0,6 % HDP). Tento přebytek nebyl dán pozicí ekonomiky v hospodářském cyklu, ale právě zlepšením hospodářské politiky. Pro rok 2018 Ministerstvo financí České republiky predikuje nárůst přebytku až na 1,3 % HDP (Fiskální výhled 2017, [online]).

4.4.2 Měnová politika a inflace

O měnovou politiku státu se stará Česká národní banka (ČNB) v souladu se Zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance a jejím hlavním cílem je samozřejmě cenová stabilita státu, což praxi neznámá neměnnost spotřebitelských cen, nýbrž jejich mírný

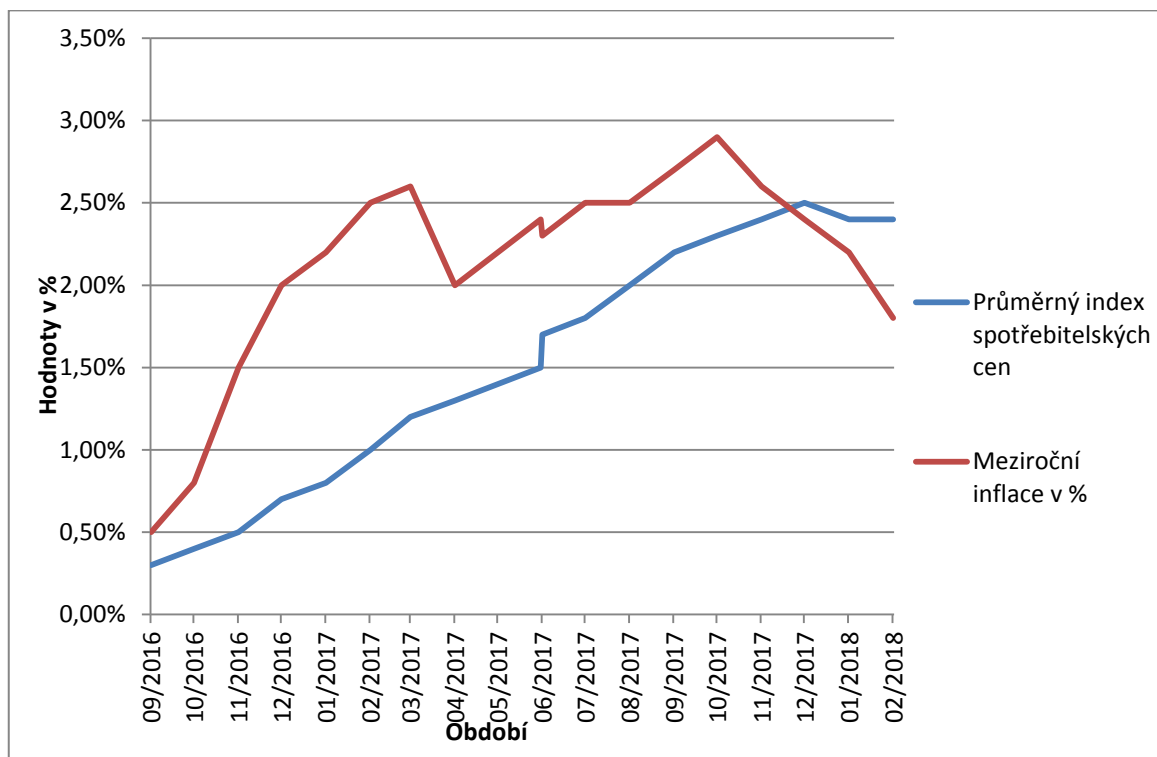
růst. Tohoto cíle ČNB dosahuje pomocí nástrojů, kterými jsou mj. základní úrokové sazby. Určité kolísání cenové stability je přípustné, proto se určuje tzv. inflační cíl, který byl ČNB vyhlášen v lednu 2007 ve výši 2 % (platný od ledna roku 2010) s tolerančním pásmem jednoho procentního bodu na obě strany. Vyšší či nestabilní inflace má negativní důsledky pro dynamiku hospodářského růstu (Měnová politika 2018, [online]).

Pro podnik velké kolísání inflace představuje hrozbu z toho důvodu, že pokud má inflace tendenci přesahovat stanovený inflační cíl, ČNB rozhodne o zpřísnění měnové politiky. Například zvýšením úrokových sazeb, čímž zdraží úvěry, omezí proudění nových peněz do ekonomiky a klesne tak celková poptávka, tím pádem i poptávka ve stavebnictví.

Míru inflace lze vyjádřit několik způsoby. Jedním ze způsobů je míra inflace vyjádřená meziročním průměrným přírůstkem indexu spotřebitelských cen, což vyjadřuje, o kolik procent se změnila průměrná cenová hladina v posledních 12 měsících oproti předchozím 12 měsícům. Dalším způsobem vyjádření je průměrná roční míra inflace, což vyjadřuje hodnotu stejného ukazatele v prosinci daného roku. Průměrná roční míra inflace byla v České republice největší od roku 2013 v listopadu roku 2017 – 2,9 %, ale stále se vešla do tolerančního pásma. Od listopadu se tempo růstu inflace zastavilo a v únoru roku 2018 meziroční míra inflace klesla na 1,8 %. V průměru za rok 2017 se míra inflace pohybovala na hranici 2,5 %, což splňuje inflační cíl vyhlášen ČNB.

Při plnění svého cíle, tedy zajištění cenové stability, používá ČNB od roku 1997 jeden ze čtyř měnověpolitických režimů a to sice tzv. cílování inflace. Cílování inflace je střednědobá strategie, která využívá prognózy inflace a veřejně explicitní vyhlášení inflačního cíle (Inflace 2018, [online]).

Obrázek č. 7: Meziroční inflace a průměrný index spotřebitelských cen

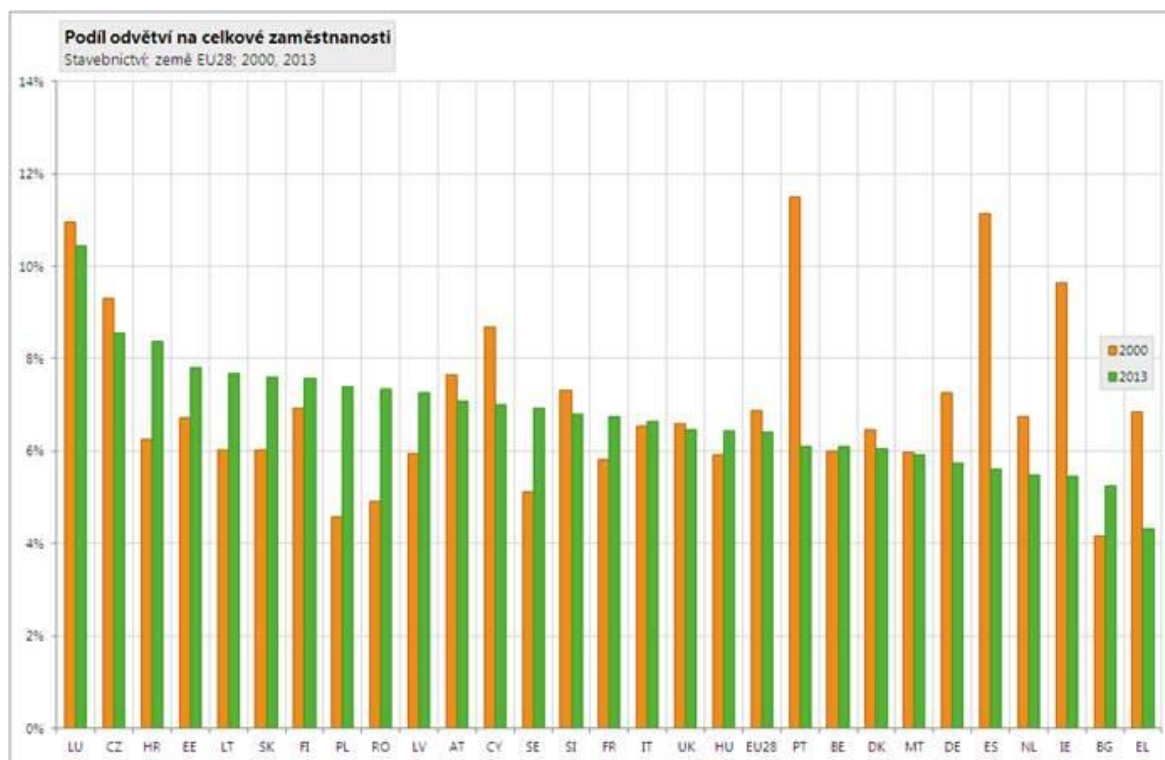


Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Míra inflace 2018, [online])

4.4.3 Trh práce

Stavebnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Podniky poptávají jak řemeslníky, dělníky, technické pracovníky, obsluhy montážních strojů tak i pracovníky na pozice nižšího a středního managementu. Od roku 1995 se počet zaměstnaných osob ve stavebnictví snížil o 10 %. V roce 2010 tak bylo ve stavebnictví zaměstnáno 456 000 pracovníků, stavebnictví se tedy podílí přibližně 8,8 % na celkové zaměstnanosti v ČR. To je výrazný nadprůměr oproti ostatním zemím EU, kde průměr tvoří 7,0 % celkové zaměstnanosti. Podle prognóz by se měl do roku 2020 pokles počtu zaměstnaných osob v tomto odvětví zastavit a naopak od roku 2020 by měl zaznamenat mírný nárůst pracovních míst (Národní ústav pro vzdělávání 2018, [online]).

Obrázek č. 8: Podíl stavebnictví na celkové zaměstnanosti



Zdroj: (Stavebnictví 2018, [online])

Výše mezd je vzhledem k dlouhodobému stlačování cen stavebních prací mírně podprůměrná. Ve středním managementu a u technických pracovníků se hrubá mzda pohybuje kolem 40 000 Kč měsíčně, u stavebních mistrů kolem 25 000 Kč měsíčně a u zedníků, montérů a obsluhovačů montážních strojů přibližně kolem 20 000 Kč měsíčně (Nedostatek zaměstnanců ve stavebnictví 2017, [online]).

4.5 Kulturně - historické a technologické faktory

Technologie ve stavebnictví za poslední desetiletí postoupila velmi kupředu. Ve své podstatě se vytrácí klasické zednické řemeslo a je nahrazeno například technologií prefabrikování neboli suchými procesy. Prefabrikace označuje hromadnou výrobu stavebních dílů z všemožných materiálů, jejich následný dovoz na stavbu a montáž. Moderní stavebnictví postupně úplně upouští od tradiční výstavby z cihel a malty (Prefabrikace 2018, [online]).

Další zajímavostí v moderním stavebnictví jsou pasivní domy. Pasivní domy jsou založeny na principu velmi nízkých nákladů, díky minimální spotřebě energie. Nevyužívá se zde nijak zvlášť technicky náročného zařízení, ale nízká tepelná ztráta se zajišťuje velice důkladnou izolací. Pasivní domy lze postavit za téměř totožné náklady

jako klasické novostavby, ale v budoucnu ušetří až 90 % nákladů za vytápění v porovnání s klasickými stavbami (Pasivní domy 2018, [online]).

4.6 PEST analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.

PEST analýza vyobrazuje dopad čtyř základních prvků makroprostředí na podnik STAVBA Plzeň s.r.o. Jedná se o prvky politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Výběr PEST analýzy je relevantní vzhledem k charakteru podniku, přidávat další prvky (PESTEL, apod.) považuje autorka za nadbytečné. V následující tabulce jsou shrnuty všechny relevantní faktory.

Tabulka č. 4: PEST analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.

Politicko – právní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Novela stavebního zákona • Digitalizace stavebnictví (<i>BIM</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kolísání inflace • Ekonomický růst České republiky • Nízká dostupnost kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Spokojenost všech zákazníků • Skvělé reference a doporučení od spokojených zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie prefabrikování (suché procesy) • Pasivní a nízkoenergetické domy

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Politicko – právní faktory

Jednoznačnou příležitostí v právní oblasti je novela stavebního zákona č. 183/2006 Sb., který vyšel v platnost 1. ledna 2018. Jednou z největších změn v tomto zákonu je zjednodušení změn územně plánovací dokumentace, zjednodušeně řečeno, zkracování lhůt pro všemožné vyřizování na úřadech, tím pádem podnik očekává více zakázek. Další z velkých výhod pro stavebníky je možnost rozhodnutí, jaký typ řízení k realizaci stavebního záměru využije (společné řízení, územní řízení s posouzením vlivů na životní prostředí, společné řízení s posouzením vlivů na životní prostředí či získávání stavebních povolení v jednotlivých fázích u jednotlivých orgánů) (Novela stavebního zákona 2017, [online]).

STAVBA Plzeň s.r.o. vnímá jako příležitost i projednávaný projekt digitalizace stavebnictví (*BIM*). Tyto digitální návrhy staveb mají totiž vést k celkovému snížení

nákladů, díky přesnějším návrhům staveb a tak menší pravděpodobnosti vzniku konstrukčních chyb, případně jejich včasné odhalení.

Ekonomické faktory

Tyto faktory mají jednoznačně vliv na ekonomický růst či pokles podniku a na jeho výkonnost. Například příznivě podnik ovlivňuje poměrně nízká míra inflace a její predikace ČNB i v následujících letech. To pro podnik znamená, že se s největší pravděpodobností nebudou zvyšovat ceny stavebních materiálů.

Česká republika si za posledních pár let prošla velmi intenzivním ekonomickým růstem a odborníci predikují pokračující růst i pro další roky. To je samozřejmě pro podnik pozitivní ve všech ohledech.

Co ale může mít na podnik vysoce negativní dopad je fakt, že na trhu práce stále vysoce převyšuje poptávka nabídku po kvalifikovaných pracovnících ve stavebním průmyslu. Podnik je nucen nahrazovat kvalifikované odborníky neodbornou pracovní silou zejména ze zahraničí, což má za důsledek možné celkové zhoršení kvality odvedené práce či větší pravděpodobnost konstrukčních chyb, a tím pádem menší spokojenost zákazníků a horší reference.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou pro podnik velice důležité a také dobře ovlivnitelné. Samozřejmě podnik klade důraz na uspokojení klíčových *stakeholderů*, především zákazníků a investorů, dodavatelů a zaměstnanců. Největší péče je ovšem věnována zákazníkům a investorům. Podnik se snaží co nejlépe analyzovat potřeby a cítění zákazníků, proto sestavuje marketingový mix 4C (jedná se o doplněk k marketingovému mixu 4P). Zde je klíčová komunikace mezi podnikem a zákazníkem a zjištění informací o jednotlivých částech tohoto mixu.

- *Customer value* (hodnota pro zákazníka) – týká se především individuální hodnoty, která plyne z užívání či vlastnění produktu. Konkrétně jakou osobní hodnotu má pro zákazníka nový či zrekonstruovaný dům. Podle těchto osobních hodnot si zákazníci vybírají produkty na trhu.
- *Communication* (komunikace) – jedná se o komunikaci podniku s výše zmíněnými klíčovými *stakeholdery*. Konkrétně podnik musí vyjednat s dodavateli potřebnou dodávku materiálu, aby byla dovezena ve správný čas, na

správně místo a ve správné kvalitě a kvantitě. Případně podnik musí řešit vzniklé potíže, pokud jedna z uvedených podmínek není splněna. V komunikaci se zákazníky se promítá především jednání o zakázce, jednání o ceně a termínech plnění a případných požadavcích připomínkách či stížnostech.

- *Cost* (náklady vzniklé zákazníkovi) – pravděpodobně nejdůležitější část marketingového mixu 4C, protože nejvíce ovlivňuje, zda si zákazník produkt či službu koupí či nikoliv. Určuje ve své podstatě jak velké finanční prostředky je zákazník ochoten za určitý produkt či službu zaplatit a zahrnuje všechny vzniklé cenové náklady při pořízení.
- *Convenience* – zahrnuje všechny okolnosti, při nichž zákazník produkt získává. Tento nástroj se využívá k odstranění bariér a obtíží při získávání produktu.

Díky tomu, že podnik STAVBA Plzeň s.r.o. se řadí mezi malé firmy, je možné, aby u každé zakázky byl přítomen jeden z majitelů a osobně dohlédl, zda jsou plněny požadavky a přání zákazníka či konzultoval se zákazníkem možné připomínky, čímž získává jednoznačně na atraktivnosti.

Technologické faktory

Nelze jednoznačně určit, zda je celková modernizace ve stavebnictví vnímána podnikem spíše pozitivně či negativně. Jakákoliv rozsáhlá modernizace stavebních procesů stojí podnik mnoho finančních výdajů. Majitelé navštěvují různé semináře o modernizaci ve stavebnictví a nových technologiích, ovšem stále se drží spíše tradičních postupů a procesů. Například v novém trendu pasivních a nízkoenergetických domů nemohou příliš konkurovat. Ačkoliv tyto typy staveb jsou cenově srovnatelné s klasickými novostavbami, stále je zde potřeba poněkud specifitějšího materiálu a kvalifikovanějších pracovníků, což opět zvyšuje náklady podniku. Podnik by ovšem tyto modernizace mohl vnímat i jako příležitosti rozvinout své schopnosti a rozšířit sortiment svých služeb. A ačkoliv by musel do tohoto vlastního rozvoje investovat finanční prostředky, je velmi pravděpodobné, že vzhledem k obrovskému nárůstu poptávky po těchto typech staveb by se jim vložené finanční prostředky vrátily.

5 Mezoprostředí podniku STAVBA Plzeň s.r.o.

Mezoprostředí lze rozdělit nejčastěji do několika hlavních skupin. Toto prostředí podnik dokáže ovlivnit jen částečně. Pro podnik je velmi důležité udržovat dobré vztahy se všemi subjekty *mezoprostředí*, protože jedině tak budou v dobré vyjednávací pozici a bude se jim s nimi lépe spolupracovat.

5.1 Zákazníci

Zákazníky jsou chápáni investoři, kteří jsou ochotni vynaložit jisté finanční prostředky do něčeho, co nemají možnost si prohlédnout ve fyzické podobě, ale pouze z projektových návrhů a patří jednoznačně k nejdůležitějším *stakeholderům*, protože právě oni podporují existenci celého podniku a tvoří zisk. Zákazníky podniku STAVBA Plzeň s.r.o. lze v podstatě rozdělit na dvě obsáhlé skupiny, které je následně možné blíže specifikovat, a to na fyzické a právnické osoby. Podnik nemá mnoho stálých zákazníků, avšak díky skvělým referencím a dlouhodobému působení na trhu o zakázky nemá nouzi. Největší podíl zakázek tvoří právnické osoby. Jedná se především o základní, střední i vysoké školy, úřady, radnice apod., kde podnik dělá menší či větší stavební úpravy. Ve značně menší míře také podnik STAVBA Plzeň s.r.o. poskytuje služby fyzickým osobám, avšak fakt, že tento typ zakázek tvoří menší podíl, neznámá, že by firma o tyto zakázky nejevila zájem. Většinou celý proces probíhá tak, že koncový zákazník podnik sám vyhledá na doporučení, nebo se podnik účastí výběrových řízení, kde soupeří o zakázku s dalšími konkurenčními podniky. Zde většinou vítězí ten podnik, který dokáže co nejlépe a nejlevněji zrealizovat dané požadavky.

5.2 Konkurence

V textu níže jsou uvedeni tři největší konkurenti firmy. Všechny tři firmy se věnují ve své podstatě především stavebním pracím, které jsou také hlavním předmětem činnosti podniku STAVBA Plzeň s.r.o. Mezi nejdůležitější vedlejší činností podnik řadí instalátérské a topenářské práce, v tomto okruhu se dá za největšího konkurenta považovat firma Otýs a Reichl.

Otýs a Reichl

Instalatérská a topenářská firma, která na trhu působí od roku 1995. Provádí veškeré topenářské a instalatérské práce, kompletní rekonstrukce bytových jader, výměny topných těles, opravy a výstavba rozvodů vody v bytových domech a rodinných domech a mnoho dalšího. Vlastníci firmy jsou pan Otýs a pan Reichl. Firma může svým stálým smluvním partnerům poskytnout například NONSTOP havarijní linku na telefonním čísle +420 603 437 579 (Otýs a Reichl 2018, [online]).

W & W stavby s.r.o.

Tato firma je na trhu od roku 1999 a věnuje se především rekonstrukci a modernizaci objektů, zateplování fasád, sádkartonovým příčkám, apod. Firma má mnohaleté zkušenosti, byla přetransformována ze společnosti Obchod a stavby Valenta spol. s.r.o., kde byl jediným jednatelem a majitel Václav Valenta. Do nově vzniklé firmy vstoupil jako další jednatel Václav Vlček. Firma W & W stavby s.r.o. se může pyšnit i několika osvědčeními a certifikáty (W & W stavby s.r.o. 2018, [online]).

Václav Klaus – STAVOS s.r.o.

Společnost založená v roce 2006 se sídlem pár kilometrů od Plzně (Zruč – Senec), která se věnuje především provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Je to jedna z největších firem v Plzni a okolí s průměrným ročním obratem 50 mil. Kč. Společnost je velice dobře technicky vybavená a z důvodu zkvalitnění služeb a možnosti získat zahraniční zakázky firma pracuje v systému ISO 2001. V roce 2004 společnost získala certifikát dle kritérií této normy.

Společnost se může chlubit mnoha stavebními výstavbami, pracemi, či úpravami – rekonstrukce a přístavba budovy v areálu Golf Dýšina, rekonstrukce památkově chráněného objektu v Lobzích, obklady a dlažby budovy České Spořitelny a mnoho dalších. Ovšem vzhledem k postavení společnost v Plzeňském regionu a poměrně dobrým referencím lze očekávat vhodnou prezentaci a marketing, čemuž rozhodně neodpovídají webové stránky (Václav Klaus – Stavos 2007, [online]).

Stavební práce Plzeň – Tomáš Bartovský

Podnik Tomáše Bartovského se pohybuje na trhu již 10 let. Podnik se zabývá především stavebními pracemi, mezi které patří úpravy bytových jader, rekonstrukce domů a bytů, zateplení fasád, instalace obkladů a dlažeb, topenářství, apod. Může zákazníkům

nabídnout například ceník služeb dostupný na webových stránkách, či nezávaznou kalkulaci (Tomáš Bartovský 2012, [online]).

5.3 Dodavatelé

Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. má ve své podstatě pět stálých dodavatelů materiálu, přičemž materiál od dodavatele Stavebniny Ptáček tvoří 80 % celkového dodaného materiálu a je to tedy nejdůležitější partner podniku. S tímto dodavatelem podnik spolupracuje již několik let a má díky častým nákupům a úzkému partnerskému vztahu jistá privilegia a slevy. Ostatní dodavatele si podnik vybírá tak, že poptá materiál, který v danou chvíli potřebuje a porovná vybraná kritéria všech dodavatelů, kteří jsou schopni tento materiál dodat. Mezi tato kritéria patří především cena, kvalita materiálu, dodací a platební podmínky a důvěryhodnost dodavatele.

Stavebniny Ptáček

Jedná se o největšího dodavatele podniku STAVBA Plzeň s.r.o. Podnik od tohoto dodavatele odebírá především veškerý topenářský a instalatérský materiál. Velkoobchod Stavebniny Ptáček má síť 160 poboček po celé České republice a disponují vysoce rozsáhlým logistickým aparátem, na jehož základě je podnik schopen zásobovat všechny pobočky, což umožňuje operativně řešit potřeby odběratelů. Nabízí také rozvoz zdarma při nákupu jakéhokoliv zboží, či materiálu v hodnotě vyšší než 5 000 Kč, čímž podnik ušetří vnitropodnikové náklady (Stavebniny Ptáček 2018, [online]).

Hornbach

Hobymarket Hornbach se také řadí mezi časté dodavatele podniku. Nejčastěji od nich podnik odebírá stavebniny v podobě izolací, sanací, zateplení fasád, ale i podlahové krytiny, obklady a dlažby či potřebné nářadí. Často podnik využívá projektu Drive In stavebniny, který je založen na konceptu, že si zákazník nakoupí potřebný materiál i ve větším množství, zaplatí a přijede autem téměř až k regálu, kde mu pracovníci Hobymarketu Hornbach pomohou náklad naložit do auta. Tento projekt je vhodný právě pro profesionály (Hornbach 2016, [online]).

WOODCOTE CZ a.s.

Od tohoto dodavatele podnik odebírá především tepelné izolace. WOODCOTE CZ a.s. nabízí tepelné izolace od předních výrobců jako Isover, Knauf, Styrotrade apod. Přímou na webových stránkách stavebnin může podnik vyplnit formulář o poptávaném zboží a

je mu obratem vyhotovena cenová nabídka a informace o dostupnosti. Velkou výhodou tohoto dodavatele je snaha o trvalé udržení velmi nízkých cen (WOODCOTE 2018, [online]).

5.4 Distribuce

Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. využívá nepřímé distribuční cesty, kdy ona sama tvoří mezičlánek mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Nakoupí potřebný materiál od výrobce dle požadavků zákazníka a následně ho předá tomuto zákazníkovi v podobě poskytované služby. V některých případech odvoz objednaného materiálu zajišťuje sám dodavatel ovšem někdy je nutné využití vlastní vnitropodnikové přepravy, konkrétně dodávky jednoho z majitelů podniku. V praxi tento systém může vypadat následovně. Zákazník si vybere podnik na výměnu oken ve svém domě, ten následně objedná požadovaná okna a další potřebný materiál od nejlepšího vybraného dodavatele a dle požadavků zákazníka okna vymění.

5.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza je zaměřená na pět konkurenčních sil, které identifikuje a analyzuje. Následující text se věnuje všem pěti konkurenčním silám, které ovlivňují podnikatelskou činnost a rozhodování podniku.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací pozice všech zákazníků obecně je v této sféře poměrně dost výhodná. Lepší vyjednávací pozici mají ovšem většinou ti zákazníci, kteří si podnik STAVBA Plzeň s.r.o. najímají na větší, statisícové a mnohdy i milionové zakázky (především PO), což se odvíjí od faktoru, že čím vyšší podíl tvoří objem nákupu zákazníka na celkovém objemu prodeje, tím je jeho vyjednávací síla větší. Tento typ zakázek si firma nemůže dovolit ztratit, a proto se snaží zákazníkovi vždy vyhovět do té míry, aby se pro ni zakázka nestala nevýhodnou či dokonce ztrátovou. Menší vyjednávací sílu mají zákazníci, kteří si firmu najmou na menší či drobné stavební práce (především FO). Podnik si ovšem váží všech svých zákazníků a všech zakázek, takže se snaží vyjít vstříc všem, bez ohledu na finanční stránku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Míra vyjednávací síly dodavatelů samozřejmě závisí na typu materiálu či součástek, který zrovna firma na danou zakázku objednává. Pokud se jedná o diferencovaný materiál či součástky, u nichž se těžko shánějí substituty, dodavatelé toho samozřejmě využívají a snaží se tlačit ceny nahoru. Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. má své stálé dodavatele, s nimiž má mnohaleté kladné zkušenosti. Na trhu je ovšem na výběr z mnoha stavebních firem, jež dodávají potřebný materiál. Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. nejvíce při výběru vhodného dodavatele zajímají informace o spolehlivosti dodavatele, finančních a platebních podmínkách, finančním stavu dodavatele apod.

Soupeření mezi stávajícími firmami

Konkurence v tomto odvětví je značná. Na trhu dominují velké firmy, jako například přední česká společnost Metrostav a.s. se svými tržbami za rok 2017 19,2 mld. Kč či společnost Eurovia a.s., která získala na tržbách v České a Slovenské republice za rok 2017 18,5 mld. Kč. S těmito firmami malá společnost jako STAVBA Plzeň s.r.o. nemůže soupeřit, ovšem musí respektovat jejich postavení na trhu. Obecně si podniky v tomto odvětví nejvíce konkurují především v cenových strategiích a kvalitě služeb, které mají na zákazníka největší vliv. Velký vliv mají také deadliny jednotlivých zakázek, kdy se firmy předhánějí, která z nich dokáže zakázku zpracovat v kratším termínu. Důležitá je ale i u malých podniků marketingová propagace, nejčastěji uskutečňována pomocí dvou nástrojů – reklamy (především na internetu, ale i v rádiích, inzerce v novinách i časopisech, propagace na firemním webu, tištěné vizitky, apod.) a podpory prodeje (mj. se může jednat o nehmotné výhody, jako jsou slevy, zvýhodněné platební či dodací podmínky, rychlejší termín realizace, apod.) (Postavení na trhu, 2016 [online]).

Hrozba nově vstupujících firem

Míra hrozby nově vstupujících firem na trh se odvíjí od bariér, které tomuto vstupu brání nebo ho znesnadňují. Těmito bariérami se rozumí například vysoká kapitálová náročnost vstupu s nejistou návratností, technické a technologické nároky a nároky na organizační a profesně-zaměstnaneckou vybavenost podniku. Další bariérou mohou být různé certifikace firem, materiálů i výrobků, jež jsou mnohdy na českém stavebním trhu požadovány. Z hlediska zahájení podnikání je pro stavební podniky Plzeňský kraj průměrný. Například počet vydaných stavebních povolení v Plzeňském kraji v letech

2005—2015 byl 75 817, čímž se tento kraj řadí na 6. místo. 7. místo obsadil Plzeňský kraj v počtu celkových stavebních prací “S“ v tuzemsku v letech 2005—2014 – 143 414. V tomto kraji v letech 2005—2015 byl počet dokončených bytů 19 479, což je opět průměr mezi všemi kraji České republiky (Stavebnictví v regionech 2016, [online]).

Největší výhodou podniku STAVBA Plzeň s.r.o., kterou mohou využít proti novým firmám, které do odvětví vstupují, je jednoznačně dlouholetá tradice a od ní se odvíjející mnohaleté zkušenosti a skvělé reference od spokojených zákazníků.

Hrozba substitutů

Ve stavebním průmyslu, kde je každý stavební objekt či každá stavební úprava realizována podle jiných parametrů s ohledem na jiný stavební materiál a jeho vlastnosti, nelze chápat substitut jako produkt, jímž je možno nahradit jiný produkt. Pojem substitut lze v tomto odvětví uplatnit spíše v oblasti stavebních a jiným materiálů. Za substitut je možné tedy považovat kvalitnější a cenově výhodnější materiál. To jsou faktory, které hrají ve výběru materiálu největší roli.

6 Mikroprostředí podniku STAVBA Plzeň s.r.o.

Mikroprostředí je jediné prostředí, které je zcela v režii podniku. Jedná se o prostředí interní, jež podnik může zcela ovlivňovat a měnit. Řadí se sem nejdůležitější faktory, mezi něž patří zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční, na které se váže finanční analýza podniku.

6.1 Hmotné a nehmotné zdroje

Hmotné i nehmotné zdroje jsou důležitou součástí podniku. Mezi hmotné zdroje podniku patří konkrétně jeden minibagr značky KOMATSU, jeden smykem řízený nakladač kolový, čtyři dodávky značky Mercedes-Benz Vito a pracovní nářadí. Pouze s těmito hmotnými zdroji si podnik samozřejmě nevystačí, pokud je potřeba speciální stroj či vybavení, podnik si ho pronajímá pouze na dobu nezbytně nutnou. K nehmotným zdrojům podniku lze zařadit podnikový software, který slouží k vytváření projektových nákresů (Osobní konzultace, 2018).

6.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro podnik dle mnoha názorů nejdůležitější, protože právě lidský kapitál podnik dotváří a díky němu funguje. STAVBA Plzeň s.r.o. má 11 zaměstnanců - účetní, 3 zedníci, 2 instalatéři, 2 topenáři, 2 technici a projektant. Během roku jsou pro zaměstnance pořádány různé sportovní či společenské akce a mohou využívat mnoha výhod (Osobní konzultace 2018).

Podnik nemá příliš vysoký počet zaměstnanců. Pokud dostane větší zakázku, pracovníky si najímá a zmírňuje tak náklady za mzdy. A to i v případě, že je na žádnou zakázku momentálně nevyužívá. V dnešní době také stále více zakázek ve stavebnictví funguje na principu subdodávek.

6.3 Finanční analýza

Tato kapitola se zabývá zhodnocením finanční a ekonomické situace podniku STAVBA Plzeň s.r.o. Komplexní finanční analýza je velice rozsáhlá, a proto byly vybrány dva pro podnik nejdůležitější ukazatele – rentability a likvidity, z důvodu největší relevance. Stručná finanční analýza je provedena za časové období 2013—2016.

Zdroje dat, ze kterých je finanční analýza vypočítávána, jsou výkaz zisku a ztrát a rozvaha. Tyto dokumenty podnik zveřejňuje ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin (Rejstřík, 2018 [online]).

6.3.1 Ukazatele rentability

Jedná se o poměrové ukazatele, které jsou v praxi nejvýznamnější, protože podniku ve své podstatě ukazují, jak efektivní je jeho podnikání. Poměrují výši zisku s podnikovými zdroji. Nejčastěji se využívají tři ukazatele – rentabilita aktiv (*ROA*), rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*), rentabilita tržeb (*ROS*) (Kislingerová, 2004).

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015	2016
Vstupní veličiny (tis.)				
EAT	- 3 051	212	8	541
EBIT	- 3051	212	8	541
Aktiva	9 095	9 353	9 212	9 527
Vlastní kapitál	7 617	7 828	7 836	8 378
Tržby	10 844	14 543	10 398	12 171
Ukazatele rentability (%)				
ROA	-33,55	2,27	0,09	5,68
ROE	- 40,06	2,71	0,10	6,46
ROS	- 28,14	1,46	0,08	4,44

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Sběrka listin 2018, [online])

Ukazatel rentability kapitálu je v roce 2013 záporný, z důvodu záporného hospodářského výsledku, který souvisel s krizí ve stavebnictví. Situace se změnila v roce 2014, kdy podnik dosáhl zisku a *ROA* se tak meziročně zvýšil cca o 35 %. V roce 2015 opět mírně poklesl z důvodu nízkého zisku podniku, ovšem zůstal stále kladný. V roce 2016 se podniku dařilo nejlépe a to se odrazilo i na hospodářském výsledku a *ROA*, který meziročně vzrostl o přibližně 5 %. Ukazatel vykazuje střídavý trend, ovšem nikoliv příliš významný. V porovnání s průměrnou hodnotou za celé odvětví za

rok 2016 – 9,51 %, zveřejněné Ministerstvem obchodu a průmyslu, jsou výsledné hodnoty podniku podprůměrné (MPO 2017, [online]).

Rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala v období 4 let kolísavý charakter. Vysoká ztráta podniku v roce 2013 měla za následek i zápornou hodnotu *ROE*. Nejvyšší hodnotu tento ukazatel, stejně jako *ROA*, vykazoval v roce 2016, kdy oproti roku 2015 vzrostl meziročně o cca 6 %. Vlastní kapitál si v letech 2013—2015 zachoval přibližně konstantní výši a v roce 2016 mírně stoupl z důvodu zvýšení hospodářského výsledku.

Ukazatel rentability tržeb vykazuje podobný trend jako oba předchozí ukazatele. Velice nízké hodnoty nabyt v roce 2013, opět z důvodu záporného hospodářského výsledku podniku. Nejvyšší hodnoty ukazatel nabývá opět v roce 2016 i navzdory tomu, že oproti roku 2014 klesly tržby o téměř 2 mil. Kč. Celkově lze říci, že z těchto čtyř let byl pro podnik nepříznivější rok 2016 ve všech ohledech.

6.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sledují platební schopnost podniku, tedy schopnost splácet své závazky řádně a včas. Jedná se o důležitý ukazatel určující finanční vyváženost podniku. Obecně platí, že vysoká míra likvidity není pro podnik příznivá, protože dokazuje, že příliš mnoho finančních prostředků je vázáno v aktivech, která se tak znehodnocují. Pro výpočet je použit účetní výkaz společnosti – rozvaha. V praxi rozlišujeme tři stupně – běžnou likviditu, pro kterou bude použit vzorec č. 4, pohotovou likviditu – vzorec č. 5 a okamžitou likviditu, která bude výsledkem vzorce č. 6 (Kislingerová 2004).

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015	2016
Vstupní veličiny (tis.)				
Oběžná aktiva	4 296	4 796	4 995	5 545
Krátkodobé pohledávky	2 305	2 464	3 914	1 950
Krátkodobý finanční majetek	1 859	2 220	1 027	3595
Krátkodobé závazky	1 158	1 077	926	701
Ukazatele likvidity				
Běžná likvidita	3,71	4,45	5,39	7,91
Pohotová likvidita	1,72	2,17	1,17	5,13
Okamžitá likvidita	1,61	2,06	1,11	5,13

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Sbírka listin 2018, [online])

Výsledné hodnoty běžné likvidity jsou doporučeny dle (Kislingerová 2004) v rozmezí 1,6 – 2,5. Podniková strategie je spíše konzervativní, proto hodnoty mohou vyjít mírně vyšší než 2,5, ovšem naopak příliš vysoké hodnoty značí špatnou strukturu oběžných aktiv. To je případ především roku 2016, kdy je hodnota tohoto ukazatele jednoznačně nejvyšší za sledované období, z důvodu, že je v oběžných aktivech vázáno příliš mnoho finančních prostředků a to především v pohledávkách.

Doporučené výsledné hodnoty pohotové likvidity dle (Kislingerová 2004) se pohybují v rozmezí 1,1 – 1,5, ovšem mírně vyšší hodnoty jsou pro podnik příznivé. V roce 2013—2015 se hodnoty dají považovat za příznivé, v roce 2016 je výsledná hodnota nadměrně vysoká, což je následkem vysoké hodnoty oběžných aktiv.

Ukazatel okamžité likvidity se řadí mezi nejsledovanější, ale také nejpřísnější ukazatele. Dle (Kislingerová 2004) je doporučená hodnota 0,2. V celém sledovaném 2013—2016 nejsou výsledné hodnoty pro podnik příliš příznivé, protože překračují doporučenou hranici. Nejhorší je v tomto ohledu rok 2016, kdy je výsledná hodnota téměř pětinasobně nad hodnotou doporučenou. To svědčí o vysoké hodnotě finančních prostředků vázaných v krátkodobém finančním majetku, především na bankovním účtu.

SWOT analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.

Tato kapitola se zabývá vytvořením jak SWOT analýzy, která je jedním z nejkompexnějších nástrojů strategické analýzy, tak maticí TOWS, která je výstupem této analýzy a pomůže firmě vybrat nejvhodnější strategii. Následující tabulka zobrazuje přehled slabých a silných stránek podniku a příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 7: SWOT analýza

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Dlouholetá tradice• Vynikající osobní reference od zákazníků• Individuální přístup a vstřícnost• Různorodost služeb, flexibilita	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Malé povědomí o firmě ze strany veřejnosti• Absence reklamy (internetových stránek)• Absence rozsáhlejších cílů ve smyslu dalšího růstu• Absence mise a vize
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Ekonomický růst země podporující rozvoj výstavby• Predikace nízké míry inflace• Relativně stabilní odvětví• Rozšíření poskytovaných služeb a produktů	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Silná konkurence• Poměrně nízké bariéry vstupu do odvětví• Málo kvalifikovaných pracovníků na trhu práce• Nekompromisní konečné termíny projektů

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Silné stránky

Management firmy, tedy oba majitelé, považují za nejsilnější stránku podniku její dlouholetou tradici. Firma byla založena roku 1927, oslavila tedy loni 90 let od svého vzniku. I to je mimo jiné důkazem toho, že dlouhodobě prosperuje a vykazuje jistou pozici na trhu. Díky svému počtu zaměstnanců a obratem se řadí do malých firem, neovládá tedy samozřejmě trh a ani jeho značnou část, své místo na trhu si ale dokáže vydobýt a udržet. Za dobu setrvání na trhu si podnik vybudoval jisté jméno a to díky individuálnímu přístupu, jenž se projevuje osobní konzultací majitelů se zákazníky i té nejmenší zakázky, a vstřícností. Podnik si velice zakládá na svém dobrém jméně, které

získali především díky skvělým referencím a osobním doporučením od spokojených zákazníků. Další silnou stránkou je možné označit různorodost poskytovaných služeb, tedy flexibilita a schopnost firmy se přizpůsobit v podstatě jakýmkoliv zakázkám, ať už jde o velkou městskou či krajskou zakázku, například v podobě stavebních úprav škol a úřadů nebo malou zakázku pro jakoukoliv soukromou osobu.

Slabé stránky

STAVBA Plzeň s.r.o. má poměrně dost slabých stránek, ovšem všechny jsou celkem snadno napravitelné. Za největší nedostatek je možné považovat malé povědomí veřejnosti o firmě a s tím související téměř žalostnou propagaci. O firmě je zcela nemožné najít relevantní informace na internetu, kromě základních informací z obchodního rejstříku a sbírky listin. Webové stránky podniku obsahují pouze hlavní stranu, kde je logo firmy a kontakt. Majitel uvedl, že se stránkami podnik začal, ale nedokončil je. Na zákazníka velice zapůsobí, pokud si může o podniku dohledat užitečné informace, které ho zajímají, na stránkách, které působí profesionálně a důvěryhodně. Za další slabou stránku lze označit absence rozsáhlejších cílů ve smyslu dalšího růstu. Podnik by se neměl spokojit pouze se současnou situací, měl by chtít inovovat, propagovat, rozšiřovat služby případně expandovat například do dalších krajů či měst v ČR. Dále je velmi důležité, aby si podnik stanovil misi a vizi. Každý podnik by měl vědět, z jakého důvodu existuje, jaké jsou jeho hodnoty a jak tyto hodnoty konkrétně naplnit, k jakým výsledkům se chce podnik svou strategií dostat. Je to i určitým vzkazem pro všechny *stakeholdery*.

Příležitosti

Pro podnik je největší příležitostí predikace odborníků, především z ČNB, v oblasti udržení nízké míry inflace a ekonomického růstu v České republice, od kterého se odvíjí větší poptávka po stavebních firmách z důvodu většího zájmu obyvatel o výstavby, rekonstrukce a modernizace objektů. Jako další příležitost podnik vnímá relativní stabilitu odvětví a od roku 2014, kdy stavebnictví prošlo významnou krizí, i růst v tomto odvětví.

Stavebnictví je odvětví, ve kterém se v průběhu času mění většina metod a procesů a které nabízí velkou možnost osobního rozvoje podniků. Z tohoto důvodu podnik vidí jako příležitost inovaci a rozšíření sortimentu nabízených služeb a produktů.

Hrozby

Stavebnictví ovšem skýtá i mnohá úskalí, která mohou podnik ohrozit. Jako největší hrozbu podnik vnímá silnou konkurenci v odvětví, díky níž musí svádět neustálý konkurenční boj především v oblasti cenové konkurence, která může mít za následek tvrdý boj o zákazníky. Rozhodnutí zákazníka, který podnik si pro svou zakázku vybere, právě často závisí na schopnosti nabídnout nižší cenu v poměru s kvalitou poskytovaných služeb. Se silnou konkurencí souvisí i poměrně nízké bariéry vstupu do odvětví. Ačkoliv podnik vstupující do tohoto odvětví musí vynaložit finanční prostředky s nejistou predikací jejich návratu, není vstup do odvětví nijak regulován státem a podnik většinou nepotřebuje ani žádná speciální osvědčení či povolení.

Další velmi silnou hrozbou je nízká nabídka kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Nedostatek těchto pracovníků nutí stavební podniky k najímání nekvalifikované pracovní síly především ze zahraničí, což se může odrazit na kvalitě provedené práce.

Poslední hrozbou pro podnik jsou nekompromisní konečné termíny projektů. Pokud se jedná o zakázku pro soukromou fyzickou osobu, možné nedodržení termínu může mít za následek negativní reference a odradit tak další potenciální zákazníky. Pokud jde ovšem o zakázku pro právnickou osobu, například městskou či krajskou zakázku, je možné, že podnik bude za nedodržení termínu sankcionován či nahrazen jinou firmou.

Strategie WO

Po vyhodnocení SWOT analýzy a konzultaci s jedním z majitelů podniku Václavem Janouškovcem bylo rozhodnuto o strategii WO. Podnik má sice poměrně dost silných stránek a lze říci, že je poměrně silný a stabilní, ovšem nejdříve je nutné odstranění či eliminování slabých stránek, aby podnik mohl stoprocentně využít všech příležitostí, které trh nabízí.

Za nejvíce alarmující slabou stránku je možné shledat absenci profesionálních webových stránek a od toho odvíjející se malé povědomí o firmě ze strany veřejnosti. Podnik by neměl spoléhat pouze na reference a doporučení od již spokojených zákazníků, ale aktivně se snažit oslovovat a vyhledávat potenciální zákazníky. Pro takové zákazníky by měly být na webových stránkách shromážděny relevantní informace o podniku a jeho činnostech v profesionálním zpracování, které by zákazníka oslovilo.

Každý podnik musí mít ujasněno, z jakého důvodu existuje, jaké poselství chce předat a jaké hodnoty uznává, tedy musí mít stanovenou vizi a misi (mohlo by být zveřejněno na webových stránkách). Opět to působí sebejistě a profesionálně, podnik ví, co dělá a proč to dělá. Další slabou stránkou je určitá absence cílevědomosti, chuti se zlepšovat a expandovat. I s přihlédnutím k dlouhodobé historii podniku lze říci, že je podnik stabilní a proto by se neměl bát rozsáhlejších cílů, například právě expanze do dalších měst, potažmo krajů.

Pokud podnik bude schopen odstranit výše uvedené slabé stránky, bude moci naplno využít příležitostí, které mu trh poskytuje. Konkrétně zaváděná nová služba, bude mít větší šanci na uchycení, pokud bude zveřejněna a popsána na webových stránkách.

Srovnání podniku STAVBA Plzeň s.r.o. s největším konkurentem v odvětví

Aby se mohl podnik stále zlepšovat a inovovat své znalosti a přístupy, je potřeba, aby měl přehled i o znalostech a přístupech svých největších konkurentů v odvětví. Lze porovnávat mnoho faktorů, pro potřeby této práce byly vybrány faktory následující:

- péče o zákazníky,
- propagace,
- výrobní a stavební postupy.

Pro srovnávání uvedených faktorů byl vybrán jeden z největších konkurentů v odvětví - Václav Klaus – STAVOS s.r.o.

Péče o zákazníky

Firma Václav Klaus – STAVOS s.r.o. se považuje za jednu z nejlepších firem v daném oboru na trhu v Západočeském regionu. Především se účastní rozsáhlý městských projektů, například rekonstrukce Zoologické a botanické zahrady města Plzně a mnoha dalších. Díky každodennímu velkému množství zakázek se vedení firmy nemůže osobně věnovat každému zákazníkovi a často se stává, že dochází k selekci mezi zakázkami, tedy že menším projektům či soukromým zakázkám se dostává malé nebo téměř žádné pozornosti, což lze shledat jako negativní. Co se týká rozsáhlých projektů, firma dle referencí pečuje o zákazníky na velice vysoké úrovni, dodržuje všechny stanovené termíny a pružně reaguje na změny během celého projektu. Například Útvar

investic města Plzně zhodnotil spolupráci při rekonstrukci kotelny v ZOO Plzeň následovně: „*Stavba byla provedena ve velmi dobré kvalitě a v dohodnutém termínu. Drobné změny byly řešeny v průběhu stavby bez připomínek. Celkově lze zhodnotit práci firmy Václav Klaus – Stavos velmi kladně.*“ (Reference STAVOS 2007, [online]).

Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. si vyznačuje individuálním přístupem ke všem zákazníkům bez ohledu na důležitost projektu. Zákazníci se cítí důležití, pokud se právě jim věnuje jeden z majitelů firmy a osobně se zajímá o jejich požadavky, připomínky a dohlíží na to, aby zaměstnanci odváděli svoji práci poctivě. Za tento přístup se jim dostává mnoha kladných referencí a osobních doporučení.

Lze říci, že obě firmy si dokáží segment zákazníků udržet. Firma Václav Klaus – STAVOS s.r.o. by mohla občas zvolit individuálnější a vstřícnější přístup a naopak podnik STAVBA Plzeň s.r.o. trochu profesionálnější přístup.

Propagace

Od tak velkého podniku typu Václav Klaus – STAVOS s.r.o. by se daly očekávat profesionální firemní webové stránky. Ovšem stránky firmy jsou v naprosto neadekvátním a žalostném stavu. Naposledy byly aktualizované v roce 2007 a téměř v nich nelze číst, z důvodu nemožnosti zobrazení znaků s diakritikou. Firma nevyužívá ani reklamy, jednoho ze základních marketingových nástrojů propagace, což je velice překvapující. Firma nemá stanovenou svou misi ani vizi.

Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. je na tom s firemními webovými stránkami ještě o poznání hůř. Stránky jsou rozpracované od roku 2016, mají naprogramovanou pouze titulní stranu, kde je uveden kontakt a adresa podniku. Stránky blíže neuvádí, čemu se podnik věnuje a co může nabídnout. Stejně jako firma Václava Klause ani tento podnik nevyužívá reklamy, což je uvedeno i jako jedna ze slabých stránek ve SWOT analýze.

Výrobní a stavební postupy

Firma pana Klause svou firemní politiku orientuje na systém kvality a environmentálního procesu, což jí zajišťuje přední postavení v Plzeňském regionu. Věnuje se pozemním stavbám a dbá na sledování nových technologických postupů a zabezpečování jejich zavádění a využívání, což je také jeden ze strategických cílů. Firma využívá tzv. suchých procesů, tedy procesů, ve kterých se využívá systém prefabrikace, kdy je konstrukce připravena předem a na místě je pouze odborníky montována dohromady a kompletuje se tak celá stavba. Firma využívá také moderních

materiálů, velmi se angažuje v ochraně životního prostředí a úspoře energií pomocí izolací objektů. O technologické vyspělosti firmy svědčí také rozsáhlé technické vybavení - traktorové rypadlo JCB, nakladač UNC, kontejnerová Avie, osobní vozy a tranzity pro dopravu zaměstnanců a drobnou stavební mechanizaci (Technické vybavení STAVOS 2007, [online]).

Podnik STAVBA Plzeň s.r.o. se také jako hlavní činnosti věnuje pozemním stavbám, využívá ovšem stále ještě tzv. mokrých procesů, což zahrnuje výstavbu přímo na místě za pomoci malty a cihel, případně tvárnic či železobetonových konstrukcí. Tento stavební postup se ovšem stává zastaralým a v dnešní době se většina firem uchyluje k suchým procesům, díky nimž původní zednické řemeslo upadá. V tomto ohledu by se podnik měl snažit své postupy zinovovat a sledovat technologické novinky.

Z výše uvedeného textu lze vyvodit především, že by se podnik měl snažit zlepšovat a inovovat své znalosti v oblasti technologie a technologických postupů a věnovat více pozornosti efektivní propagaci.

Doporučení pro udržení konkurenceschopnosti

S ohledem na silnou konkurenci v odvětví je potřeba, aby podnik především zvýšil povědomí veřejnosti o svém podniku a oslovil potenciální zákazníky, aby udržoval vřelé vztahy s klíčovými *stakeholdery*, aby rozšiřoval svůj rozhled a zapojil se do ochrany životního prostředí v České republice.

Vytvoření webových stránek

Webové stránky jsou ve třetím tisíciletí a době internetu jedním ze základních propagačních nástrojů každého podniku. Profesionálně vytvořené webové stránky, obsahující relevantní informace o podniku a jeho činnostech mohou mít za následek zvýšení počtu stávajících i potenciálních zákazníků. Lze nalézt mnoho profesionálních firem, které se předhánějí v rychlosti a cenových podmínkách tvorby webových stránek. Jako velkou výhodu lze uvést, že synovec jednoho z majitelů Václava Janouškovce se této tvorbě webových stránek věnuje a je možné jeho dovednosti po emailové konzultaci využít (Emailová konzultace 2018).

Podnik by si měl pro začátek ujasnit, co od svého firemního webu očekává, jak velkou roli bude hrát v propagační strategii. Následně je potřeba vybrat vhodný typ dodavatele. Webové stránky podniku může vytvořit specializovaná agentura, *freelancer*, příbuzný či kamarád nebo svépomocí na webu WordPressu.

Rozmezí finančních prostředků na vytvoření webových stránek se může pochybovat od zanedbatelných částek až po desetitisíce. Vždy záleží na konkrétním požadavku a parametrech daného podniku. Například složitost grafického zpracování, zapojení marketingové *SEO* optimalizační metody, vytvoření e-shopu a mnoho dalšího.

Reklama

S ohledem na rozšíření povědomí o podniku mezi veřejnost, se zaměřením na soukromé osoby (FO), jeden ze zákaznických segmentů podniku, by podnik mohl investovat do reklamy. Existuje mnoho druhů a typů reklam. Pro podnik by bylo pravděpodobně dostačující a nejméně nákladné zvolit reklamu v podobě inzerce v časopise o stavebnictví, například v elektronickém časopise STAVITEL, Topin - topenářství a instalace, Projekty rodinných domů nebo měsíčním časopise Stavebnictví. Konkrétně v tomto časopise je možná plošná inzerce a cenové podmínky se odvíjejí od velikosti

Jako motivace pro podniky v odvětví stavebnictví vyhlašuje MPO také každoroční soutěže. Jedná se například o soutěže Stavba roku, Nejlepší výrobce stavebnin či Znamka kvality pro VÝROBEK – TECHNOLOGII pro stavitelství a architekturu (MPO soutěže 2018, [online]).

Udržování kontaktů

V rámci udržování vřelých vztahů s dodavateli a významnými zákazníky (investory) by podnik mohl rozesílat prostřednictvím emailu blahopřání k významným svátkům, například vánočním a velikonočním či přání k narozeninám. Jednalo by se o efektivní způsob, jak těmto klíčovým *stakeholderům* připomenout zájem podniku o spolupráci a udržování vztahů s nimi.

Zapojení do programu Nová zelená úsporám

Podnik by se mohl zapojit do programu Nová zelená úsporám ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí, administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR, který bezprostředně navázal na program Zelená úsporám. Jedná se o dotační program v celkové výši 28 mld. Kč, jehož délka trvání je předepsaná na období 2013—2020. Hlavním cílem tohoto programu je zlepšení stavu životního prostředí snížením produkce emisí, znečišťujících látek a skleníkových plynů. Program podporuje energeticky úsporné rekonstrukce rodinných domů a bytových domů, výměnu nevyhovujících topných zdrojů a využívání obnovitelných zdrojů. Tento projekt je určen mj. i pro stavebníky rodinných a bytových domů, tedy i podnikatelské subjekty. Jednalo by se o efektivní způsob, jak se podílet na ochraně životního prostředí, který by jistě oslovil i mnoho potenciálních zákazníků (Nová zelená úsporám 2018, [online]).

Závěr

Do okolí podniku lze zahrnout celou řadu faktorů, které na podnik působí a ovlivňují tak jeho rozhodování. Tyto faktory jsou velice proměnlivé a přinášejí s sebou mnohá rizika, úskalí ale i příležitosti. Toto okolí je stále proměnlivé, proto je potřeba ho analyzovat a dobře znát.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat analýzu okolí podniku, vyhodnotit ji a formulovat doporučení ve vazbě na zjištěné výsledky. Pro analýzu okolí podniku byly použity PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a srovnání podniku s největším konkurentem v odvětví.

Z provedené PEST analýzy vyplynulo, že největší vliv na podnik má politicko-právní a ekonomické okolí. Pozitivní dopad na podnik měla bezesporu novelizace Zákona o stavebnictví a celkový ekonomický růst země. Naopak mezi negativní dopady lze zařadit dle provedené analýzy neustálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Porterův model pěti konkurenčních sil odhalil, že toto odvětví prokazuje vysokou míru vyjednávací síly kupujících a značný konkurenční boj mezi stávajícími firmami na trhu. Podnik může být ohrožen i nově vstupujícími firmami, z důvodu poměrně nízkých bariér vstupů do tohoto odvětví. Z provedené finanční analýzy byl zjištěn kolísavý trend, kdy negativní výsledky souvisely s krizí ve stavebnictví a naopak pozitivní výsledky se stále narůstající ekonomickou stabilitou v České republice. V porovnání s průměrnou hodnotou za celé odvětví za rok 2016, zveřejněné Ministerstvem průmyslu a obchodu, byly výsledné hodnoty podniku podprůměrné.

Z provedení SWOT analýzy vyplynulo, že podnik je relativně silný, ovšem má stále příliš mnoho slabých stránek, které by měl odstranit či eliminovat. Například absence firemních webových stránek či absence reklamy a s tím související malé povědomí o podniku ze strany veřejnosti. Stavební průmysl ale také nabízí mnoho příležitostí, například lze zmínit rozšíření poskytovaných služeb či pozitivní predikace odborníků v oblasti inflace a ekonomického růstu České republiky. Na základě výsledků analýzy byla podniku doporučena WO strategie. Srovnání vybraných faktorů podniku s největším konkurentem v odvětví, firmou Václav Klaus – STAVOS s.r.o., ukázalo, že největším nedostatkem podniku jsou jednoznačně zastaralé stavební procesy a technologie. Naopak podnik předčil svého konkurenta v péči o své zákazníky.

S ohledem na zmíněné skutečnosti byla vytvořena doporučení pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Mezi tato doporučení byla zahrnuta reklama, tvorba webových stránek, účast na konferencích a seminářích pořádaných Ministerstvem průmyslu a obchodu, udržování kontaktů s významnými *stakeholdery* a zapojení do programu Nová zelená úsporám. Byly vyobrazeny možnosti tvorby firemních stránek, profesionální agenturou počínaje a synovcem spoludávatele podniku pana Janouškovce konče. Byly uvedeny také elektronické i tištěné časopisy o stavebnictví, ve kterých je možná inzerce. Dále byly uvedeny příklady seminářů a konferencí pořádaných MPO, kterých by se podnik mohl účastnit a které by mohly být přínosné. Udržování kontaktů s významnými *stakeholdery* by mělo efektivním způsobem připomenout existenci firmy. Zapojení podniku do projektu Nová zelená úsporám by mohl přinést finanční prostředky v podobě dotací na ochranu životního prostředí. Všechna tato doporučení by měla vést k udržení, možná i zvýšení konkurenceschopnosti díky získávání potenciálních zákazníků.

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
BIM	Building Information Modeling
CSR	Corporate Social Responsibility
ČKD	Českomoravská-Kolben-Daněk
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OR	Obchodní rejstřík
PO	právnícká osoba
PPS	standard kupní síly
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SEO	Search Engine Optimization
SFEU	Smlouva o fungování Evropské unie
SRN	Spolková republika Německo
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí	8
Obrázek č. 2: Obrat a diverzifikace	15
Obrázek č. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
Obrázek č. 4: SWOT analýza	23
Obrázek č. 5: Logo firmy STAVBA Plzeň.....	28
Obrázek č. 6: Schéma areálu.....	30
Obrázek č. 7: Meziroční inflace a průměrný index spotřebitelských cen.....	35
Obrázek č. 8: Podíl stavebnictví na celkové zaměstnanosti	36
Obrázek č. 9: Ceník reklamního spotu v rádiu Impuls	57

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Nástroje strategické analýzy	19
Tabulka č. 2: Vybrané faktory PEST analýzy	20
Tabulka č. 3: TOWS matice	24
Tabulka č. 4: PEST analýza podniku STAVBA Plzeň s.r.o.	37
Tabulka č. 5: Ukazatele rentability	47
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity	49
Tabulka č. 7: SWOT analýza	50

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

- [1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [2] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management: [Orig.: Fundamentals of management]*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [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.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] JÜNGER, J. *Strategický management* 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7410-006-2.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem.* } 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
- [8] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.* } 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* } 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva A KOL. *Podniková ekonomika.* } 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [11] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky. 3.*, upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

- [12] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2014, 275 stran. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [13] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

- [14] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění.
- [15] *Evropský parlament*. [online]. Europarl.europa.eu, 2018, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/portal/cs>
- [16] *Porovnání zemí EU*. [online] Aktuálně.cz, 2016, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-je-patnactou-nejbohatsi-zemi-eu-nove-porovnani-ukazuje/r~4c9b709e330c11e682470025900fea04/?redirected=1520247837>
- [17] TŮMA, Ondřej. *Očima expertů: Progresivní daň*. [online] Peníze.cz, 2017, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/dan-z-prijmu-fyzickych-osob/321311-ocima-expertu-progresivni-dan>
- [18] *CSR v ČR*. [online] Národní portál, 2015, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- [19] ŠETEK, David. *Ekospace*. [online] Ekospace.cz, 2012, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/1-mikroekonomie-1/148-12-uzitek-2>
- [20] TAUCHENOVÁ, Kateřina. *Poslání světových značek*. [online] M-journal.cz, 2015, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/nejvice-inspirativni-poslani-svetovych-znacek__s288x11626.html
- [21] *ČKD*. [online] Cbeng.cz, 2009, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.cbeng.cz/o-spolecnosti/vize-strategie-poslani-a-hodnoty-158.html>
- [22] *Kofola*. [online] Firma Kofola, 2018, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/obsah/mise>
- [23] *Český rozhlas*. [online] Český rozhlas, 2018, [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/informace/misevize/>
- [24] *STAVBA Plzeň*. [online] Stavba Plzeň, 2016, [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <http://www.stavbaplzen.cz/>
- [25] *Obchodní rejstřík*. [online] Rejstřík.penize.cz, 2018, [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/00029122-stavba-plzen-s-r-o>

- [26] *Výpis z OR.* [online] Rejstrik.penize.cz, 2018, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/00029122-stavba-plzen-s-r-o>
- [27] *Business Park Republikánská.* [online] Cranium.cz, 2016, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.cranium.cz/>
- [28] *Digitalizace stavebnictví.* [online] Investičníweb.cz, 2017, [cit. 20.03.2018]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-vlada-v-pondeli-projedna-podporu-digitalizace-stavebnictvi/>
- [29] *Propad stavebnictví.* [online] Aktuálně.cz, 2016, [cit. 20.03.2018]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/za-letosni-propad-stavebnictvi-muze-vlada-tvrdi-sef-odboru/r~077139ba7a9011e69d46002590604f2e/?redirected=1521574366>
- [30] Zákon č. 183/2006 Sb., v platném znění
- [31] *Analytici: Program vlády je v oblasti stavebnictví ambiciózní.* [online] Českenoviny.cz, 2017, [cit. 20.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/analytici-program-vlady-je-v-oblasti-stavebnictvi-ambiciozni/1564470>
- [32] *Legislativa českého stavebnictví.* [online] Portál českého stavebnictví, 2018, [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=27>
- [33] *Novela stavebního zákona.* [online] BusinessInfo.cz, 2017, [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-stavebniho-zakona-ma-od-ledna-2018-zrychlit-vydavani-stavebnich-povoleni-99240.html>
- [34] *Česká ekonomika.* [online] Ministerstvo financí ČR, 2018, [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/ceska-ekonomika-letos-poroste-30909>
- [35] *Rychlé tempo růstu ekonomiky ČR.* [online] Echo24.cz, 2017, [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/psrwJ/ceska-ekonomika-na-vrcholu-zrychlila-mezirocni-rust-na-5->
- [36] *Fiskální výhled.* [online] Ministerstvo financí ČR, 2017, [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled/2017/fiskalni-vyhled-cr-listopad-2017-30172>
- [37] *Měnová politika.* [online] Česká národní banka, 2018, [cit. 22.03.2018]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/

- [38] *Inflace*. [online] Česká národní banka, 2018, [cit. 22.03.2018]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>
- [39] *Míra inflace*. [online] Kurzy.cz, 2018, [cit. 22.03.2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [40] *Národní ústav pro vzdělávání*. [online] Nuv.cz, 2018, [cit. 25.03.2018]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/absolventi-strednich-skol-a-trh-prace-stavebnictvi>
- [41] *Stavebnictví*. [online] Infoabsolvent.cz, 2018, [cit. 25.03.2018]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-74>
- [42] *Nedostatek zaměstnanců ve stavebnictví*. [online] Personalista.com, 2017, [cit. 25.03.2018]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/stavebnictvi-se-propada-nedostatek-zamestnancu-neni-jeho-jediny-problemem.html>
- [43] *Prefabrikace*. [online] Hotovedomy.cz, 2018, [cit. 25.03.2018]. Dostupné z: <http://www.hotovedomy.cz/ceniky/ceniky/poradna/slovník-pojmu/1-prefabrikace/>
- [44] *Pasivní domy*. [online] Projekty domů, 2018, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.projektydomu.cz/projekty-domu/pasivni-domy/>
- [45] *Postavení na trhu*. [online] Ekonomika.idnes.cz, 2016, [cit. 26.03.2018]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/stavebnictvi-se-darilo-metrostav-zustava-prvni-fu1-/ekonomika.aspx?c=A160418_211959_ekonomika_fka
- [46] *Stavebnictví v regionech*. [online] Český statistický úřad, 2016, [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/42074991/200061-16.pdf/1fa7ecfe-60de-46b1-bc1a-250fc4e75dbd?version=1.0>
- [47] *Otýs a Reichl*. [online] Otysreichl.cz, 2018, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.otysreichl.cz/index.html>
- [48] *W & W stavby s.r.o.* [online] Wwstavby.cz, 2018, [cit. 07.04.2018]. Dostupné z: <http://www.wwstavby.cz/o-spolecnosti-w-w-stavby/>
- [49] *Václav Klaus – Stavos*. [online] Vaclavklaus-stavos.cz, 2007, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.vaclavklaus-stavos.cz/?strana=obrazky>
- [50] *Tomáš Bartovský*. [online] Zednici-plzen.cz, 2012, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.zednici-plzen.cz/>
- [51] *Stavebniny Ptáček*. [online] Ptacek.cz, 2018, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <https://www.ptacek.cz/>

- [52] STEINBACHOVÁ, Kateřina. *Hornbach*. [online] Ctidoma.cz, 2016, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <http://www.ctidoma.cz/zivot-v-regionu-zpravodajstvi-firmy-kariera/2016-03-31-co-nabizi-hornbach-zakaznikum-profesionalum>
- [53] *WOODCOTE*. [online] Woodcote.cz, 2018, [cit. 01.04.2018]. Dostupné z: <https://www.woodcote.cz/kategorie-produktu/tepelne-izolace>
- [54] *Sbirka listin*. [online] Or.justice.cz, 2018, [cit. 07.04.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=531853>
- [55] *MPO*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>
- [56] *Reference STAVOS*. [online] Vaclavklaus-stavos.cz, 2007, [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <http://www.vaclavklaus-stavos.cz/?strana=reference>
- [57] *Technické vybavení STAVOS*. [online] Vaclavklaus-stavos.cz, 2007, [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <http://www.vaclavklaus-stavos.cz/?strana=ospol>
- [58] *Časopis Stavebnictví*. [online] Casopisstavebnictvi.cz, 2018, [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <https://www.casopisstavebnictvi.cz/inzerce>
- [59] *Reklama v rádiu Impuls*. [online] Impuls.cz, 2018, [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: <https://www.impuls.cz/info/reklama-v-radiu-impuls/>
- [60] *MPO konference*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [cit. 16.04.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/konference-seminare/>
- [61] *MPO soutěže*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018, [cit. 16.04.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/souteze/>
- [62] *Nová zelená úsporám*. [online] Novazelenausporam.cz, 2018, [cit. 16.04.2018]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/rodinne-domy/3-vyzva-rodinne-domy/o-programu-3-vyzva/>

Ostatní zdroje

- [63] JANOUŠKOVEC, Václav. Spolumajitel podniku STAVBA Plzeň s.r.o., osobní konzultace 2018
- [64] JANOUŠKOVEC, Jan. Synovec spolumajitele podniku STAVBA Plzeň s.r.o. Václava Janouškovce, emailová konzultace, 2018

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha za období 2013 – 2016 v celých tisících Kč

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za období 2013 – 2016 v celých tisících Kč

Příloha A: Rozvaha podniku STAVBA Plzeň s.r.o. ve zkráceném rozsahu

AKTIVA v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	9 095	9 353	9 212	9 527
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	4 774	4 536	4 198	3 943
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	4774	4 536	4 198	3 943
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	4 296	4 796	4 995	5 545
Zásoby	132	112	54	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 305	2 464	3 914	1 950
Krátkodobý finanční majetek	1 859	2 220	1 027	3 595
Časové rozlišení	25	21	19	39
PASIVA CELKEM	9 095	9 353	9 212	9 527
Vlastní kapitál	7 617	7 828	7 836	8 378
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	12 330	12 329	12 330	12 330
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	-1 882	-4 933	-4 722	-4 713
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-3 051	212	8	541
Cizí zdroje	1 428	1 477	1 326	1 101
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	270	400	400	400
Krátkodobé závazky	1 158	1 077	926	701
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	50	48	50	48

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Sbírka listin 2018, [online])

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty podniku STAVBA Plzeň s.r.o. ve zkráceném rozsahu

Výkaz zisku ztráty v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodané zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0
Výkony	10 844	14 543	10 398	12 171
Výkonová spotřeba	8 246	8 826	5 249	7 003
Přidaná hodnota	2 598	5 717	5 149	0
Osobní náklady	5 038	5 036	5 138	3 609
Daně a poplatky	99	95	99	83
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	374	338	338	311
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	44	121	65
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	44	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	44	110	493	146
Ostatní provozní náklady	0	18	13	683
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-2 902	386	181	693
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
Výnosové úroky	24	3	2	2
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	173	177	175	154
Převod finančních výnosů	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-149	-174	-173	-152
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0
VH za běžnou činnost	-3 051	212	8	541

Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0
Mimořádný VH	0	0	0	0
Převod podílu na VH společníkům (+/-)	0	0	0	0
VH za účetní období (+/-)	-3 051	212	8	541
VH před zdaněním (+/-)	-3 051	212	8	541

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle (Sbírka listin 2018, [online])

Abstrakt

ULČOVÁ, Štěpánka. *Vliv okolí na konkrétní podnik*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 69 s., 2018

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

Tématem této bakalářské práce je Vliv okolí na konkrétní podnik. Hlavním cílem této práce je vypracování analýzy okolí zvoleného podniku STAVBA Plzeň s.r.o. a zhodnocení výsledků včetně formulace doporučení pro udržení konkurence schopnosti na stavebním trhu ve vazbě na zjištěné výsledky. První část práce se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů týkajících se podniku, jeho okolí a charakteristikou jednotlivých faktorů prostředí ovlivňující činnost podniku. Druhá část obsahuje teoretický popis PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Ve třetí kapitole lze nalézt podrobnosti o podniku. Následující části práce jsou věnovány praktickému aplikování analýz okolí podniku prostřednictvím vybraných metod. Na základě zjištěných výsledků byl vytvořen návrh doporučení, který by měl vést k udržení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

ULČOVÁ, Štěpánka. Influence of surroundings on a specific company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 69 p., 2018

Key words: business environment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis

The topic of this bachelor thesis is the Influence of surroundings on a specific company. The main goal of this work is to elaborate on analysis of the surroundings of a specific company STAVBA Plzeň s.r.o. and to evaluate the results. It includes the formulation of recommendations for maintaining competitiveness on the construction market in relation to the results. The first part of the thesis deals with the theoretical definition of the basic concepts regarding the company, its surroundings and the characteristics of the individual factors influencing the business activity. The second part contains a theoretical description of PEST analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. In the third chapter, details about the business can be found. The following parts focus on the practical application of business environment analyses through selected methods. The suggestions for improvement which should lead to maintaining the competitiveness of the company are recommended based on the achieved results.