

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru
růstu národního hospodářství**

**Application of small and medium-sized enterprises as a
factor in the growth of national economy**

Lenka Marešová

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 27. listopadu 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti BOLID M s.r.o. zejména jednateři Ing. Václavu Maršíkovi, Ph.D. za spolupráci a ochotu při zpracování praktické části.

ÚVOD.....	7
1. Obecné pojednání o malých a středních podnicích	9
1.1 Vymezení základních pojmů	9
1.2 Malé a střední podniky – definice a jejich členění	10
1.3 Současnost malého a středního podnikání, vybrané charakteristiky	11
2. Význam malého a středního podnikání	15
2.1 Uplatnění a význam malého a středního podnikání pro růst národního hospodářství.....	15
3. Malé a střední podniky jako součást národního hospodářství	18
3.1 Nevýhody malého a středního podnikání	18
3.2 Podpora malých a středních podniků	18
4. Charakteristika stavebního odvětví.....	22
4.1 Význam a specifika stavebního odvětví	22
4.2 SWOT analýza malého a středního podnikání ve stavebnictví se zvláštním zřetelem k situaci na území Karlovarského a Plzeňského kraje	23
5. Shrnutí teoretické části.....	25
6. Charakteristika podniku BOLID M s.r.o.	27
7. Analýza podniku	30
7.1 Obecné okolí podniku.....	30
7.2 Oborové okolí podniku.....	33
7.3 Vnitřní prostředí podniku	38
8. SWOT analýza podniku.....	43
8.1 SWOT analýza podniku	43
8.2 Vybrané hrozby - současný stav, návrh opatření na snížení dopadu hrozeb	44
Stále se snižující počet vyhraných veřejných zakázek	44
8.3 Vybrané slabé stránky – popis současného stavu, příčiny, návrh řešení.....	54
9. Hodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivity navržených řešení	59
ZÁVĚR	62
Seznam tabulek	63
Seznam grafů	64
Seznam použitých zkratk:	65
Seznam použitých zdrojů:.....	66

Abstrakt.....	70
Abstract.....	71

ÚVOD

Po vzniku samostatného Československa v roce 1918 se země relativně rychle zotavila z utrpených válečných škod a v důsledku rozvoje textilního, sklářského a obuvnického průmyslu, který během následujících deseti let dosáhl světové úrovně a proslulosti, se československá ekonomika zařadila mezi deset nejvyspělejších ekonomik světa [4]. Významný rozvoj zaznamenal také strojařský, elektrotechnický a energetický průmysl. [25] Růst ekonomiky však utnula druhá světová válka.

Poválečné období a změna politického zřízení s sebou přinesla velké vlny znárodnování, které představovaly konec soukromého podnikání v Československu. Na základě dekretů podepsaných dne 24. října 1945 přešly do vlastnictví státu doily, banky, pojišťovny, průmyslové podniky s více než pěti sty zaměstnanci a vybrané podniky s více než 150 zaměstnanci. [19]

I přesto, že ústava z 9. května 1948 deklarovala ochranu drobného a středního podnikání (jednalo se o podniky do 50 zaměstnanců) ve skutečnosti znepríjemňoval stát živnostníkům život do té míry, že jen v lednu 1949 zaniklo v Čechách 2 781 živností, a během tohoto roku bylo zrušeno 65 tisíc prodejen z celkového počtu 110 tisíc. V roce 1953 se počet soukromých živností pohyboval zhruba na dvacetiprocentní úrovni z roku 1948. Na začátku 60 let již v Československu soukromý sektor téměř neexistoval. Zánikem soukromého podnikání v živnostech a obchodě byla dovršena likvidace vícesektorové ekonomiky. Podnikatelská iniciativa a soutěž byla utlumena, až zcela zanikla. [21] Typickým ekonomickým subjektem centrálně plánované ekonomiky byl velký ekonomický celek výrobních hospodářských jednotek s deseti až statisíci zaměstnanci.[10]

Začátek 90. let 20. století s sebou přinesl pro Československou respektive Českou republiku mnoho významných změn. Jednalo se o ekonomický a politický proces komplexní změny sociálně-ekonomického systému, který mimo jiné znamenal přechod od centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice. Po roce 1990 došlo v Československu k obrovskému boomeru podnikání. Svoji roli zde hraje také vlna privatizačního procesu státního majetku.

Během posledních dvaceti dvou let získalo malé a střední podnikání zpět svoji někdejší důležitost, pro kterou bývají malé a střední podniky označovány za hnací sílu

podnikatelské sféry [26], páteř tržní ekonomiky [17] či významný ukazatel vyspělosti ekonomiky. Opět tvoří jádro české ekonomiky a jsou důstojnými konkurenty, obchodními partnery a zaměstnavateli. Jejich význam je nejen pro českou, ale i pro jakoukoliv jinou vyspělou ekonomiku nesporný. Malé a střední podnikání s sebou přináší příležitosti, zároveň však musí čelit mnoha hrozbám a potýkat se s jistými nevýhodami.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část (kapitoly 1 – 5) obsahuje zejména teoretické pojednání o malém a středním podnikání, vysvětlení základních pojmů, které jsou v práci často používány, statistická data týkající se tohoto druhu podnikání, formy podpor malých a středních podnikatelů, nevýhody a hrozby, se kterými se mohou malé a střední podniky potýkat.

Cílem této části bylo však nejen popsat malé a střední podniky, ale také vyzdvihnout jejich význam pro růst národního hospodářství. Kapitola 2 přehledně předkládá možné uplatnění malých a středních podniků a pozitivní dopady jejich existence a činnosti na národní hospodářství. Z velikosti jednotlivých malých a středních podniků je zřejmé, že je prakticky nemožné, aby jeden takový podnik ovlivnil zásadním způsobem národohospodářský vývoj. Jejich síla však spočívá zejména v jejich počtu, čímž se stávají složkou národního hospodářství, která by neměla být nikdy opomíjena.

Druhá část práce (kapitoly 6 – 9) je věnována konkrétnímu malému podniku, společnosti BOLID M s.r.o. Cílem této části práce je zhodnotit situaci, ve které se tento podnik nachází a navrhnout opatření, která by měla pomoci této společnosti k jejímu udržitelnému rozvoji a zhodnotit realizovatelnost a ekonomickou efektivnost navržených řešení. Podkladem pro návrh řešení a opatření vedoucích k udržitelnému rozvoji společnosti se staly SWOT analýza stavebního odvětví v Karlovarském a Plzeňském kraji, analýza prostřední podniku a finanční analýza.

1. Obecné pojednání o malých a středních podnicích

1.1 Vymezení základních pojmů

Dříve než bude přistoupeno k samotné problematice práce, je třeba vymezit základní pojmy, které se v práci často vyskytují. Jedná se o pojem: podnik, podnikání a podnikatel.

Podnik

Podnik definuje par. 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, a sice: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [29]

Definice podniku existuje však velmi mnoho, může být definován například také jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují, a prodávají věcné statky a služby. Podnik je také kombinací výrobních faktorů, jimiž jejich vlastníci hodlají dosáhnout určitých cílů (např. maximalizace svých příjmů, zlepšení sociální prestiže, nebo dosažení hospodářské moci). [15]

Podnikem může také být „funkčně a právně samostatný subjekt zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku, což je cíl a motiv podnikání. Činnost podniku je zaměřena na uspokojování potřeb jiných osob. [7, str. 42]

Podnikání

Podnikáním se dle par. 2 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.[29]

Podnikatel

Podnikatelem je dle par. 2 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník [29]:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

1.2 Malé a střední podniky – definice a jejich členění

I přesto, že pojem malý a střední podnik je již velmi dlouho součástí všeobecného povědomí, jednotná norma, která by malé a střední podniky přesně definovala, dlouho neexistovala. V současné době se většina vládních, hospodářských a statistických institucí řídí kategorizací podniku obsaženou v Doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC, která je platná od 1. ledna 2005. [10]

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku.

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.“ [16]

Odborná literatura uvádí mnoho jiných způsobů členění podniků dle velikosti. Nejběžnějším kvantitativním kritériem však vždy bývá:

- počet zaměstnanců
- výše obratu
- hodnota aktiv

přičemž nejpoužívanějším hodnotícím prvkem je počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců je rozhodujícím kritériem pro klasifikování firem například Českým statistickým úřadem či Českou správou sociálního zabezpečení. [11]

Uvedené parametry však nevypovídají nic o kvalitativní charakteristice podniku a nelze tedy na základě těchto údajů usuzovat nic o výkonnosti podniku nebo jeho rentabilitě.

1.3 Současnost malého a středního podnikání, vybrané charakteristiky

K 1. lednu 1990 (před zahájením privatizace) existovalo na území Česka jen 18 837 ekonomických subjektů [22] k 31. prosinci 1990 vzrostl celkový počet ekonomických subjektů na 178 993 a o rok později působilo v České republice již 955 647 podniků. [22] V současné době představuje více než 99% všech ekonomických subjektů malé a střední podnikání, což znázorňuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Vyjádření podílu jednotlivých ekonomických subjektů na celkovém počtu všech ekonomických subjektů v letech 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Registrované subjekty celkem	100	100	100	100	100	100
Podíl MSP na celkovém počtu subjektů	99,91	99,91	99,91	99,91	99,92	99,92
Z toho s počtem zaměstnanců 0	88,86	88,40	88,50	88,71	89,01	89,49
Z toho s počtem zaměstnanců 1-5	7,35	7,79	7,70	7,56	7,38	7,13
Z toho s počtem zaměstnanců 6 – 19	2,39	2,40	2,40	2,35	2,31	2,17
Z toho s počtem zaměstnanců 20 – 249	1,32	1,32	1,32	1,29	1,22	1,16
Z toho s počtem zaměstnanců nad 250	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08

Zdroj: data Český statistický úřad a vlastní zpracování, 2012

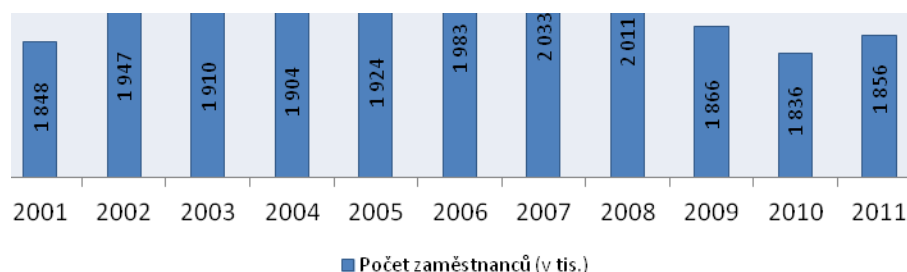
Fakt, že se malé a střední podniky těší v tuzemsku velké oblibě, dokládají údaje o jejich počtech každoročně zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu ve Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře [17]. K 31. prosinci 2011 bylo v České republice evidováno 3 146 013 živnostenských oprávnění, což představuje v porovnání s předchozím rokem 2010 nárůst počtu živnostenských oprávnění o 4,54%. [17]

Dle Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. prosinci 2011 v České republice celkem 1 066 787 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 814 897 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 251 890. Oproti roku 2010 došlo u právnických a fyzických osob k poklesu o 25 598 podniků.

Zaměstnanost v malém a středním podnikání

Malé a střední podniky zaměstnávaly v roce 2011 cca. 1 856 000 zaměstnanců, což představuje v porovnání s rokem 2010 nárůst zhruba o 20 000 zaměstnanců. Malé a střední podniky zaměstnávaly v roce 2011 60,85% z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry. [17]

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001 – 2011

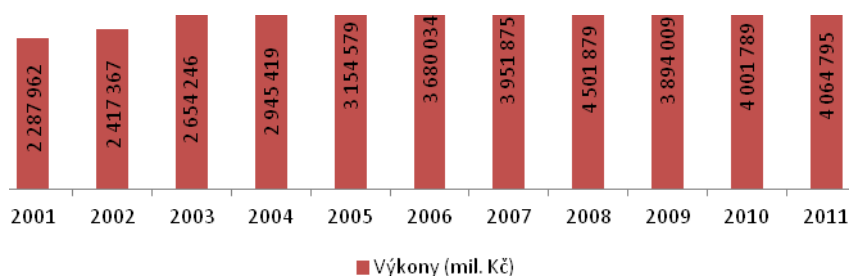


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011[17]

Výkony

V roce 2011 vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 4 064 795 mil. Kč., což oproti roku 2010 představuje navýšení o 63 006 mil. Kč. Podíl malých a středních podniků na celkových výkonech v roce 2011 dosáhl 49,50 %, což znamená oproti roku 2010 pokles o 1,74 %. [17]

Graf č. 2: Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2001 – 2011

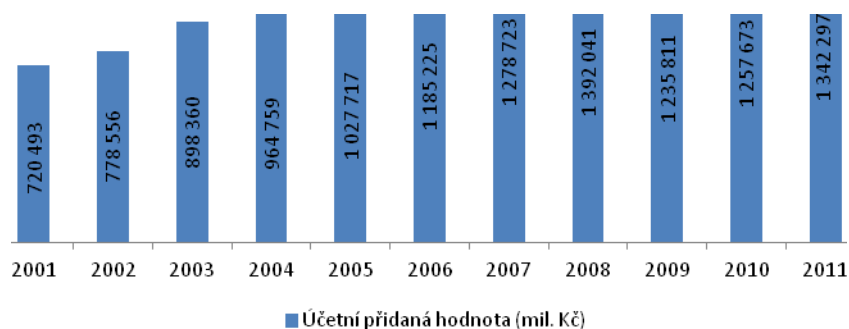


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011[17]

Účetní přidaná hodnota

V roce 2011 vytvořily malé a střední podniky celkem 1 342 297 mil. Kč účetní přidané hodnoty, oproti roku 2010 došlo ke zvýšení o 84 624 mil. Kč. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 54,43 %. [17]

Graf č. 3: Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2001 – 2011



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011 [17]

2. Význam malého a středního podnikání

2.1 Uplatnění a význam malého a středního podnikání pro růst národního hospodářství

Malé a střední podniky mají pro celosvětovou ekonomiku nesmírný význam a jejich rozvoj je bez ohledu na hospodářskou vyspělost země všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje. [6]

Největší význam malého a středního podnikání spočívá v:

- absorpci uvolněných pracovních sil
- přispění k zaměstnanosti
- udržení hospodářské soutěže a tržního mechanismu, podpoře demokracie
- zabývání se i okrajovými segmenty trhu
- zvětšování různorodosti nabídky a služeb
- možnosti získání příležitosti pro seberealizaci
- ponechání efektů z podnikání v daném státě či regionu
- inovativních přístupech
- subdodavatelských vztazích s velkými podniky
- flexibilitě atd.

Absorpce uvolněných pracovních sil

Jedná se o stabilizující sociální prvek především v případě hromadných propouštění zaměstnanců velkých restrukturalizovaných firem, ke kterým dochází zejména v hospodářsky slabších regionech, kde bývá také v důsledku sociálních rozdílů patrné společenské napětí mezi jednotlivými společenskými skupinami. Přínosem absorpce uvolněných pracovních sil je zmírnování dopadu strukturálních změn a úspora finančních prostředků, které by nezaměstnaným musely být vypláceny ze státního rozpočtu v podobě podpor v nezaměstnanosti. [12]

Přispění k zaměstnanosti

Malé a střední podniky bývají označovány za významného nositele zaměstnanosti a zároveň bývají považovány za velmi diferenciovaný zdroj pracovních příležitostí, který v průměru a v závislosti na různých tržních podmínkách zaměstnává 30 – 70% ekonomicky aktivního obyvatelstva. [12]

Udržení hospodářské soutěže a tržního mechanismu

Ekonomická a politická moc se rozptyluje mezi široké vrstvy lidí. [12] Velký počet malých a středních podniků zajišťuje ostrý konkurenční mechanismus a působí protimonopolně.

Zabývání se i okrajovými segmenty trhu

Okrajové segmenty zpravidla nebývají atraktivní pro velké podniky, naopak malé a střední podniky tím mohou získávat výhody ze specializace a pomáhat tak například zaostalejším regionům. Především v posledních letech se stává stále aktuálnějším problémem fakt, že v místech, kde byl maloobchod soustředěn do rukou velkých podniků, čímž došlo k vyřazení samostatných obchodníků z trhu, dochází k problémům v zásobování spotřebitelů v okrajových segmentech trhu (staří lidé, nemocní, sociálně slabí). [5]

Zvětšování různorodosti nabídky a služeb

Malé a střední podniky zajišťují bohatou a diferencovanou nabídku zboží a služeb. Hledají individuální potřeby, které jsou schopny uspokojit odpovídajícími individualizovanými výkony. Ve spolupráci s velkými podniky rozšiřují sortiment subdodávkami speciálních dílců pro masovou výrobu a doplňujícími dodávkami k sortimentu. [5]

Možnost získání příležitosti pro seberealizaci

Příležitost pro seberealizaci a rozvoj osobní iniciativy, umožňují lidem rozvíjet vlastní potenciál a podnikatelské schopnosti, realizovat jejich nápady. [11] Podporují zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců i podnikatelů, nabízejí díky bezprostřednímu kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem také bezprostřední účast zaměstnanců

na podnikatelských rozhodnutích. Zaměstnanec malého podniku je vzhledem k pružné a jednoduché organizaci firmy vyzýván k účasti na přemýšlení, jednání, angažovanosti a spoluzodpovědnosti. [5]

Efekty z podnikání zůstávají v daném státě či regionu

Předpokládá se, že malé a střední podniky jsou vlastněny tuzemskými majiteli, kteří utratí zisky z podnikání převážně v tuzemsku. Úspěšný podnikatel může pozvednout životní úroveň v regionu, organizuje kulturní, společenské a sportovní akce, případně takové akce sponzoruje, zasazuje se o zlepšení infrastruktury regionu, ve kterém podniká, může být vzorem pro jiné obyvatele regionu atd. [11]

Inovativní přístupy

Ve 20. století byly autory všech významných vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy, čímž se stávají hlavním zdrojem inovací. [12] I přesto, že malé a střední podniky vydávají na výzkum mnohem méně finančních prostředků než podniky velké, rozvíjejí výsledky základního výzkumu a dovádějí je až do zralosti použití. [5]

Subdodavatelé velkých podniků

V České republice jsou malé a střední podniky nejčastěji subdodavateli automobilek a velkých stavebních firem. Například automobilky nakupují zhruba 60% komponentů od svých dodavatelů, kterými jsou převážně malé a střední podniky. [11]

Flexibilita

Flexibilita představuje především schopnost rychle se přizpůsobit trhu a jeho měnícím se podmínkám, v porovnání s velkými podniky reagují malé a střední podniky mnohem citlivěji na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek, nemají tzv. ekonomickou setrvačnost. [12]

Mezi další přínosy malého a středního podnikání může být řazena například schopnost vytváření nových pracovních míst bez vynakládání vysokých kapitálových nákladů či umění využít výhody dostupnosti lokálních zdrojů.

3. Malé a střední podniky jako součást národního hospodářství

3.1 Nevýhody malého a středního podnikání

Malé a střední podniky se však musí na rozdíl od velkých podniků potýkat s řadou nevýhod, přičemž se jedná zejména o nevýhody v oblasti finanční, výrobní, personální, právní a strategické jako například [6]:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky
- slabá kapitálová základna
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit
- horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele, vysoké administrativní zatížení [10]

3.2 Podpora malých a středních podniků

Země s rozvinutou tržní ekonomikou, které si uvědomují znevýhodnění menších ekonomických subjektů vůči velkým podnikům, se snaží vytvořit malým a středním podnikům vhodné legislativní a ekonomické podmínky, které by pomohly nejen nově vznikajícím, ale i již existujícím malým a středním podnikům. [11]

V případě, že jsou pravidla podpor nastavena správně, nejedná se o podnikání malých podniků na úkor velkých firem, ale jde pouze o zmírnění nevýhod typických pro malé a střední podnikání. [12]

Podporu malého a středního podnikání a s ní spojené aktivity můžeme rozdělit do tří skupin:

- informační podpora
- materiální podpora
- finanční podpora

Subjekty, které poskytují podporu malým a středním podnikům mohou být rozděleny do čtyř skupin:

- vládní organizace zaměřené na poskytování služeb podnikatelům
- nevládní organizace (zpravidla neziskové organizace)
- podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky
- komerční subjekty specializující se na podporu podnikání [11]

Vládní organizace zaměřené na poskytování služeb

V České republice je podpora malého a středního podnikání upravena zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Tímto zákonem je také zřízena Agentura pro podporu podnikání a investic Czechinvest. [10] Jedná se o státní příspěvkovou organizaci, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podniků. Pomocí vybudované sítě zahraničních zastoupení je aktivní v přilákávání zahraničních investorů do České republiky. [9]

Mezi hlavní činnosti Czechinvestu mimo jiné patří:

- informování malých a středních podniků o možnostech podpory
- implementace dotačních programů financovaných Evropskou unií a státem
- pomoc při realizaci investičních projektů atd. [28]

Také Czech Trade je organizací zřízenou vládou, respektive Ministerstvem práce a obchodu. Hlavním úkolem Czech Trade je pomoc při prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích.

Ministerstvo práce a sociálních věcí založilo nezávislou neziskovou organizaci Národní vzdělávací fond zaměřenou na oblast zaměstnanosti a sociálního rozvoje. Podporu malým a středním podnikatelům poskytují informační portály www.businessinfo.cz a

www.euroinfocentrum.cz. Vládních organizací na podporu malého a středního podnikání je však mnohem více. [11]

Nevládní organizace (zpravidla neziskové organizace)

Nevládní organizace poskytující podporu malým a středním podnikům zahrnují škálu nejrůznějších subjektů jako například Hospodářskou a agrární komoru České republiky, Unii malých a středních podniků ČR, Asociaci malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR či Svaz průmyslu a dopravy ČR. [11]

Hospodářská a agrární komora České republiky je zřízena na základě zákona č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Mezi hlavní úkoly Hospodářské komory ve vztahu k malým a středním podnikům patří:

- podpora exportní činnosti
- podpora vzdělávání
- podpora evropské integrace ad.

Hospodářská komora se podílí také na vytváření příznivého podnikatelského prostředí, zajímá se o nově připravovanou legislativu, ke které zaujímá postoje, které považuje za nejlepší nejen pro své členy, ale i pro celou veřejnost. [14]

Profesní a zájmová sdružení podnikatelů jsou sdružení, která by mimo jiné měla zajišťovat lepší informovanost svých členů, navazování obchodních vztahů v tuzemsku a zahraničí, organizaci zahraničních stáží či poradenství. Členství v těchto sdruženích jsou dobrovolná a podmínky pro přijetí určují stanovy konkrétního sdružení. [13]

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky

Podnikatelský inkubátor je „prostředek k převedení podnikatelského záměru do technické a komerční realizace pomocí cílené nabídky od provozovatele inkubátoru [13, str. 207]

Hlavním významem podnikatelských inkubátorů je koncentrace několika nástrojů podpory začínajícím podnikatelům. [13] Jedná se zejména o:

- levnější nájemné ve výrobních halách či kancelářských prostorech
- poskytnutí základního kancelářského vybavení

- poradenské služby
- jednotný přístup k informacím a databázím [14]

Vědeckotechnický park je podnikatelská infrastruktura (průmyslová zóna, podnikatelské prostory k pronájmu), která přispívá k růstu ekonomické úrovně regionu prostřednictvím podpory rozvoje a růstu firem se zajímavým nápadem a zaměřením. Velmi často bývá vědeckotechnický park umístěn v blízkosti univerzity [14]. Vědeckotechnické parky fungují na podobném principu jako podnikatelské inkubátory, ale jsou určeno pro již zaběhlé a fungující firmy. [14]

Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Jedná se o podnikatelské subjekty nabízející začínajícím a fungujícím podnikům řadu služeb, zejména vedení účetnictví, daňové poradenství, zabezpečení požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní konzultace aj. [11]

Finanční podpora malým a středním podnikům

Finanční programy podpory podnikání mohou být děleny na národní programy podpory podnikání, ty schvaluje vláda České republiky a vyhláší je Ministerstvo průmyslu a obchodu a resortní programy podpory podnikání. Resortní programy podpory podnikání vyhláší nejen Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale také Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj či Ministerstvo zemědělství.

Dalšími poskytovateli finanční podpory malým a středním podnikům může být například Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s. (podpora formou záruk a zvýhodněných úvěrů) nebo Česká exportní banka, a.s. (státní podpora vývozu financováním vývozních úvěrů) [11] ad.

4. Charakteristika stavebního odvětví

4.1 Význam a specifika stavebního odvětví

Podnik, ve kterém byla zpracována praktická část práce, je stavebním podnikem. Vzhledem ke skutečnosti, že vývoj na stavebním trhu má značný vliv na rozvoj sledovaného podniku, je tato kapitola věnována přiblížení daného odvětví.

Stavebnictví můžeme zařadit mezi pilíře rozvoje české ekonomiky a nepochybně patří mezi hlavní národohospodářská odvětví. Vytváří díla dlouhodobé životnosti a kromě hmotného výrobního procesu zajišťuje také kulturní a architektonický přínos. V současné době vytváří zhruba 7% přidané hodnoty a zaměstnává cca. 9% osob pracujících v civilním sektoru. [23]

V roce 2011 působilo v České republice v oboru stavebnictví 162 026 ekonomicky aktivních malých a středních podniků, což znamená, že jejich počet klesl oproti předchozímu roku 2010 o 5 360 podniků (3,20%). Stejně tak v roce 2011 v porovnání s předchozím rokem došlo k poklesu počtu zaměstnanců, které malé a střední podniky ve stavebnictví zaměstnávali, a sice o 4,78%, což znamená zhruba o 10 000 zaměstnanců. Pokles zaznamenaly také výkony vytvořené malými a středními podniky v oboru stavebnictví, naopak došlo k nárůstu účetní přidané hodnoty. [17]

Každé odvětví má řadu specifíků, přičemž za nejčastější specifika stavebního odvětví bývá označována:

- silná závislost na klimatických podmínkách (sezónní výroba)
- vyspělost technologie a dlouhý inovační cyklus
- individuálnost a dlouhá životnost výrobků
- velká vázanost finančních prostředků
- silná závislost vývoje stavebního odvětví na celkovém vývoji národního hospodářství
- velké rozdíly ve vzdělání pracovníků
- velká fluktuace osob [8]

4.2 SWOT analýza malého a středního podnikání ve stavebnictví se zvláštním zřetelem k situaci na území Karlovarského a Plzeňského kraje

Jak již bylo uvedeno, malé a střední podniky mají své silné a slabé stránky, snaží se vyhýbat možným hrozbám a naopak využívat příležitosti. Z tohoto důvodu byla autorkou zpracována SWOT analýza malého a středního podnikání ve stavebnictví se zvláštním zřetelem k situaci na území Karlovarského a Plzeňského kraje. Údaje z této SWOT analýzy budou podkladem pro vytvoření SWOT analýzy podniku BOLID M s.r.o., rozbor jeho ekonomické situace a je podrobně zpracován v praktické části práce.

Silné stránky

- nízká pravděpodobnost vzniku nových konkurenčních velkých stavebních společností
- ochota obyvatel dojíždět do zaměstnání
- vysoký podíl podniků působících ve službách
- schopnost provádět stavby vysoké technické náročnosti, kvality a obtížnosti

Slabé stránky

- stavebnictví není tradičním oborem regionu (tím je především v Karlovarském kraji cestovní ruch)
- v porovnání s ostatními regiony se jedná o relativně malý pracovní trh – malý okruh výběru zaměstnanců
- neochota obyvatel vzdělávat se
- nezájem o nabízenou práci

Příležitosti

- významný podíl velmi bohatých investorů (především Karlovarský kraj)
- možnost využití dotačních a rekvalifikačních příspěvků pro zaměstnance
- relativně levná pracovní síla (v porovnání se zbývající částí republiky)
- přísun peněz ze strukturálních fondů
- uplatnění podnikatelů v zahraničí (především v Německu)

Hrozby

- zvyšující se věk řemeslníků specialistů
 - vymizení některých druhů řemesel
 - nízký počet absolventů učebních oborů
 - stále se snižující ochota bank poskytovat úvěry stavebním společnostem, zhoršení podmínek úvěrů, zvýšení administrativy
 - trvalý pokles objemu státních zakázek v případě politických nebo ekonomických změn
 - vstup nové konkurence na český trh (například čínských stavebních firem)
 - sjednocení sazeb daně, což bude u bytové výstavby představovat další zdražení
- [31]

5. Shrnutí teoretické části

Malé a střední podniky představují základní a stabilizující prvek české ekonomiky. Po útlumu malého a středního podnikání během období centrálně plánované ekonomiky, dokázaly po roce 1989 opět navázat na ekonomicky úspěšné období první republiky.

Existence malých a středních podniků má pro zdravý vývoj národního hospodářství obrovský význam, pozitivně ovlivňuje mimo jiné zaměstnanost, garantuje ekonomické svobody. Jejich předností je kromě jiného také flexibilita a schopnost rychlé reakce na změny trhu.

Malé a střední podniky však musí čelit mnohým nevýhodám, jako je například slabá kapitálová základna či horší přístup k informacím. Odstraňovat či alespoň eliminovat tyto nevýhody se daří pomocí vládních zásahů na podporu malým a středním podnikům, které mohou pomoci MSP v otázkách financí či informovanosti.

V každém odvětví a v každém regionu je však možné spatřovat rozdíly mezi podmínkami podnikání. SWOT analýza podnikání ve stavebnictví se zvláštním zřetelem k situaci na území Karlovarského a Plzeňského kraje je jakýmsi úvodem do praktické části analyzující podnikání konkrétního malého podniku, působícímu především v těchto dvou regionech.

Volba tématu bakalářské práce byla do značné míry ovlivněna autorčinou profesní praxí. Problematika malých a středních podniků je jí blízká zejména z toho důvodu, že během celé své profesní kariéry byla zaměstnána pouze v malém či středním podniku.

Cílem bakalářské práce je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vybraného malého podniku společnosti BOLID M s.r.o., navržení opatření k udržitelnému rozvoji této společnosti a hodnocení realizovatelnosti těchto opatření.

Praktická část vychází z teoretických východisek a získaných poznatků z praxe. V praktické části je nejdříve společnost BOLID M s. r.o. stručně charakterizována. Poté je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, výsledkem této analýzy a SWOT analýzy celého odvětví (viz. kapitola 4.2) je SWOT analýza podniku. Vybrané hrozby a slabé stránky podniku, které by mohly pro podnik v budoucnu představovat jisté problémy v udržitelném růstu podniku, jsou dále podrobně analyzovány a jsou k nim navržena jednotlivá řešení. Poslední část práce je věnována hodnocení

realizovatelnosti navržených řešení a to nejen z pohledu autorky, ale zejména z pohledu majitele společnosti.

6. Charakteristika podniku BOLID M s.r.o.

Praktická část byla zpracována ve společnosti BOLID M s.r.o. Jedná se o malý podnik působící v oblasti stavebnictví.

Základní charakteristika společnosti

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku společnosti:	31. 7. 2002
Výše základního kapitálu:	2 000 000 Kč
Výše rezervního fondu:	200 000 Kč
Sídlo společnosti:	Voršilská 2085/3, Praha 1
Pobočky:	Husova 654, 353 01 Mariánské Lázně Samaritská 165/1, 301 00 Plzeň - Doudlevice
Statutární orgán:	1 jednatel
Účetní období:	hospodářský rok od 1. 4. – 31.3.
Celková hodnota aktiv:	19 000 000
Roční obrat:	85 800 000 Kč (poslední uzavřené účetní období 1. 4. 2011 - 31. 3. 2012)
Předmět podnikání:	provádění staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě realitní činnost správa a údržba nemovitostí zprostředkování obchodu zprostředkování služeb velkoobchod specializovaný maloobchod výroba pilařská a impregnace dřeva inženýrská činnost v investiční výstavbě výroba dřevěných výrobků (kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček)

Profil společnosti, hlavní činnosti

Firma byla založena v roce 2002 Ing. Václavem Maršíkem, Ph.D. s cílem vstoupit na trh specialistů zabývajících se opravami historických objektů. Zakladatel společnosti od ukončení studií na ČVUT v Praze zaměřil svoji pozornost a aktivitu na historické objekty. Během své profesní dráhy spolupracoval s mnoha předními odborníky v oboru. [1] V době, kdy došlo k založení společnosti (původním sídlem společnosti byly Mariánské Lázně), působilo v západních Čechách podobných firem jen velmi málo a poptávka po jejich službách přesahovala nabídku, což pomohlo rychlému rozvoji firmy. Mezi historické objekty, které byly rekonstruovány společností BOLID M s.r.o. patří řada významných staveb, jakými jsou například Klášter premonstrátů v Teplé, trapistický Klášter Nový Dvůr, hrad Bečov, kostel Svaté Voršily v Praze, zámek Trpísty aj.

I přesto, že sídlem společnosti je Praha, převážná část rekonstrukcí je prováděna na objektech v západních Čechách, respektive v Karlovarském a Plzeňském kraji. Pro přehlednost jsou aktivity podniku, jeho výnosy a náklady děleny do tří středisek dle jednotlivých poboček (Mariánské Lázně, Plzeň a Praha). V posledním uzavřeném účetním období 2011/2012 se na celkovém obratu společnosti podílelo středisko Mariánské Lázně z 41,50% , středisko Plzeň z 33,78% a středisko Praha z 24,78%.

Rekonstrukce historických objektů jsou velmi specifickým stavebním odvětvím nejen, co se týká samotných prací, ale také způsobem financování. Většina zákazníků společnosti hradila a hradí investice prostřednictvím dotací. Rozsah dotací a počet dotovaných objektů se však neustále snižuje. Proto se v roce 2009 rozhodla společnost zareagovat na tento trend a mimo jiné také na příchod finanční krize rozšířením portfolia svých služeb o speciální stavební činnosti, jakými bylo například vybudování dětského hřiště, úprava koryta potoka či sanační práce. I přesto, že přímou souvislost úspěšnosti firmy s rozšířením portfolia služeb nelze potvrdit, na základě hospodářských výsledků a především rostoucího zisku v posledních dvou účetních obdobích lze usuzovat, že se jednalo o krok správným směrem. Další změnou, která způsobila příznivý ekonomický vývoj společnosti je její rozdělení na tři samostatně hospodařící střediska. Toto rozdělení společnosti s sebou sice přineslo zvýšení režijních nákladů,

jako je například nájemné, to však bylo zcela kompenzováno lepší dostupností jednotlivých staveb, úsporou času stráveného jízdou na stavbu a možností pružnějšího fungování společnosti.

Tabulka č. 2 dokládá postupné snižování podílu rekonstrukcí historických objektů na celkovém obratu společnosti v letech 2007 - 2012, tabulka 3 předkládá údaje o obratu a zisku společnosti za stejné období

Tab. č. 2: Vývoj podílu rekonstrukcí historických staveb na celkovém obratu společnosti za posledních pět uzavřených účetních období

Rok	Historické a církevní stavby		Ostatní činnost		Celkový obrat	
	[Kč]	[%]	[Kč]	[%]	[Kč]	[%]
2007/2008	59 779 033	86,70	9 172 583	13,30	68 951 616	100
2008/2009	43 093 262	68,85	19 499 945	31,15	62 593 207	100
2009/2010	48 288 417	83,78	9 345 475	16,22	57 633 892	100
2010/2011	48 810 838	76,23	15 217 706	23,78	64 028 544	100
2011/2012	38 798 705	53,18	34 154 910	46,82	72 953 615	100

Zdroj: účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o.

Tab. č. 3: Vývoj obratu a čistého zisku společnosti BOLID M s.r.o. v letech 2007/2012

Rok	Obrat společnosti v tis. Kč	Zisk po zdanění v tis. Kč
2007/2008	67069	504
2008/2009	61 821	1 628
2009/2010	50 983	637
2010/2011	61 896	1 059
2011/2012	85 800	4 140

Zdroj: účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o.

7. Analýza podniku

7.1 Obecné okolí podniku

Každý podnik je obklopen určitým vnějším světem. [10] Ten představuje v podstatě vše, co se nachází za hranicí podniku bez ohledu na to, zda se jedná o nehmotné či hmotné prvky. Okolí může podnik ovlivnit významným způsobem, naopak podnik má pouze omezenou možnost ovlivnit své okolí. Synek [10] rozlišuje následující prvky okolí:

- geografické
- politické a právní
- ekonomické
- technologické
- etické
- kulturně historické

Z tohoto členění bude také vycházeno při analýze vnějšího okolí podniku.

Geografické okolí

Geografické okolí ovlivňuje zejména logistiku společnosti. Jedním z problémů, které podnik často řešil v době, kdy většina jeho aktivit byla řízena z Mariánských Lázní, byla značná vzdálenost podniku od místa jednotlivých staveb. Tento problém byl vyřešen zřízením kanceláře v Praze, do které byla přesunuta významná část administrativy a následným zřízením pobočky v Plzni, která zajišťuje lepší dostupnost staveb v Plzeňském kraji.

Politické a právní okolí podniku

Politická situace v zemi je relativně stabilní a politický systém zaručuje volnou hospodářskou soutěž. V souvislosti s vysokými politiky však v poslední době neustále vyplouvají na povrch nejrůznější korupční kauzy, které ubírají poctivým firmám chuť do podnikání a motivaci k etickému chování.

I přesto, že společnost BOLID M s.r.o. neobchoduje se zahraničními partnery, také ona zaznamenala v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie zpřísnění některých ustanovení (například ustanovení o nakládání s odpady aj.). Vstup do

Evropské unie může být pro společnost také dosud nevyužitou příležitostí na získání nových obchodních partnerů či zaměstnanců.

Dokud podnik prováděl pouze rekonstrukce historických objektů, nemělo zvyšování základní sazby daně žádný vliv na jeho podnikání. V posledních dvou letech však realizoval také opravy několika střech bytových domů, u kterých je uplatněna snížená sazba daně a její zvyšování může mít vliv na rozhodování vlastníků o provedení opravy, protože pro ně znamená zvýšení sazby daně zároveň zvýšení konečné ceny opravy. Jistý přínos pro podnik znamená postupné snižování sazby daně z příjmů právnických osob, které se v posledních letech snižovala téměř pravidelně o jedno procento. Naopak hrozbou pro všechny malé a střední podniky nejen pro analyzovanou firmu je neustále se zvyšující administrativní zátěž spojená s častými legislativními změnami.

Ekonomické okolí

Zpomalení růstu světové ekonomiky a finanční krize se zákonitě musely negativně odrazit také na vývoji české ekonomiky. Všeobecný úbytek investičních aktivit přinesl významný propad celého stavebního odvětví. Stavebnictví také nesvědčí úsporná politika, jejímž cílem je snížení státního deficitu. Stavařský svaz kvůli dlouhodobému propadu odvětví opakovaně vyzývá vládu k přijmutí prorůstových opatření.[18]

Dalším ekonomickým faktorem, který by mohl podnikání společnosti BOLID M s.r.o. ovlivnit je kolísání směnného kurzu. Vzhledem k velmi nízkému objemu devizových a valutových transakcí firmy a minimálnímu počtu zahraničních obchodních partnerů, jeví se však možné ztráty způsobené kolísáním směnného kurzu jako zanedbatelné.

Technologické okolí

Nové technologie umožňují podnikům významný rozvoj jejich aktivit. MSP, mezi které patří i společnost BOLID M s.r.o. mají však pouze omezené možnosti při využívání nových technologií a chybí jim prostředky na jejich výzkum a vývoj. Částečným řešením je pro podnik účast na školeních pořádaných dodavateli stavebních materiálů, které se často týkají využití nových materiálů a nových technologií. Společnost BOLID M s.r.o. je v jistém smyslu výjimečná také svojí výzkumnou činností, při které se podílí na výzkumu statiky kleneb prováděném Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha. [36]

Nejen pro společnost BOLID M s.r.o., ale zřejmě pro většinu malých a středních podniků je velkou výhodou finanční dostupnost moderních informačních technologií. Firma je tedy vybavena kvalitní výpočetní technikou, kterou průběžně doplňuje a obnovuje. Podnik využívá vnitropodnikový informační systém, který znamená přínos v podobě přehledného ukládání a archivace dokumentů, dostupných informací pro jednotlivé zaměstnance, zjednodušení a úbytek práce odpovědným zaměstnancům a úsporu finančních prostředků. Širokému uplatnění se ve firmě dostalo i využití technologií elektronické komunikace, společnost využívá internet a homebanking. Velká rezerva je autorkou spatřována ve využití internetu k prezentaci společnosti. O této problematice pojednává kapitola 8.3.

Etické okolí

Úloha etiky hraje v životě podniku velmi významnou roli. Především v poslední době se v souvislosti s výběrovými řízeními, kterých se společnost účastnila, objevilo několik případů neetického chování konkurence. Motto společnosti „Profesionalita a etika“ však dává tušit, že podnik BOLID M s.r.o. si problematiku nedodržování etických principů uvědomuje a snaží se proti ní bojovat zejména vlastním etickým chováním.

Kulturně historické okolí podniku

Oblast, která je hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti BOLID M s.r.o. rekonstrukce historických objektů může být významně ovlivněna také kulturně historickým okolím podniku. Zejména v Karlovarském kraji, který je centrem lázeňství a cestovního ruchu může kulturní okolí podniku přivést do kraje nové investory. Je třeba podotknout, že sám podnik se zásadně podílí na péči o historické odkazy předků.

7.2 Oborové okolí podniku

Do oborového okolí podniku je možné zařadit odběratele, dodavatele a konkurenci.

Odběratelé

Hlavními odběrateli společnosti jsou majitelé historických objektů či bytových domů. V hospodářském roce 2011/2012 představovali neziskové organizace, farnosti, města, obce, jednotlivá pracoviště Národního památkového ústavu, církevní organizace, občanská sdružení a jiné neziskové organizace 51,76% zákazníků. Zbývající 48,24% zákazníků tvořila soukromá klientela či podniky. V minulém účetním období měla společnost pouze jediného zahraničního zákazníka (z řad soukromé klientely), který se na celkovém obratu podílel 2,83%. Během desetiletého působení na trhu se společnosti podařilo vytvořit si s několika zákazníky trvalý a pevný obchodní vztah založený na vzájemné důvěře.

Klášter Nový Dvůr

(podíl na souhrnném obratu společnosti za deset let působení společnosti na trhu 6,14%) Zahájení spolupráce s Klášteřem Nový Dvůr spadá až do roku 2003. Společnost BOLID M s.r.o. vystupovala ve smluvním vztahu nejdříve jako zástupce investora, poté jako dodavatel řeziva (jednou z činností společnosti, kterou však již nevykonává, byla pilařská výroba). V roce 2005 byla v areálu bývalého hospodářského komplexu v Novém Dvoře prováděna rozsáhlá rekonstrukce objektu, který měl následně sloužit jako klášter Trapistů a společnost BOLID M s.r.o. byla realizátorem stavby oslovena s žádostí o provádění technického dozoru investora. Rekonstrukce trvala více než dva roky a po celou dobu poskytoval BOLID M s.r.o. Klášteru Nový Dvůr technický dozor. V následujících letech byly provedeny v areálu kláštera dvě významné investice: výstavba domu pro hosty a výroben (výstavba výroben stále probíhá, její ukončení se předpokládá v roce 2013). Tyto stavby již realizovala společnost BOLID M s.r.o. jako hlavní dodavatel stavebních prací. Spolupráci se společností si pochvalují zástupci kláštera na internetových stránkách: „Pánové Václav Maršík, Petr Stránský, Josef Lašák, Jan Zvára a Jarmil Svoboda z inženýrské kanceláře firmy Bolid-M s.r.o., se starali o celkovou koordinaci investičního projektu, koordinaci projektové dokumentace a realizace. Jejich pomoc byla pro nás mnichy zvláště účinná.“ [30]

Koinonia Jan Křtitel

(podíl na souhrnném obratu společnosti za deset let působení společnosti na trhu 3,86%)
Jedná se o církevní společenství se sídlem v Plzni-Liticích. Vzájemná spolupráce byla zahájena v roce 2005 rekonstrukcí objektu bývalé stodoly, ve které společenství pořádá setkání se svými příznivci, vzhledem ke skutečnosti, že se realizace podařila, byla společnost BOLID M s.r.o. hlavním dodavatelem stavebních prací také při další významné investici společenství, a sice přístavby kostela. Ta probíhala v letech 2008 – 2010.

O zhodnocení dosavadní spolupráce byla požádána ekonomka organizace Koinonia Ing. Marie Macková.

„S majitelem firmy Bolid-M jsme začali spolupracovat poté, co jsme se s ním znali již delší dobu, protože k nám přijížděl na různé akce, které Koinonia pořádala. Navzdory našemu odlišnému stylu duchovního života se ovšem mezi námi zrodila vzájemná úcta a přátelství.

Na základě tohoto sblížení pak vzešel stále užší pracovní vztah a rozvinul se duch solidarity, který se stal nosným pilířem budoucích plánů. Firma Bolid-M nám nabídla svou pomoc i díky důvěře, kterou měla v přínos a užitek našich záměrů a projektů.

Velice si vážíme profesionálního přístupu, založeného právě na této osobní důvěře, serióznosti a zodpovědnosti, a v neposlední řadě také toho, že je dáována priorita realizaci projektu před finančními prostředky. Ceníme si snahy o hledání řešení, kompetence při výkonu práce, spolehlivosti a solidarity vedení celé firmy.

Možná právě díky smyslu pro doprovázení a korektním úmyslům při realizaci díla a projevům solidarity bychom firmě přáli mít k dispozici stále více odborně i lidsky připravených spolupracovníků.“ [33]

Kanonie premonstrátů Teplá

(podíl na souhrnném obratu společnosti za deset let působení společnosti na trhu 4,54%)
Kanonie premonstrátů Teplá (dříve Klášter premonstrátů Teplá) patří mezi vůbec první zákazníky společnosti. V letech 2002 – 2006 dokonce společnost v areálu kláštera

sídlila. Pro Kanonii premonstrátů bylo společností BOLID M s.r.o. realizováno mnoho rekonstrukcí. Jednalo se nejen o rekonstrukce prováděné v samotném objektu kláštera (například obnova Modrého sálu, obnova prostor opatského bytu v rámci prelatury, obnova sýpky na nádvoří aj.), ale i práce prováděné na ostatních nemovitostech vlastněných Kanonií (odvodnění kostela Sv. Jiljí v Teplé, oprava střechy kostela Sv. Antonína v Mariánských Lázních). V areálu kláštera premonstrátů probíhá v posledních letech rozsáhlá rekonstrukce „Vzorová obnova NKP Klášter premonstrátů Teplá“. Společnosti BOLID M s.r.o. se podařilo úspěšně vyhrát vypsání výběrové řízení na manažera celého projektu.

Panství Trpísty s.r.o.

O analýzu spolupráce se společností Panství Trpísty s.r.o. byl požádán jednatel společnosti a zároveň majitel zámku v Trpístech pan Daniel Malik.

„Prvotním podnětem pro navázání spolupráce se společností Bolid byly referencemi podložené zkušenosti jednatele společnosti pana Ing. Maršíka s rekonstrukcemi historických objektů. Jeho předchozí působení v rámci plzeňského biskupství nám dalo iniciální důvěru v jeho odborné zkušenosti a – coby katolíkům – v jeho osobní a profesionální integritu. Dlouholetá úspěšná spolupráce tento první dojem v plném rozsahu potvrdila.

Mimo spolehlivost a kvalitu prací odvedených buďto přímo společností Bolid nebo ji dozorovanými dodavateli je pro nás, coby investory, velkým přínosem schopnost společnosti Bolid efektivně podpořit administrativní agendu a komunikaci se všemi státními institucemi, které jsou součástí procesu rekonstrukce památky. Za kritické považuji v našem případě, stejně jako u všech dlouhodobých projektu, téma “personální kontinuita” na straně dodavatele. Problémy vzniklé fluktuací zodpovědných osob jsme naštěstí již několik let nemuseli řešit, nicméně jsme již v minulosti dvakrát prošli ztrátou specifického know-how odchodem zaměstnance a následným procesem zapracování nového člena projektového týmu. Tyto změny vždy vedly ke ztrátám produktivity a s některými následky minulé fluktuace se nynější vedení projektu na straně Bolidu vypořádává dodnes.“ [35]

Dodavatelé

Dodavatele společnost je možné rozdělit do tří skupin, a to na dodavatele:

- stavebního materiálu
- stavebních prací (subdodávek)
- ostatní dodavatele

Nejdůležitější jsou první dvě skupiny dodavatelů. Z tohoto důvodu je provedena analýza obou skupin dodavatelů, zjištění výhod a nevýhod, které spolupráce se těmito obchodními partnery přináší.

Dodavatelé stavebního materiálu

Mezi hlavní tři dodavatele stavebního materiálu společnosti BOLID M s.r.o. patří firmy: KARPEM a.s., DEKTRADE a.s., IZOMAT Praha s.r.o. – jedná se o dlouhodobé dodavatele, se kterými společnost spolupracuje několik posledních let.

KARPEM a.s. (sídlo společnosti Horšovský Týn, 8 poboček prodejen stavebnin v západních Čechách)

Výhody: relativně široký sortiment, přijatelné ceny, velmi krátké dodací lhůty, splatnost závazků 3 měsíce

Nevýhody: chybějící sortiment (konkrétně pokrývačský a klempířský materiál)

DEKTRADE a.s. (sídlo společnosti Praha 10, zhruba 40 poboček prodejen stavebnin v celé České republice)

Výhody: široký sortiment, přijatelné ceny, splatnost závazků 2 měsíce

Nevýhody: špatná komunikace mezi jednotlivými pobočkami, kvůli které dochází významnému prodlužování dodacích lhůt.

IZOMAT Praha, s.r.o. (sídlo společnosti Praha 4, 14 poboček po celé České republice)

Výhody: Přijatelné ceny, velmi široký sortiment včetně speciálních materiálů, krátké dodací lhůty

Nevýhody: požadavek zálohových úhrad

Dodavatelé stavebních prací

Na subdodávky jsou zcela pochopitelně kladeny největší nároky, co se týká ceny, kvality, dodacích lhůt a ostatních dodacích podmínek. Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika dodavateli. Autorem bude uveden pouze výběr dodavatelů.

Radek Bleha (fyzická osoba zaměstnávající zhruba deset tesařů a klempířů)

Výhody: vysoké tempo práce, kvalita prací, oborová odbornost, mobilita

Nevýhody: vyšší cena v porovnání s konkurencí, 14denní splatnost faktur

Lázeňská stavební s.r.o. (stavební společnost zaměstnávající především ukrajinské zaměstnance na pomocné zednické práce)

Výhody: vysoké tempo práce, učenlivost zaměstnanců, chuť zaměstnanců pracovat, nízká cena

Nevýhody: nemožnost zadání odborných prací, dvacetidenní splatnost faktur

Josef Panoch (fyzická osoba – zedník pracující samostatně)

Výhody: dovednost veškerých běžných zednických prací, velmi nízká cena, kvalita prací

Nevýhody: požadavek zálohových plateb, případně pouze několikadenní splatnost faktur, pomalejší tempo práce jednotlivce oproti skupině

Konkurence

Velikost konkurence vykazuje značné rozdíly v jednotlivých regionech působení společnosti. V Karlovarském kraji je konkurence nejmenší. Několik stavebních firem ukončilo v průběhu posledních let svoji činnost v důsledku finanční krize a úbytku zakázek. Naopak v Praze je konkurence největší, dle údajů statistického úřadu byl však v Praze v roce 2011 proveden 7,5 větší objem stavebních prací než v Karlovarském kraji. Další rozdíly v konkurenci vykazují také jednotlivé obory, ve kterých společnost působí. Největší konkurence je v běžném pozemním stavitelství, na které nejsou třeba žádná speciální osvědčení, reference či znalosti. Naopak nejmenší konkurence je v oblasti rekonstrukce historických objektů. I zde je však zesílení konkurenčního

prostředí během několik posledních let velmi patrné. Na místě je podotknout, že společnost BOLID M s.r.o. nemá v žádném případě ambice, konkurovat velkým stavebním společnostem jakými jsou například Metrostav a.s., či Eurovia a.s. Naopak snahou společnosti je platit za odborníka v oboru a profesionála plnění své závazky a povinnosti.

7.3 Vnitřní prostředí podniku

Pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku je možné získat informace o jeho silných a slabých stránkách. Rozbor vnitřního prostředí podniku zahrne oblast marketingu, výroby, logistiky, zaměstnanců a financování. Výsledky tohoto rozboru budou využity v následujících kapitolách při sestavování SWOT analýzy podniku a návrhu řešení pro udržitelný rozvoj společnosti.

Marketingové faktory

Společnost BOLID M s.r.o. stejně jako většina malých podniků nemá samostatné marketingové oddělení. Oblast marketingu zajišťuje z velké části jeden ze zaměstnanců, ale ani pro něj není marketing hlavní pracovní náplní. Mezi marketingové nástroje, které podnik používá k pozitivnímu ovlivnění zákazníků, patří webová prezentace, cenová politika a nadstandardní služby. Významná jsou také sponzorské aktivity společnosti.

Základním principem marketingové strategie společnosti je budování pevných obchodních vztahů založených na vzájemné důvěře. Silnou stránkou společnosti je osobní přístup ke všem klientům, kvalita dodávaných prací a profesionalita.

Cenová politika společnosti vychází z charakteru podnikání. V tomto oboru není možné využívat věrnostní či množstevní slevy, naopak je zde zcela běžná dlouhá splatnost pohledávek, kdy je třeba čekat na vyúčtování jednotlivých dotací.

Marketing a především reklama by mohly být jednou z příležitostí, jak dát o sobě vědět potenciálním zákazníkům.

Výroba a logistika

Po nedávno dokončené rekonstrukci kanceláří a dílen v Mariánských Lázních se uskutečňuje veškerá výroba právě v těchto dílnách. Dílny jsou využívány zejména klempíři, kteří ke své práci na rozdíl od zedníků potřebují dílenskou přípravu, kdy si dané prvky vyrobí v dílně a na místě stavby je jen namontují. Vedoucí dílny je zároveň vedoucím pracovní skupiny klempířů. Podnik udržuje minimální zásoby materiálu, ten je obvykle nakupován přímo na konkrétní zakázky, jedná se tedy o logistickou metodu Just-in-time. Tento způsob zásobování společnosti předpokládá výbornou přípravu staveb a určitou míru znalostí a zkušeností. Velmi často se stává, že součástí realizované stavby je speciální prvek, jehož výroba není v silách zaměstnanců společnosti, může se jednat například o určitý kovářský výrobek, v tomto případě je o spolupráci požádán některých z dlouholetých dodavatelů společnosti.

Lidské zdroje – zaměstnanci

V tržním prostředí jsou lidské zdroje a jejich intelektuální potenciál jedním ze základních prvků konkurence. [10] Také v případě společnosti BOLID M s.r.o. přispívají zaměstnanci významným způsobem k úspěchům podniku. Podnik má 36 zaměstnanců, z toho 29 zaměstnanců je zaměstnáno v hlavním pracovním poměru a 7 zaměstnanců je zaměstnáno na základě dohody o provedení práce. Zaměstnaneckou strukturu dokládá tabulku č. 9.

Za úspěchy společnosti stojí několik faktorů. Jedná se o profesionalitu a zkušenosti pracovního kolektivu, týmový duch firmy a v neposlední řadě umění motivace zakladatele a majitele společnosti. Velkým problémem společnosti je vysoká fluktuace některých pracovních pozic. Jednou ze slabých stránek podniku je absence koncepce vzdělávání zaměstnanců.

Finanční analýza podniku

Mezi vnitřní faktory, které poukazují na silné a slabé stránky podniku patří mimo jiné také finanční faktory. Prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů bude možno odhadnout slabá a silná místa firemního financování. Analyzovány byly pouze vybrané ukazatele, a to rentabilita, likvidita a zadluženost.

Rentabilita

Ukazatel rentability představuje výnosnost vloženého kapitálu a je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. [3]

Tab. č. 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007-2012

Ukazatel [%]	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Rentabilita tržeb (ROS)	1,07	2,66	1,27	1,74	4,91
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	2,47	6,12	4,22	4,38	14,15
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,08	20,71	7,5	11,08	30,23

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o., vlastní zpracování, 2012

Průměrné hodnoty rentability se u jednotlivých podniků liší dle odvětví, nejvyšší hodnoty dosahuje stavebnictví, zatímco nejnižší hodnoty rentability vykazují služby. [3] Na základě údajů Ministerstva průmyslu a obchodu lze odvodit, že průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu stavebních podniků se pohybuje v rozmezí mezi 16 – 17,5%, rentabilita celkového kapitálu je průměrně vykazována ve výši 7 – 8,5%.

Na základě těchto faktů lze konstatovat, že kromě posledního účetního období se pohybovala hodnota rentability vloženého kapitálu pod celorepublikovým průměrem. Výrazné zvýšení hodnot v roce 2011/2012 je dáno především vysokým nárůstem zisku.

Likvidita

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost společnosti hradit své závazky, v podstatě se jedná o poměrování toho, čím je možné platit s tím, co je nutno zaplatit. Nejčastěji podniky vyhodnocují běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu.

Tab. č. 5: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007-2012

Ukazatel	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Běžná likvidita	1	1,01	1,12	1,16	0,98
Pohotová likvidita	0,87	0,79	0,92	1,13	0,79
Hotovostní likvidita	0,01	0,26	0,38	0,71	0,42

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o., vlastní zpracování, 2012

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Z údajů uvedených v tabulce č. 5 je patrné, že podniková likvidita je na značně rizikové úrovni v roce 2011/2012 je dokonce obrat krátkodobých cizích zdrojů vyšší než obrat oběžných aktiv. Na rizikové úrovni se pohybuje také ukazatel pohotové likvidity, jehož optimální hodnoty by měly nabývat hodnot 1 – 1,5.

Hotovostní likvidita, která by měla být v doporučené výši 0,2 – 0,5 je jediným ukazatelem likvidity, který se přibližuje optimálním hodnotám. Dostatečné hodnoty hotovostní likvidity svědčí o efektivním využití finančních prostředků. [3]

Zadluženost

V tabulce č. 6 jsou vyčísleny základní ukazatele zadluženosti. Vzhledem ke specifickému způsobu financování společnosti (podrobně popsán v části 8.3) je výpočet ukazatelů úrokové krytí a úrokové zatížení zcela bezpředmětný.

Tab. č. 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007-2012

Ukazatelé zadluženosti	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Celková zadluženost	81,74%	80,78%	58,19%	68,16%	62,62%
Míra zadluženosti	16,68%	11,20%	5,64%	6,69%	3,69%
Míra finanční samostatnosti	0,06%	0,09%	0,18%	0,15%	0,27%
Koeficient samofinancování	0,05%	0,07%	0,1%	0,1%	0,17%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o., vlastní zpracování, 2012

Ukazatel celkové zadluženosti bývá označován za základní poměrový ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota tohoto ukazatele závisí obvykle na odvětví, ve kterém společnost podniká. Výše zadlužení stavebních firem bývá obvykle o desítky procent vyšší než firem podnikajících v průmyslu či ve službách. Většina autorů odborných publikací se shoduje na optimální výši ukazatele zadluženosti mezi 30 – 60%. Z výše uvedené tabulky je patrné, že celková zadluženost společnosti v průběhu posledních let klesá, i přesto se však pohybuje mírně nad doporučenými hodnotami a vzhledem k meziročnímu nárůstu dluhu vůči společníkovi v posledních třech letech, dá se očekávat v příštím roce také nárůst celkové zadluženosti.

8. SWOT analýza podniku

8.1 SWOT analýza podniku

SWOT analýza společnosti BOLID M s.r.o. vychází ze SWOT analýzy malého a středního podnikání ve stavebnictví se zvláštním zřetelem k situaci na území Karlovarského a Plzeňského kraje, dále pak z analýzy vnějšího a vnitřního okolí společnosti. V podstatě shrnuje údaje zjištěné předchozími rozbory. Vyhodnocuje příležitosti a hrozby, ukazuje na silné a slabé stránky podniku.

SWOT analýza společnosti BOLID M s.r.o.

Silné stránky

- profesionalita společnosti dostávající se do povědomí nejen zákazníků, ale i úřadů (NPÚ, stavební úřady)
- vysoká odbornost nejen managementu, ale i dělnických profesí
- schopnost provádět stavby vysoké technické náročnosti,
- dlouhodobě se zvyšující obrat a zisk společnosti navzdory celorepublikovému propadu odvětví
- vysoká produktivita práce
- nepatrná výše neuhrazených a nedobytných pohledávek
- specializace na historické stavby

Slabé stránky

- neprocesní přístupy
- fluktuace některých pracovních pozic
- výrazné zadlužení firmy vůči majiteli
- nedostatečná a neaktuální prezentace firmy na internetu, nízké investice do reklamy
- absence koncepce vzdělávání zaměstnanců

Příležitosti

- možnost získávání grantů a dotací
- snižující se počet stejně velkých konkurenčních podniků

- možnost nákupu levnějšího materiálu a některých stavebních strojů z Německa
- možnost zaměstnávání levnější pracovní síly především ze států bývalého Sovětského svazu
- možnost využívat bankovní financování prostřednictvím úvěrů

Hrozby

- stále se snižující počet vyhraných veřejných zakázek
- postupné mizení tradičních stavebních řemesel (štukatérství, kovářství, výroba vitráží)
- velmi nízký počet absolventů učebních oborů
- zpřísnění a častá změna legislativy (např. bezpodmínečná povinnost právnické nebo fyzické osoby mít v místě pracoviště kopie dokladů prokazujících existenci pracovněprávních vztahů, trend zvyšování sazby daně z příjmů, sjednocení sazeb daně z přidané hodnoty)
- výrazný propad odvětví, zlepšení situace se neočekává

8.2 Vybrané hrozby - současný stav, návrh opatření na snížení dopadu hrozeb

Stále se snižující počet vyhraných veřejných zakázek

V roce 2009 vykázala společnost poprvé od svého založení meziroční pokles počtu vyhraných veřejných zakázek. Tento trend pokračoval také v nadcházejících letech 2010 a 2011. Hlavní příčinou je bezesporu finanční krize, v jejímž důsledku došlo v České republice k významnému propadu celého odvětví a snížení objemu veškerých stavebních zakázek, jak je patrné z tabulky č. 7 na straně 43. To způsobilo zvýšení počtu firem soutěžících o veřejné zakázky. Jednání těchto nově soutěžících firem bývá však často pouze posledním pokusem o jejich udržení se na trhu a proto vykazuje jistou míru neetického a neprofesionálního chování. Příkladem může být dodávání referencí předpokládaných subdodavatelů nikoliv samotného soutěžícího, podávání ztrátových nabídek, jejichž realizace za navrhovanou cenu není možná či nekalá soutěž v podobě podplácení.

Analýzou soutěží o veřejné zakázky, kterých se společnost BOLID M s.r.o. během posledních tří let zúčastnila, byly zjištěny dvě hlavní příčiny neúspěchu:

1. chyby v nabídce a následné vyloučení ze soutěže
2. příliš vysoká cena v porovnání s konkurencí

1. nabídka vykazovala formální chybu a proto byla vyloučena ze soutěže

Chybou, která zapříčinila vyloučení ze soutěže, bylo například pozdní odevzdání nabídky, chybějící dokumenty v nabídce a nesprávné pochopení zadání nabídky.

Příčiny těchto chyb se dají vcelku snadno odhalit. Nejčastější příčinou je časový stres a z něj vznikající chyby z nepozornosti či nevědomosti. Sestavování nabídek probíhá ve společnosti v současné době tak, že nabídku si sestavuje obvykle sám manažer střediska a zároveň i potenciální manažer stavby. Jednotlivé nabídky a v případě úspěšného výběrového řízení i stavby jsou přiděleny vždy nejbližšímu středisku.

Návrh opatření na snížení dopadu hrozeb

Jednou z možností, jak eliminovat riziko vzniku formálních chyb v nabídce je přijetí nového zaměstnance, jehož náplní práce bude aktivní vyhledávání veřejných soutěží, příprava nabídek, sestavování rozpočtů a veškerá činnost s tím spojená. Ten také ponese zodpovědnost za správnost podávané nabídky a včasnost podání. I přesto, že nabídky bývají často velmi rozdílné, bylo by vhodné, aby všichni zaměstnanci společnosti, kteří mají zkušenosti se sestavováním a podáváním nabídek do veřejných soutěží, „sesumarizovali“ své poznatky a vědomosti do určité směrnice či pokynu ke zpracování nabídek. Mohlo by se jednat o živý a stále aktualizovaný dokument, přístupný všem odpovědným zaměstnancům, který by představoval jakýsi manuál návodů, rad, pokynů, poznatků a zkušeností pro sestavování nabídek k veřejným soutěžím.

Pomocí by mohlo být také rozsáhlejší plánování. V případě, že bude odpovědnému zaměstnanci přidělen úkol v podobě sestavení nabídky, přesně si rozplánuje veškeré činnosti, které musí vykonat k tomu, aby nabídka byla včas a řádně podána. Plán by měl počítat také s určitými časovými rezervami, s možností nemoci, nedodání potřebných podkladů a podobně.

Výsledkem by však měla být větší jistota včasného odhalení chyby ještě před odevzdáním nabídky a lepší rozvržení jednotlivých činností spojených se sestavováním nabídek do veřejných soutěží.

2. příliš vysoká cena v porovnání s konkurencí

V současné době většina zadavatelů veřejných zakázek inklinuje k přidělení zakázky na základě ekonomické výhodnosti nabídky, což pro samotného zadavatele nebývá v celkovém kontextu zakázky výhodné a objektivní. Běžnou praxí dnešní doby bývá již zmíněné záměrné podávání ztrátových nabídek, kterým může soutěžící sledovat buď udržení zaměstnanosti ve své společnosti za každou cenu, případně předpokládá vznik víceprací fakturovaných s výrazným ziskem dorovnávajícím ztrátu.

Příčiny

Pro analýzu nabízených cen byly vybrány tři soutěžní nabídky z let 2009 až 2011. Všechny tři nabídky se umístily až ve druhé polovině celkového pořadí. Hlavním kritériem těchto tří soutěží byla vždy cena, objem zakázky se pohyboval mezi 5 a 10 miliony Kč.

Kontrolou jednotlivých položek bylo zjištěno, že ziskovost nastavená v rozpočtech odpovídá běžné ziskovosti odvětví. Zásadním je však fakt, že v případě, že by hodnota první nabídky počítala s nulovým ziskem, společnost by soutěž vyhrála (jednalo se o nabídku z roku 2009), zatímco další dvě nabídky (z roku 2010 a 2011) by nevyhrály ani s nulovou ziskovostí. K vítězné ceně by se nabídka z roku 2010 přiblížila za předpokladu 7% ztrátovosti a nabídka z roku 2011 by musela být ve ztrátě 18%.

Návrh opatření na snížení dopadu hrozeb

Před samotným návrhem opatření je podstatné vystihnout situaci, ve které se společnost nachází. Podnik neprochází dramatickou krizí, v jejímž průběhu by v rámci zachování zaměstnanosti byl nucen přijímat neziskové nebo dokonce ztrátové zakázky. Jednou z možností, jak docílit snížení ceny a tím pádem zachovat i určitou ziskovost, se jeví snížení kvality. To však vzhledem ke specifikaci prováděných prací a k dlouholeté snaze společnosti o vytvoření co nejlepšího jména v oblasti památek není přípustné.

Částečným řešením by mohla být revize fixních režijních nákladů, ale i jejich výše je každým rokem kontrolována.

V této fázi práce je důležité položit si otázku, zda je vůbec možné s přihlédnutím k současnému stavu a předpokládanému vývoji ve stavebnictví soutěžit v oblasti veřejných zakázek? Mezi výhody vyplývající ze soutěží o veřejné zakázky, respektive ze samotných veřejných zakázek patří:

- řádné a včasné úhrady provedených prací
- zajištění dobrého jména (soutěžící o veřejnou zakázku dokládá bezdlužnost vůči státním orgánům, splňuje standardy ISO aj.)

Naopak veřejné zakázky s sebou nesou také jisté nevýhody:

- nižší ziskovost
- možnost snižující se motivace zaměstnanců odpovědných za přípravu nabídek pro prohrání soutěží
- zhoršující se obchodní vztahy mezi jednotlivými soutěžícími.

Je zřejmé, že pokud chce podnik opět začít vyhrávat soutěže o veřejné zakázky, aniž by vyrovnal snížení ceny poklesem kvality, měl by se zaměřit především na soutěže, kde není jediným kritériem cena, dále pak na soutěže ze kterých není již ze zadání zřejmý úmysl „ušítí soutěže na míru konkrétní firmě“. Šancí pro získání většího počtu veřejných zakázek by mohla také být značná novelizace zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, která se snaží o posílení transparentnosti a přehlednosti veřejných zakázek. [32]

Výrazný propad odvětví, existenční problémy mnoha malých a středních stavebních firem

Finanční krize se hluboce odrazila na hospodaření nejen stavebních firem, ale i navazujících oblastí podnikání jakými je například výroba a prodej stavebních hmot či developerská činnost. Stavební sektor doplácí na nedostatek investičních prostředků státní i soukromé sféry. Tržby meziročně klesají o desítky procent. Zatímco největší české firmy se začaly z krize pomalu zotavovat, zamrzlý stavební trh a menší ochota bank k poskytování úvěrů stavebním firmám způsobuje, že české stavebnictví se zotavuje z krize nejpomaleji. Paradoxní je fakt, že zatímco menší a střední stavební

firmy jsou v existenčních potížích, čtyři ze šesti největších českých stavebních firem vykázaly v roce 2011 vyšší zisk než v letech předchozích, což je z velké části dáno tím, že disponují v České republice ojedinělými technologiemi a zařízeními (například soupravy pro hloubení tunelů v případě Metrostavu a.s.) [24] Ohrožené jsou tedy hlavně malé a střední firmy, které nemusí finančně zvládnout problém s neplacením od některých zákazníků a z důvodu nedostatku zakázek jsou nuceny pracovat na hraně rentability – dost často právě pro velké stavební firmy. Propad stavebnictví znázorňuje tabulka č. 7 a 8.

Tab. č. 7: Vývoj objemu stavebních prací, oprav a údržby provedených v České republice v letech 2007 - 2011

Rok	Objem stavebních prací provedených v tuzemsku (v mil. Kč)	Objem oprav a údržby provedených v tuzemsku (v mil. Kč)
2007	507 445	128 858
2008	536 013	137 861
2009	507 709	131 792
2010	477 793	121 504
2011	451 853	119 636

Zdroj: Český statistický úřad

Tab. č. 8: Vývoj objemu stavebních prací v Praze, Karlovarském a Plzeňském kraji v letech 2007 – 2011

Rok	Objem stavebních prací v mil. Kč ve vybraných krajích		
	Praha	Karlovarský kraj	Plzeňský kraj
2007	75 511	9 678	18 020
2008	79 124	9 662	17 014
2009	66 540	11 596	14 358
2010	57 889	11 131	13 210
2011	54 348	7 413	12 640

Zdroj: Český statistický úřad

Návrh opatření na snížení dopadu hrozeb

Propad odvětví je, jak již bylo uvedeno výše potenciálně nebezpečný zejména pro malé a střední podniky. Je tedy důležité uvědomit si, jaké důsledky může mít propad odvětví pro podnikání společnosti a jakými opatřeními je možné se těmto hrozbám bránit.

Mezi důsledky, které s sebou může přinést propad odvětví, patří:

- platební neschopnost odběratelů
- vyostření boje o veřejné zakázky (dumpingové ceny, nekalé praktiky)
- celkový nedostatek zakázek
- vzájemná nedůvěra mezi obchodními partnery
- omezený přísun finančních prostředků od bank

Platební neschopnost odběratelů

Společnost BOLID M s.r.o. má oproti některým malým a středním podnikům dvě významné výhody.

1. Všichni její zákazníci jsou konečnými zákazníky – nikdy nevystupuje jako subdodavatel velkého podniku.
2. Většina jejích odběratelů hradí rekonstrukce svých objektů z nejrůznějších dotačních titulů a jsou tedy povinni dotační prostředky využít na úhradu provedených rekonstrukcí a oprav, což v praxi představuje včasnou úhradu pohledávek.

Důležité je uvědomit si, že s rozšířením portfolia služeb získává společnost také nové odběratele, které nezná a kteří platí stavební práce ze svých vlastních prostředků. K těmto zákazníkům je třeba přistupovat zcela jinak, než k těm dosavadním. Je zřejmé, že noví zákazníci vyžadují větší pozornost, více vysvětlování a více času, než ti, se kterými podnik spolupracuje řadu let a jejich vztah je založený zejména na důvěře. V případě navazování nových obchodních vztahů, je vhodné zjistit si o novém odběrateli dostatečné reference, ověřit si již na začátku spolupráce z jakých prostředků bude zákazník práce platit a v neposlední řadě zajistit jeho spokojenost na základě které za provedené služby zaplatí. Vzhledem k současné situaci, která ve stavebnictví panuje, bývá častou praxí úhrada dílčích záloh na prováděné práce. Požadavek zálohových plateb však může působit na některé zákazníky jako projev nedůvěry vůči nim.

Vyostření boje o veřejné zakázky (dumpingové ceny, nekalé praktiky)

Každá firma, která se pravidelně účastní v několika posledních letech výběrových řízení k veřejným zakázkám, si uvědomuje změnu v celkové atmosféře zadávání těchto zakázek. Řešením by mohla být neúčast v jakýchkoliv řízeních, u kterých již zadání naznačuje, že jsou tzv. „ušité na míru“ konkrétní firmě, dále pak udržení si profesionality a etiky, tedy firemního motta, které nedovoluje odvádět nekvalitní práci na základě neúměrně nízkých cen.

Celkový nedostatek zakázek

Z tabulek 7 a 8 je zřejmé, že v posledních letech došlo k celkovému snížení objemu stavebních prací. Vzhledem k faktu, že stavební práce prováděné na historických a kulturních památkách představují dle údajů Českého statistického úřadu pouze 0,5% z celkového objemu prováděných stavebních prací na území České republiky, je trh s památkami a historickými objekty jen velmi malý. Prvním krokem ke zvýšení počtu zakázek bylo rozšíření portfolia služeb, dalším krokem by mohlo být hledání nových příležitostí a mezer na trhu.

Vzájemná nedůvěra mezi obchodními partnery

V průběhu několika posledních let se zvýšila nedůvěra mezi podnikateli, dva významné projevy nedůvěry ovlivňují také hospodaření společnosti BOLID M s.r.o. Jedná se o:

- požadavek zálohových plateb
- nedůvěra mezi soutěžícími o veřejné zakázky

Mnoho, zejména nových, dodavatelů vyžaduje zálohové platby a jejich oprávněnost hájí špatnou zkušeností s jinými obchodními partnery. Na základě účetních údajů je zřejmé, že v hospodářském roce 2010/2011 a 2011/2012 bylo provedeno dodavatelům 59 (2010/2011) a 51 (2011/2012) zálohových plateb. Stejný počet zálohových plateb dodavatelům (51) uskutečnila společnost již v první polovině právě probíhajícího účetního období (1. 4. 2012 – 30. 9. 2012). Dá se tedy očekávat 50% nárůst počtu zálohových plateb.

Určitým řešením by mohla být pro obchodní partnery veřejná databáze referencí od jednotlivých dodavatelů, která by byla součástí webové prezentace a díky které by se mohli jednotliví noví dodavatelé přesvědčit, že společnost vždy plní své závazky.

Důvěra mezi obchodními partnery bývá posilována také při jejich neformálních setkání u nejrůznějších příležitostí. Důležité je také zachování dobrých obchodních vztahů se stávajícími obchodními partnery, provádění analýzy jejich spokojenosti se spoluprací, společné řešení problémů, aktivní naslouchání obou stran.

Nedůvěře mezi soutěžícími o veřejné zakázky se dá čelit jen a pouze etickým jednáním.

Omezený přísun finančních prostředků od bank

I přesto, že společnost BOLID M s.r.o. nevyužívá v současnosti žádný z bankovních úvěrových produktů, mohla by v případě budoucí potřeby úvěru neochota bank poskytovat finanční prostředky stavebním firmám ovlivnit její podnikání. Základem pro získání bankovní důvěry jsou především účetní výkazy, na základě kterých banka rozhoduje o poskytnutí úvěrových prostředků. Ty by měly být společností pravidelně důkladně kontrolovány. Největší důraz by měl být kladen na analýzu pohledávek a závazků.

Nízký počet absolventů a mizení řemesel

Společnost v současné době k 30. 9. 2012 zaměstnává celkem 32 zaměstnanců (včetně zaměstnanců zaměstnaných na základě dohod o provedení práce), z toho 12 zaměstnanců pracuje v administrativě a zbývajících 20 pracuje na dělnických pozicích. Personální obsazení společnosti je uvedeno v tabulce č. 9 a 10. Na základě výše uvedených údajů a dat z tabulky č. 9 je zřejmý výrazný nárůst počtu zaměstnanců v průběhu právě probíhajícího účetního období o 10 zaměstnanců.

Tab. č. 9: Analýza zaměstnanců společnosti BOLID M s.r.o.

Rok	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Celkový počet zaměstnanců vč. DPP*	10	17	16	19	22
Muži	9	14	13	16	17
Ženy	1	3	3	3	5
Dělnické profese	6	9	9	10	11
Administrativa	4	8	7	9	9

*DPP – dohoda o provedení práce

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o.

Tab. č. 10 počet zaměstnanců jednotlivých stavebních profesí společnosti BOLID M s.r.o. k 30. 9. 2012 a průměrný věk zaměstnanců jednotlivých profesí

Jednotlivé profese	Počet zaměstnanců jednotlivých profesí ke dni 30. 9. 2012	Průměrný věk zaměstnanců jednotlivých profesí
Zedník	9	40
Tesař	4	35
Klempíř – pokrývač	4	45
Pomocný stavební dělník	3	34

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o.

Na základě údajů tabulky č. 9 se dá očekávat, že potřeba dělnických profesí ve společnosti spíše poroste a zatímco potřeba řemeslníků bude stále vyšší, počet řemeslníků v České republice se neustále snižuje. Nebezpečím by mohl být například odchod některých klíčových řemeslníků do důchodu.

Návrh opatření na snížení dopadu hrozeb

Prvním krokem návrhu opatření je personální plán. Každá společnost, by měla mít přesnou představu o počtu zaměstnanců v blízké, ale i vzdálenější budoucnosti. Po sestavení plánu je třeba navrhnout možné způsoby získávání pracovníků. V podstatě existuje několik možností:

- aktivní spolupráce s učilišti, umožnění praktického výcviku učňů, umístění absolventů učňovských oborů na pracovní pozice
- spolupráce s pracovními úřady a pořadateli rekvalifikačních kurzů
- „výchova“ vlastních zaměstnanců

Aktivní spolupráce s učilišti

Je zřejmé, že učilišť a odborných škol, na kterých se vyučují stavební specializace jako například štukatérství či kovářství ubývá každým rokem. V okolí společnosti je však hned několik škol s učebními obory, jejichž absolventi by mohli uspokojit poptávku společnosti po zaměstnancích. Například:

Střední odborná škola uměleckořemeslná s.r.o. (Praha 9), vyučující obory:

- umělecký kovář a zámečník
- umělecký štukatér

- umělecký truhlář
- umělecký řezbář

nebo Střední škola Oselce (okres Plzeň jih), na které jsou vyučovány obory

- truhlář
- podkovář a zemědělský kovář
- uměleckořemeslné zpracování dřeva
- uměleckořemeslné zpracování kovů.

Řešením by tedy mohlo být navázání užší spolupráce s těmito školami. Přijetí některých učňů do firmy na odbornou praxi, nabídka práce některým z absolventů učilišť.

Spolupráce s pracovními úřady a pořadateli rekvalifikačních kurzů

V povědomí veřejnosti zůstává pracovní úřad především jako zprostředkovatel pracovních míst pro zaměstnance. Povinnosti a možnosti pracovních úřadů sahají však mnohem dál. Podnik BOLID M s.r.o. by mohl pracovního úřadu využít například jako zprostředkovatele mezi jím a absolventy rekvalifikačních kurzů, protože v případě těchto absolventů se obvykle jedná o osoby, které chtějí pracovat.

Výchova vlastních zaměstnanců

Několik zaměstnanců společnosti nastupovalo do podniku bez zkušeností v oboru a bez praxe s konkrétní činností. Postupem času se z nich stali plnohodnotní členové pracovního kolektivu. V souvislosti s výše uvedenou spoluprací s učilišti a pracovním úřadem je třeba zmínit výhody a nevýhody, které plynou z přijímání zaměstnanců bez praxe. Výhodou je bezpochyby jejich tvárnost. Snáze se začlení do pracovního procesu. Další výhodou může být jejich nadšení, snaha učit se novým věcem a i jistá vděčnost za zaměstnání. Nevýhodou je naopak vyšší časová náročnost na jejich zaučení a vyšší pravděpodobnost nedokonale či špatně odvedené práce.

Výchova vlastních zaměstnanců by však měla mimo jiné i zabezpečit trvalé fungování jednotlivých pracovních skupin. V případě, že jsou pravomoci delegovány postupně a postupně jsou také rozšiřovány znalosti jednotlivých členů pracovních skupin, nemůže dojít při odchodu jediného člena pracovní skupiny k jejímu úplnému rozpadu.

8.3 Vybrané slabé stránky – popis současného stavu, příčiny, návrh řešení

Neprocesní přístupy

Jednou ze slabých stránek podniku je téměř nulový výskyt zautomatizovaných procesů a postupů, jejich dodržování je vyžadováno směrnicí či pokynem zaměstnavatele. Konkrétním příkladem k řešení může být nesystémovost objednávek, které nemají žádnou číselnou řadu, žádnou strukturu a každý manažer si vytváří své vlastní objednávky na svých vlastních formulářích. Také jejich další uchovávání a archivace závisí na manažerovi samotném.

Hlavním důvodem nesystémovosti některých postupů je, že služebně starší zaměstnanci pracující ve firmě několik let si vytvořili každý své postupy oběhu a uchovávání dokumentů a jakýkoliv zásah do jimi vytvořeného systému je pro ně nepříjemný a zbytečný, protože z jejich hlediska je systém relativně fungující. Dalším argumentem proti změnám je odvolávání se na velikost firmy a zažitá představa, že pro malou firmu jsou směrnice a pokyny zbytečné. Významnou roli hraje také obava ze zbytečné byrokratické zátěže.

Společnost je držitelem certifikátů ISO 90001 a ISO 14001. Certifikace je však využívána pouze formálně jako povinná součást nabídek k veřejným soutěžím bez jakýchkoliv dalších přínosů, přitom právě certifikace by mohla pomoci zefektivnit procesy ve firmě. Součástí ISO dokumentace by mohly být chybějící směrnice a pokyny, které přesně vymezí pracovní povinnosti, postupy, odpovědnost a práva jednotlivých zaměstnanců. V případě systému objednávek by se tedy jednalo o:

- jednoznačné vymezení osob oprávněných k vytváření a provádění objednávek
- vymezení odpovědnosti související s jednotlivými objednávkami
- jednoznačné stanovení pravidel samotného objednávání
- předepsaný objednávkový formulář
- dodržování číselné řady objednávek
- určení způsobu uchovávání a archivace
- návrh sankcí za nedodržování stanovených pravidel

Popsaný případ objednávkového systému by přenesl řadu výhod, jakými jsou:

- přehlednost systému

- vyjasnění odpovědností
- minimalizace nesrovnalostí
- snížení rizika konfliktů mezi zaměstnanci způsobeného nejednoznačným zadáním aj.

Jednou ze slabých stránek společnosti je neaktualizovaná webová prezentace a nízké investice do reklamy

Postupný rozvoj internetu a jeho zavedení do malých a středních podniků přineslo také definování potřeb, očekávání a nároků, které jsou na tento komunikační nástroj malými a středními podniky kladeny. Internet se postupem času stal nezbytným marketingovým a komunikačním nástrojem firem všech velikostí. Internet plní v podnicích několik rolí:

- role informační
- role komunikační
- role upoutávací (reklamní)
- role obchodní [2]

Jednou z obrovských výhod webových prezentací je možnost neustálé aktualizace a monitorování návštěvnosti jednotlivých stránek. [10] Prezentace slouží nejenom potenciálním a stávajícím zákazníkům, ale může být také prvotním zdrojem informací pro uchazeče o zaměstnání či dodavatele.

Z webových stránek společnosti www.bolid-m.cz je zřejmé, že poslední významnější doplnění a aktualizace stránek proběhla na konci roku 2009. Od té doby nebyla na stránky přidána žádná reference a veškerá aktualizace představuje několik příspěvků ročně (rok 2012 jeden příspěvek, rok 2011 tři příspěvky, rok 2010 šest příspěvků), a to zejména personální inzerci. Na návštěvníka stránek může tento fakt zapůsobit například tak, že společnost je v posledních letech v útlumu a má nouzi o zakázky, jejichž výsledky by ráda prezentovala na internetu.

Propagace společnosti na relativně nízké úrovni. Nejčastějším způsobem propagace jsou reklamní tabule na stavbách a sponzorské dary. Jedná se však pouze o nahodilé reklamní aktivity.

Hlavní příčinou neaktualizace webové prezentace je již výše uvedená absence procesování a vnitropodnikových předpisů. Za aktualizaci internetových stránek zodpovídá office manager, ten získává data, která mají být prezentována, od ostatních zaměstnanců, především manažerů staveb. Pro manažery staveb je však dodávání podkladů k referencím pouze okrajovou administrativní záležitostí, kterou odkládají, protože na její plnění nikdo nedohlíží. Ani office manager nemá v popisu práce vymezeno, jak často a co přesně má na internetu zveřejňovat a aktualizovat.

Příčinou nízké úrovně propagace firmy by mohl být dojem společnosti, že reklamou potřebuje oslovit pouze velmi úzký tržní sektor a proto není třeba žádných reklamních kampaní. Fakt, že aktivity na propagaci společnosti jsou pouze okrajovou záležitostí a domněnka, že pro přilákání nových zákazníků stačí pouze dobré jméno firmy, by mohly být další příčinou opomíjení reklamy.

Návrh řešení k aktualizaci webové prezentace

Řešením by v tomto případě mohla být vnitropodniková směrnice, která přesně vymezí termíny, úkony a odpovědnosti. Mělo by být jasně vyjmenováno, které skutečnosti budou na webu prezentovány, kdo a v jakých intervalech zajistí dodání podkladů k jejich aktualizaci a samotné zveřejnění na webu. Mezi údaje, které v prezentaci chybí a zcela jistě by napomohly k vytvoření pozitivní image firmy, patří: informace o dobročinné činnosti společnosti, která každoročně věnuje formou finančních darů desítky tisíc, údaj o adopci na dálku, kdy společnost podporuje již mnoho let jedno z afrických dětí, sdělení o adopci kamenného křížku (akce spolku KOS – Adopce na blízko) fotky a zprávy z firemních akcí (teambuildingová školení, vánoční večírek). Zcela jistě by měly být zaktualizovány reference.

Je třeba mít na vědomí, že webová prezentace je velmi levný způsob reklamy a proto je třeba jeho maximální využití.

Návrh řešení ke zvýšení propagačních aktivit

Základem by měla být analýza potenciálních zákazníků a uvědomění si, koho chci svojí reklamní akcí oslovit, dále by měla být zvážena hodnota finančních prostředků, které společnost chce a může do propagační kampaně investovat. Zde je opět naráženo na absenci procesů, je třeba určit zaměstnance odpovědného za propagaci společnosti, dát

mu pravomoci a vytyčit cíle, kterých má být v oblasti reklamy dosaženo a stanovit časový interval, ve kterém společnost chce propagační akci provést.

Je zřejmé, že malé společnosti si nemohou dovolit zaměstnávat marketingové a PR odborníky, ale v případě, že chtějí propagovat svoji společnost, mohou se obrátit na specializované firmy, které „ušijí propagační program firmě na míru“.

Významné zadlužení firmy vůči majiteli

Jedním z problémů, který je společností řešen pouze minimálně, je její zadlužení vůči majiteli. Zdánlivě se nejedná o vážný problém. Společnost roste a rozvíjí se, aniž by byla nucena využívat bankovních úvěrů a v případě, že potřebuje získat provozní kapitál, půjčí si potřebné finanční prostředky od majitele. Z ekonomického hlediska je tato forma půjčky velmi výhodná. Záleží na majiteli společnosti, zda se rozhodne půjčku úročit a na něm také záleží, kdy a jakým způsobem bude půjčka vrácena. V účetním období roku 2009/2010 se podařilo společnosti snížit celkové zadlužení vůči společníkovi o 75%. V posledních třech účetních období však výše závazku opět vzrostla a společnosti se nedaří jej uhradit.

Tabulka č. 11 uvádí poměrové rozdělení cizích zdrojů společnosti vždy k poslednímu dni účetního období (31. 3.) v letech 2007 – 2012. Ostatní cizí zdroje zde představují především závazky vůči zaměstnancům a státu.

Tab. č. 11: Přehled cizích zdrojů společnosti v letech 2007 - 2012

Rok	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Cizí zdroje celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Bankovní úvěry a výpomoci	5,4%	0%	0%	0%	0%
Půjčka společníka	67,70%	70,88%	46,74%	34,34%	57,96%
Závazky z obchodních vztahů	26,7%	20,86%	41,46%	54,03%	27,30%
Ostatní cizí zdroje	0,2%	8,26%	11,80%	11,63%	14,74%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti BOLID M s.r.o.

Jednou z příčin jsou významné investice posledních let. Vždy, když se společnost rozhodovala, jak naložit s vydělanými prostředky, rozhodla se pro investice, jakými byly například nákup a rekonstrukce nové pobočky v Mariánských Lázních nebo

firemního vybavení a úhrada dluhu byla odložena. Druhou příčinou je neúročení půjčky. Za zapůjčené prostředky společnost nic neplatí a není nucena splácet půjčku v předem stanovených termínech spolu s úrokem, jak by tomu bylo například u bankovního úvěru. Výhodou je velká úspora finančních prostředků, společnost ušetří především na bankovních poplatcích, závazkové provizi a úroku. Na základě informací od firemní bankéřky paní Veroniky Chvalové z ČSOB a.s. představuje roční úspora za úrok částku ve výši několika set tisíc korun. Přesná výše by záležela na typu úvěru, formě zajištění úvěru a dalších kritériích.

Celou situaci by mohl řešit přesně stanovený splátkový kalendář, který by byla společnost nucena dodržovat. Je nutné, aby si společnost uvědomila, že dluh je třeba splácet a aby se splátkami tohoto dluhu počítala při svém finančním plánování. Finanční politika nastavená společností je sice ekonomicky nejvýhodnější, protože přináší největší úsporu, zároveň však vyvolává v odpovědných zaměstnancích falešný pocit minimálního zadlužení společnosti. I přesto, že v době finanční krize je vhodné maximálně šetřit finančními prostředky, mohlo by řešením být rozdělení cizích zdrojů finančních prostředků na půjčku majitele a na bankovní úvěr. Tento způsob financování by sice přinesl zvýšení nákladů, zároveň by však nutil společnost k preciznějšímu finančnímu plánování.

9. Hodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivity navržených řešení

Ze SWOT analýzy podniku byly vybrány následující tři hrozby a tři slabé stránky:

Hrozby:

- stále se snižující počet vyhraných veřejných zakázek
- výrazný propad odvětví, existenční problémy mnoha malých a středních stavebních firem
- nízký počet absolventů a mizení řemesel

Slabé stránky:

- neprocesní přístupy
- neaktualizovaná webová prezentace
- významné zadlužení firmy vůči majiteli

Snahou autorky práce bylo navrhnout taková řešení a opatření vedoucí k udržitelnému rozvoji podniku, která budou snadno realizovatelná a budou vyžadovat minimální investice, ale i přesto zajistí společnosti jistý přínos, zprecizní její fungování, případně jí pomohou v její prezentaci, plánování a dalším rozvoji. Je zřejmé, že v silách společnosti není zcela zrušit či předejít hrozbám, které mohou její další rozvoj ohrozit. Důležité je však uvědomění si, že tyto hrozby existují a snažit se čelit jejím dopadům a minimalizovat ohrožení podniku, které na základě jejich existence vzniká. V případě slabých stránek je však situace zcela jiná. Ty může podnik vyřešit svépomocí případně pomocí určitých odborníků v daném oboru. Snaha o řešení slabých stránek by měla být průběžná a neustálá.

Důkazem ekonomické výhodnosti navržených řešení je kalkulace nákladů na aktualizaci webové prezentace vyčíslená v tabulce č. 12.

Tab. č. 12: Vyčíslení nákladů na řešení slabé stránky - neaktualizace webové prezentace a malá propagační činnost

Návrh změny	Realizace vlastním zaměstnancem (cena v Kč)	Realizace externím odborníkem (cena v Kč)
Vznik vnitropodnikové směrnice zajišťující aktualizaci webu (odhad pracnosti 4 hodiny)	750	1000
Doplnění informací na internet (odhad pracnosti 3 hodiny)	563	750
Návrh propagačního programu		5 000 – 10 000*
Realizace propagační akce		20 000 – 50 000*

*Nelze přesně stanovit cenu, záleží na konkrétním propagačním programu a akci

Zdroj: Interní dokumenty společnosti BOLID M s.r.o.

Z údajů v tabulce č. 11 je zřejmé, že cena navržených řešení je tak nízká, že se pohybuje v setinách procent z celkového objemu obratu, což svědčí o malé nákladovosti navrženého řešení. Přínos těchto opatření se však nedá vyjádřit v penězích, spočívá zejména ve větší informovanosti okolí, ve zvýšení prestiže společnosti a k upevnění dobrého obchodního jména, případně v nalákání nových zákazníků.

O hodnocení realizovatelnosti navržených řešení byl požádán majitel společnosti Ing. Václav Maršík, Ph.D., který všechny hrozby uvedené ve SWOT analýze podniku označil za reálně hrozící, stejně jako uvedené slabé stránky společnosti považuje za skutečně se vyskytující. Majitel společnosti ocenil, že všechna navržená řešení jsou finančně nenákladná a jejich realizovatelnost je velmi jednoduchá a spočívá spíše než v celkové reorganizaci společnosti a zavádění nových mnohdy nákladných opatření v zpřehlednění zavedeného systému, v ujasnění pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců.

Za opatření, která zcela jistě podnik využije v budoucnosti, označil Ing. Maršík veřejnou databázi dodavatelů společnosti a jejich reference o vzájemné spolupráci, dále

pak zahájení aktivní spolupráce s učilišti a zpracování personálního plánu a využití certifikace ISO ke zlepšení procesů ve společnosti. Žádný z návrhů nebyl majitelem společnosti označen za nerealizovatelný či ekonomicky neefektivní.[34]

ZÁVĚR

V bakalářské práci na téma Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství je představen a zkoumán konkrétní malý stavební podnik jako reprezentativní vzorek malých a středních podniků. I ten se stejně jako každý jiný malý a střední podnik podílí na růstu národního hospodářství. Cílem práce je návrh řešení, která měla vést k udržitelnému rozvoji tohoto podniku a následné hodnocení těchto řešení.

Teoretická část (kapitoly 1 – 5) je věnována obecné charakteristice malých a středních podniků, zejména pak jejich uplatnění a významu pro národní hospodářství. Tato část dále obsahuje charakteristiku a specifika stavebního odvětví, ve kterém podniká společnost zkoumaná v kapitolách 6 – 9.

Praktická část bakalářské práce je věnována společnosti BOLID M s.r.o. Na základě rozborů vnějšího a vnitřního prostředí podniku a SWOT analýzy stavebního odvětví se zvláštním zřetelem k situaci na území Plzeňského a Karlovarského kraje byla zpracována SWOT analýza společnosti. Cílem práce bylo navrhnout řešení a opatření, která by napomohla společnosti v jejím udržitelném rozvoji a zhodnotit realizovatelnost a ekonomickou efektivnost navržených řešení.

Ze SWOT analýzy podniku byly vybrány tři hrozby a tři slabé stránky, které by mohly v budoucnosti negativně ovlivnit činnost podniku. Snahou bylo navrhnout finančně nenákladná a zároveň značně přínosná řešení a opatření, která pomůžou podniku v jeho udržitelném rozvoji. Tato řešení a opatření jsou v závěru práce hodnocena také majitelem společnosti.

Z bakalářské práce je zcela zřejmé, že malé a střední podniky jsou významným segmentem trhu a jejich uplatnění v národním hospodářství má pozitivní vliv na ekonomiku dané země. Ani jeden z malých a středních podniků neovlivňuje národní hospodářství sám, jejich síla a schopnost ovlivnit růst národního hospodářství spočívá v jejich vysokém počtu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vyjádření podílu jednotlivých ekonomických subjektů na celkovém počtu všech ekonomických subjektů v letech 2005 - 2010

Tab. č. 2: Vývoj podílu rekonstrukcí historických staveb na celkovém obratu společnosti za posledních pět uzavřených účetních období

Tab. č. 3: Vývoj obratu a čistého zisku společnosti BOLID M s.r.o. v letech 2007/2012

Tab. č. 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007-2012

Tab. č. 5: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007-2012

Tab. č. 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007-2012

Tab. č. 7: Vývoj objemu stavebních prací, oprav a údržby provedených v České republice v letech 2007 – 2011

Tab. č. 8: Vývoj objemu stavebních prací v Praze, Karlovarském a Plzeňském kraji v letech 2007 – 2011

Tab. č. 9: Analýza zaměstnanců společnosti BOLID M s.r.o.

Tab. č. 10: Počet zaměstnanců jednotlivých stavebních profesí společnosti BOLID M s.r.o. k 30. 9. 2012 a průměrný věk zaměstnanců jednotlivých profesí

Tab. č. 11: Přehled cizích zdrojů společnosti v letech 2007 - 2012

Tab. č. 12: Vyčíslení nákladů na řešení slabé stránky - neaktualizace webové prezentace a malá propagační činnost

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001 – 2011

Graf č. 2: Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2001 – 2011

Graf č. 3: Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2001 – 2011

Seznam použitých zkratek:

Ad.	a další
Aj.	a jiné
Cca.	cirka nebo circa (asi, zhruba)
Celk.	celkové
Č.	číslo
ČR	Česká republika
Odst.	odstavec
Par.	paragraf
Sb.	sbírka
Str.	stránka
Tab.	tabulka
Tis.	tisíc

Seznam použitých zdrojů:

- [1] GIRSA, Václav. *Hrad Bečov - projekt konzervace a prezentace*. V Lokti: Národní památkový ústav, územní odborné pracoviště v Lokti, 2009, 123 s. ISBN 978-80-7104-491.
- [2] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- [3] KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [4] KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xviii, 319 s. ISBN 80-717-9455-4.
- [5] MUGLER, Josef. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků*. 2. přeprac. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 111 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-708-2729-7.
- [6] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [7] PEŠTOVÁ, Stanislava., ROTPORT, Miloslav. *Stručný slovník ekonomických pojmů nejen pro žáky středních škol*. 2. upr. vyd. Praha: Fortuna, 1997, 79 s. ISBN 80-716-8487-2.
- [8] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [9] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

[10] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

[11] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2409-6.

[12] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

[13] VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

[14] VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007, 155 s. ISBN 978-802-4511-771.

[15] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. ISBN 80-717-9014-1.

Internetové zdroje

[16] Definice malého a středního podnikatele [online]. [cit. 2012-09-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

[17] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>

[18] ČTK. *Česká ekonomika ztrácí dech, v květnu klesl průmysl i stavebnictví*. České noviny [online]. 2012. [cit. 2012-10-01]. Dostupné z:

http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-ztraci-dech-v-kvetnu-klesl-prumysl-i-stavebnictvi/815168&id_seznam=1591

[19] ČTK. *Konec soukromého podnikání začal před 60 lety* [online]. 2005 [cit. 2012-08-27]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/konec-soukromeho-podnikani-zacal-pred-60-lety-f3g-/ekonomika.aspx?c=A051021_183744_ekonomika_maf

[20] MARTÍNEK, Aleš. *Historie českého hospodářství* [online]. 2010 [cit. 2012-08-26]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Historie/Historie-ceskeho-hospodarstvi>

[21] VLČEK, Tomáš. *Znárodnování živností* [online]. [cit. 2012-27-08] Dostupné z: <http://www.totalita.cz/sektor/zivnosti.php>

[22] EAMOS, *Organizační struktura národního hospodářství* [online] 1997 [cit. 2012-09-28]. Dostupné z: http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/6/kap67.html

[23] Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Strategie svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR pro krizové období 2009 – 2012* [online] 2009 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3767&type=dai

[24] SŮRA, Jan. *Krize nekrize, velcí stavbaři vydělávají více. Malé společnosti trpí* [online] 2012 [cit. 2012-09-01]. Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/rust-zisku-stavebnich-firem-d1w-/ekonomika.aspx?c=A120823_202658_ekonomika_ert

[25] JENERÁLOVÁ, Ivana. *Vývoj české ekonomiky* [online] 2011 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Vyvoj-ceske-ekonomiky>

- [26] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009* [online] 2010 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76524.html>
- [27] KUPKA, Václav. *Krátká tematická analýza Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)* [online] 2007 [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>
- [28] O Czechinvestu [online]. [cit. 2012-09-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
- [29] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník [online]. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [30] Dárci a poděkování [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.novydvur.cz/cz/donors.html>
- [31] SWOT analýza – stavebnictví [online]. [cit. 2012-07-21]. Dostupné z: <http://stavebnictvi-architektura.studentske.cz/2009/05/swot-analyza-stavebnictvi.html>
- [32] Od dubna platí nový zákon o veřejných zakázkách [online]. [cit. 2012-10-10]. Dostupné z: http://www.statnisprava.cz/rstsp/zpravy.nsf/i/od_dubna_plati_novy_zakon_o_verejnych_zakazkach
- [33] Ing. Marie Macková, 2012-10-12, Litice u Plzně, ekonomka Koinonia Jan Křtitel
- [34] Ing. Václav Maršík, 2012-10-21, Praha, jednatel společnosti BOLID M s.r.o.
- [35] Daniel Malik, 2012-10-05, Praha, jednatel společnosti Panství Trpísty s.r.o.
- [36] Účetní závěrky a podnikové dokumenty společnosti BOLID M s.r.o.

Abstrakt

MAREŠOVÁ, L. Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2012

Klíčová slova: malé a střední podniky, SWOT analýza, příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, udržitelný rozvoj, stavebnictví

Předložená práce je zaměřená na tematiku malého a středního podnikání v České republice. Popisuje zejména současnou situaci malých a středních podniků, jejich význam pro národní hospodářství, formy podpor malého a středního podnikání a nevýhody, které s sebou malé a střední podnikání přináší. Cílem práce je na základě rozboru vnějšího a vnitřního prostředí konkrétního malého podniku sestavení SWOT analýzy daného podniku, dále pak návrh řešení slabých stránek a návrh opatření, která by mohla eliminovat důsledky hrozeb ohrožujících tento podnik. Navržená řešení a opatření jsou v závěru práce zhodnocena s ohledem na jejich realizovatelnost a efektivitu.

Abstract

MAREŠOVÁ, L. Application of small and medium-sized enterprises as a factor in the growth of national economy. Bachelor thesis. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 p., 2012

Key words: small and medium-sized enterprises, SWOT analysis, opportunities, threats, strengths, weaknesses, sustainable development, construction

This bachelor thesis is focused on the issue of small and medium enterprises in the Czech Republic. The thesis describes the contemporary state of smalls and medium enterprises, their role in the national economy, forms of their supporting and disadvantages of small and medium companies. The aim of the thesis, based on the analysis of internal and external environment of a specific company, is to conduct the SWOT analysis of the company and propose steps to eliminate possible threats of the given enterprise. The proposed steps are evaluated according to their feasibility in the concluding part of the thesis.