

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on specific company

Michala Skolková

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího
bakalářské/diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za pomoc při zpracování práce. Velmi si cením rad a připomínek, které mi v průběhu psaní práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti TI&STAV s. r. o., především paní Pavlíně Vojtěchové Vágnerové a panu Miroslavovi Ticháčkovi za poskytnutí interních informací a za osobní konzultace, na základě kterých jsem mohla vypracovat praktickou část této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Podnik	9
1.1 Charakteristika malých a středních podniků	9
1.2. Význam malých a středních podniků	10
2 Charakteristika společnosti TI&STAV s. r. o.	11
2.1 Historie společnosti	12
2.2 Současná situace společnosti	13
3 Okolí podniku	15
3.1 Vnitřní okolí podniku	15
3.2 Vnější okolí podniku	16
3.2.1 Geografické okolí	17
3.2.2 Sociální okolí	17
3.2.3 Politické okolí	18
3.2.4 Právní okolí	18
3.2.5 Ekonomické okolí	19
3.2.6 Ekologické okolí	19
3.2.7 Technologické okolí	20
3.2.8 Etické okolí	20
3.2.9 Kulturně historické okolí	20
3.3 Nutnost poznávání okolí	20
4 Analýza makrookolí	22
4.1 PEST analýza	22
4.2 SWOT analýza	24
5 PEST analýza TI&STAV	27

5.1 Politicko-legislativní faktory	27
5.2 Ekonomické faktory	29
5.2.1 HDP – hrubý domácí produkt	29
5.2.2 Míra inflace	30
5.2.3 Hospodářský cyklus.....	30
5.3 Sociálně-demografické faktory.....	31
5.3.1 Vývoj počtu obyvatel v České republice	31
5.3.2 Míra nezaměstnanosti	32
5.3.3 Průměrná mzda.....	33
5.4 Technicko-technologické faktory	33
5.5 Zhodnocení PEST analýzy TI&STAV	34
6 SWOT analýza TI&STAV	35
6.1 Silné stránky	35
6.2 Slabé stránky.....	36
6.2 Příležitosti.....	37
6.3 Hrozby	38
6.4 Zhodnocení SWOT analýzy	39
7 Analýza mikrokolí	41
7.1 Porterův model pěti sil	41
7.1.1 Podniky působící v odvětví.....	42
7.1.2 Podniky vstupující do odvětví.....	43
7.1.3 Substituční výrobky	44
7.1.4 Odběratelé	44
7.1.5 Dodavatelé	44
7.2 Porterův model pěti sil TI&STAV	44

7.2.1 Konkurenti v odvětví	45
7.2.2 Potenciální konkurenti nově vstupující do odvětví	47
7.2.3 Substituty	47
7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	48
7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů	49
7.2.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil	50
8 Zhodnocení ekonomických ukazatelů	51
9 Ekonomické ukazatele TI&STAV	55
9.1 Ukazatele likvidity	55
9.2 Ukazatele rentability	56
9.3 Ukazatele finanční struktury.....	57
9.4 Ukazatele aktivity	58
9.5 Zlaté bilanční pravidlo	59
10 Návrhy a opatření	60
10.1 Sídlo společnosti	60
10.2 Zaměstnanci	60
10.3 Propagace	62
10.4 Veletrhy	63
10.5 Dřevostavby	64
Závěr	66
Seznam obrázků	67
Seznam tabulek	67
Seznam použitých zkratk	68
Seznam použité literatury	69

Úvod

Podnik funguje jako samostatný celek, ale působí na něj okolí, které jej ovlivňuje. Toto okolí je nutné analyzovat, aby mohl podnik správně fungovat. Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Konkrétním podnikem je stavební společnost TI&STAV spol. s r. o., která působí na trhu především v Plzeňském kraji již téměř 20 let. Podnik se věnuje stavební a projekční činnosti.

Cílem předložené práce je pomocí vybraných metod analyzovat vlivy okolí, působící na podnik TI&STAV, a predikovat jejich budoucí vývoj. Dále pak navrhnout opatření směřující ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Práce je členěna do 10 kapitol. První kapitola obsahuje definici podniku, charakteristiku malých a středních podniků, které se dále člení dle velikosti na mikropodnik, malý podnik a střední podnik. V závěru této kapitoly je zmíněn význam malých a středních podniků. V další kapitole je obsažena charakteristika společnosti. Tato kapitola je rozčleněna na historický vývoj firmy a současné postavení společnosti. Třetí kapitola definuje okolí podniku z hlediska vnějšího a vnitřního okolí. Následující kapitola je zaměřena na analýzu makrookolí, kde jsou použity dvě metody. Nejprve PEST analýza a následně SWOT analýza. V další kapitole jsou výše zmíněné metody aplikovány na vybraný podnik. Dále následuje analýza mikrookolí, kde je zvolena metoda Porterův model pěti sil, která je aplikována na konkrétní podnik. Osmá kapitola se týká ekonomických ukazatelů. Tato kapitola obsahuje analýzu poměrových ukazatelů. Následující kapitola obsahuje již výše zmíněnou analýzu poměrových ukazatelů aplikovanou na vybraný podnik. Poslední kapitola se zaměřuje na návrhy vedoucí k možnému zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury na konci této práce. Informace použité v praktické části byly získány pomocí osobních konzultací s vedením podniku a interních materiálů společnosti.

1 Podnik

Nový občanský zákoník namísto dosavadního pojmu podnik přináší nový pojem **obchodní závod**.

"Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu." (Úřední věstník Evropské unie, 2016)

"Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu." (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Podnikatel je takový člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Hlavním rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet. (Synek, 2015)

1.1 Charakteristika malých a středních podniků

Velikost podniku, respektive zařazení, do které velikostní skupiny podnik patří, se odvíjí podle počtu zaměstnanců, velikosti obrátu a bilanční sumy a nezávislosti. Všechna tato kritéria jsou uvedena v tabulce č.1. (Úřední věstník Evropské unie, 2016)

Mikropodnik

Za mikropodnik se považuje podnik, který splňuje následující kritéria:

- méně než 10 zaměstnanců,
- roční obrat, tedy finanční částka získaná za určité období, nebo rozvaha (výkaz aktiv a pasiv společnosti) do 2 milionů EUR.

Malý podnik

Za malý podnik se považuje podnik, který splňuje následující kritéria:

- méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat nebo rozvaha do 10 milionů EUR.

Střední podnik

Za střední podnik se považuje podnik, který splňuje následující kritéria:

- méně než 250 zaměstnanců,

- roční obrat do 50 milionů EUR nebo rozvaha do 43 milionů EU.

Tabulka č. 1: Kategorie podniku

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €
Malý	< 50	<10 mil. €	< 10 mil. €
Střední	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nezávislost znamená, že firma není vlastněna z 25 % či více procent jiným podnikem, který nesplňuje definici malého či středního podnikání. *(Veber, Srpová, 2012)*

1.2. Význam malých a středních podniků

Je skutečností, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8 % všech podniků v EU, a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Rovněž v České republice představují malé a střední podniky 99,8 % všech podniků. *(Synek, 2015)*

Nedostatkem malých a středních podniků je omezenost zdrojů pro financování projektů, problémy s likviditou a nedostatek pracovních sil na provádění marketingu. *(Vacík, Šulák, 2001)*

2 Charakteristika společnosti TI&STAV s. r. o.

Firma TI&STAV s. r. o. (dále jen TI&STAV) byla založena 25. září 1998. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku č. 1. Na trhu působí téměř 20 let. Zaměstnance firmy tvoří především členové rodiny (4) a následně několik zedníků (3), kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Ostatní potřebné pracovníky si firma najímá na živnostenský list nebo kontaktuje pracovní agenturu. Majitel firmy se snaží maximálně vyhovět všem řemeslníkům nabídkou dopravy do práce i z práce nebo příspěvkem na dopravu.

Obrázek č. 1: Logo společnosti



Zdroj: TI&STAV, 2010-2017

Firma se zabývá stavební a projekční činností. Působí zejména na Plzeňsku a Domažlicku. Stěžejním programem firmy je výstavba rodinných **domů na klíč**. Dům na klíč znamená, že stavba domu probíhá podle předpřipraveného projektu, který firma předložila klientovi. Firma předkládá klientovi obvykle několik verzí projektů. Zmíněný způsob je pro klienta výhodný, jelikož ušetří peníze za projektování stavby a návrh stavby. Tento způsob je zejména vhodný pro klienty, kteří nemají přesnou představu o tom, jak má jejich dům vypadat. Dále se firma zabývá zateplováním fasád a rekonstrukcemi různých objektů. Firma velmi flexibilně reaguje na přání zákazníka. Provádí i různé hrubé stavby, půdní vestavby. S výstavbou zajišťuje i veškeré řemeslnické práce – obkladačské, sádkartonářské, tesařské, klempířské, pokrývačské. Dále nabízí provádění inženýrských sítí včetně montáže domovního vodovodu, kanalizace, topení a plynu. V projekční činnosti je to především návrh rodinného domu včetně 3D, stavební výkresy rodinného domu, požární bezpečnost stavby, zakreslení domu do terénu, projekty profesí včetně průkazu energetické náročnosti budovy a vyřízení stavebního povolení v okolí Plzně.

Výňatek z obchodního rejstříku firmy TI&STAV

Datum zápisu: 25. září 1998

Spisová značka: C 10407 vedená u Krajského soudu v Plzni

Obchodní firma: TI & STAV spol. s r.o.

Sídlo: Plzeň, Nepomucká 98/53, PSČ 32600

Identifikační číslo: 25225383

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (*Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015*)

2.1 Historie společnosti

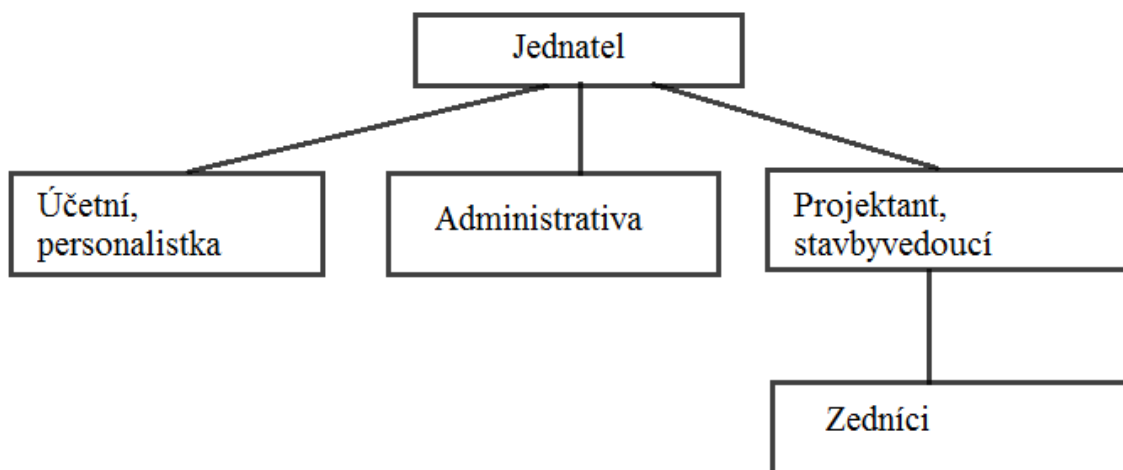
V 90. letech po sametové revoluci nastal velký rozmach soukromého podnikání, proto se i nynější pan majitel rozhodl podnikat. Založil s. r. o. a zároveň si ke společnosti vytvořil i živnostenská oprávnění na ohlašovací živnosti. Jedna je živnost ohlašovací vázaná na provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Druhá je živnost ohlašovací volná na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Firmě dal jméno TI&STAV, TI znamená zkratku příjmení Ticháček a STAV symbolizuje stavitelství. Jako jednatel byla nejprve uvedena manželka. Do základního kapitálu společnosti vložil 100 000 Kč. Jako sídlo firmy zvolil byt v ulici Politických vězňů 24 v Plzni, protože zde manželé dříve bydleli. Během činnosti došlo ke značným změnám firmy. Změna se týkala sídla firmy, které bylo přemístěno do Nepomucké ulice v Plzni. Další změna se týkala jednatelů společnosti. Místo paní Ticháčkové se stal jednatelem společnosti pan Ticháček. Mírně se pozměnil předmět podnikání. Dříve byl u firmy veden předmět podnikání v podobě koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování obchodu a služeb. Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 firmu poznamenal mírně, protože společnost působí pouze na území České republiky. TI&STAV dodržuje pravidla v rámci EU. Chvíli podnik dodržoval normu ISO 9000. Celková krize ve stavebnictví v roce 2009 postihla firmu TI&STAV až o pár

let později. Krize se projevila až v roce 2012/2013 zejména nízkými zisky a malým počtem zákazníků. Pan Ticháček proto zvolil cestu úvěru od banky.

2.2 Současná situace společnosti

Firma se řadí do skupiny mikropodniků, v roce 2015 byl počet zaměstnanců 7, tedy menší než 10. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnance podniku tvoří především **členové rodiny** (4), poté jsou to zedníci, které firma najímá na hlavní pracovní poměr. Zbytek potřebných pracovníků firma najímá na živnostenský list nebo přes pracovní agenturu. Najatí pracovníci jsou často problémoví a nespolehliví. Organizační struktura podniku je uvedena na obrázku č. 2. Bylo splněno i druhé kritérium kategorizace podniků, týkající se bilanční sumy. Obrat v roce 2015 byl okolo 8 000 000 Kč. Firma dosahuje stále zisku téměř dvou set tisíc ročně. Společnost nemá podíly v jiných společnostech a ani jiné společnosti nemají podíly v TI&STAV. Firma má pouze sídlo v Plzni v Nepomucké ulici, prozatím nedisponuje žádnou pobočkou. Cílem společnosti je udržet se na trhu, odolávat silné konkurenci a stavět kvalitní bydlení pro zákazníky.

Obrázek č. 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Firma likviduje odpad ze staveb u firmy Plzeňská teplotárenská a. s. (ZEVO Chotíkov). ZEVO Chotíkov je relativně nová firma pro svoz komunálního odpadu. Byla vystavěna v roce 2015. TI&STAV dříve vyvážela odpad do MariusPedersen Skládka Vysoká. Firma TI&STAV vlastní několik osobních a nákladových automobilových vozidel:

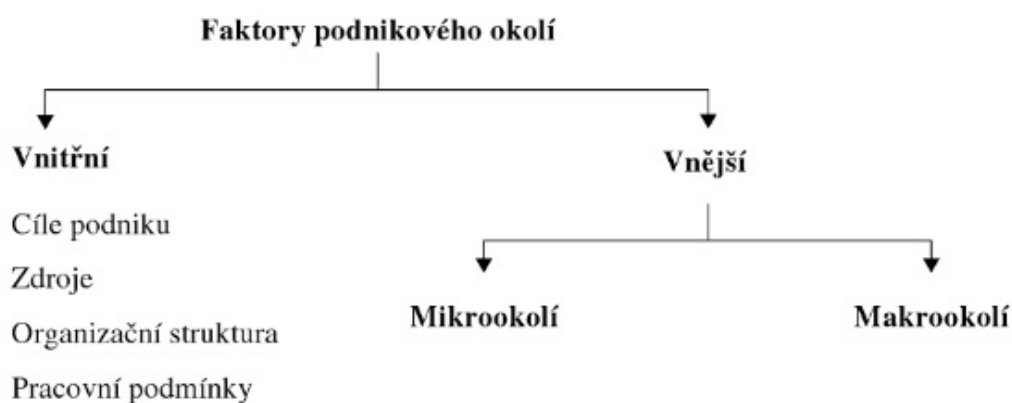
- Jeep Grand Cherokee;
- Citroen Jumper;
- Peugeot Boxer;
- Dacia Logan;
- Volkswagen Sharan;
- Avia D75-el.

3 Okolí podniku

Podnik je obklopen vnějším světem – okolím, není tedy izolován. Okolím podniku můžeme chápat vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku. Faktory podnikového okolí uvádí obrázek č. 3. Okolí nutí podnik k určitému způsobu chování, zejména k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je obvykle velmi silný, tedy možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí působí na podnik jako jakýsi svazek vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují určité souvislosti. (Synek, 2015)

"Okolí podniku je to, co dává organizacím nezbytné prostředky pro jejich přežití."
(Johnson, Scholes, 2008)

Obrázek č. 3: Faktory podnikového okolí

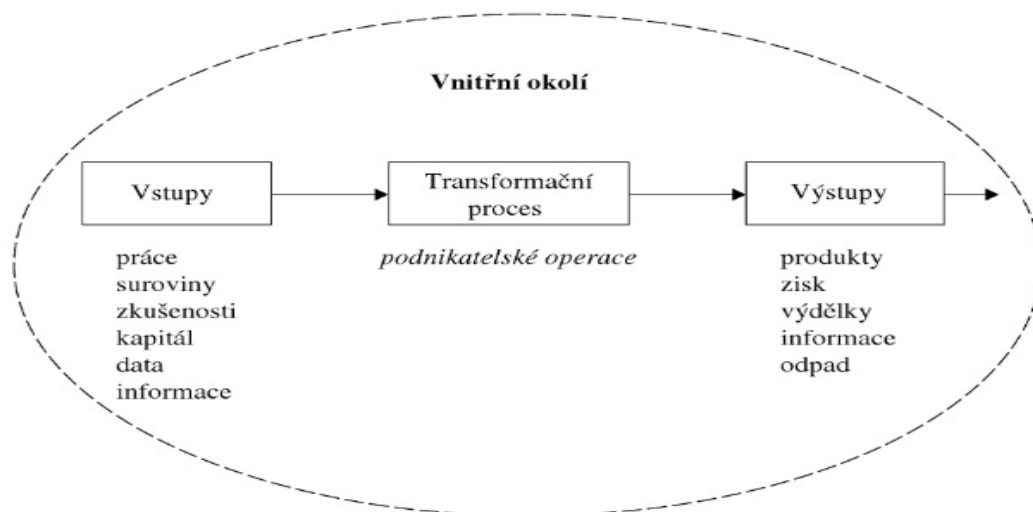


Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

3.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je charakterizováno souhrnem sil dle obrázku č. 4, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tzn. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí. Jak vstupy, tak i výstupy podniku představují jeho okolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek č. 4: Vnitřní okolí podniku



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

3.2 Vnější okolí podniku

Všechny podniky vykonávají určitou činnost v rámci odvětví. Odvětví je soubor podniků, jež vykonávají totéž. Síly, které ovlivňují chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik může tyto síly do značné míry ovlivňovat. Mimo již zmíněné odvětví musí být podnik umístěn v prostoru. Proto je nutné posuzovat lokalizační faktory. Každý podnik je součástí ekonomického systému země, kde působí. Na všechny podniky působí procesy globalizace světové ekonomiky. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Vnější okolí podniku má následující prvky:

- geografické;
- sociální;
- politické a právní;
- ekonomické;
- ekologické;
- technologické;
- etické;
- kulturně historické. (Synek, 2015)

Některé z těchto prvků jsou **hmotné povahy**, například geografické podmínky a z určité části technologické okolí (např. stroje a zařízení). Většina prvků okolí má však **nehmotnou povahu**. Jedná se o právo, hospodářskou politiku, etické principy atd. Ať má prvek hmotnou či nehmotnou povahu, nezmenšuje se tím intenzita jeho působení. V současnosti je bezprostředním okolím podniku celá Evropská unie, ba dokonce celý svět (jedná se o tzv. globalizaci). Všechny prvky vzájemně působí a ovlivňují se. Po vstupu do EU se ČR stala součástí jednotného trhu, který znamená:

- volný pohyb zboží mezi členskými zeměmi;
- volný pohyb osob, právo usazovat se, pracovat a žít v kterékoli zemi EU;
- volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU;
- volný pohyb kapitálu. (*Synek, 2015*)

Jednotný trh otvírá na jedné straně pro naše podniky celý trh Evropské unie, ale na straně druhé trh České republiky je otevřen pro podniky z celé Evropské unie, což zcela mění konkurenční prostředí (např. rostou nároky na kvalitu výrobků, jejich technickou úroveň, péči o zákazníka aj.). (*Synek, 2015*)

3.2.1 Geografické okolí

Geografické okolí ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho materiálové a výrobní toky od zdroje k uživateli. V případě stacionární výroby se k vlivu tohoto okolí přihlíží při volbě umístění podniku. (*Synek, 2015*)

3.2.2 Sociální okolí

Sociální okolí má pro podnik značný význam. Každý podnik by se měl zabývat důsledky své činnosti pro společnost. V nejlepším případě by činnost podniku měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. V realitě se prospěšné činnosti pro obě strany dosahuje jen velmi obtížně. Zisková orientace podniku vždy staví zájmy vlastníků kapitálu a manažerů do popředí, tyto zájmy se však mohou dostat do rozporu se sociálními zájmy okolí. Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se víceméně stává jistým kompromisem mezi "čistou" ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. V současnosti se stále více prosazuje poznatek, že ohled na sociální důsledky podnikové činnosti nemusí nutně vést k ekonomickým ztrátám, ale že

může být přímo nebo zprostředkovaně výnosný. Sociální smír je jedním ze základních předpokladů ekonomického rozvoje společnosti. (Synek, 2015)

3.2.3 Politické okolí

Politické okolí působí na podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou prosazovat různé politické zájmy, jejichž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z historie již známe různé politické pohnutky, které naši ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta (např. znárodnění, združstevnění, privatizace atd.). Podnik ale může být ovlivněn i "malou" komunální politikou (postoje a vlivy obecních úřadů). (Synek, 2015)

3.2.4 Právní okolí

Politické vlivy se prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec víceméně pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanovují, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je zákon o obchodních korporacích – vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Tento zákon byl v uplynulých letech přizpůsobován požadavkům směrnic Evropské unie. Existuje velké spektrum zákonů, které definují možnosti a bariéry podnikání – zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákon o konkurzu a vyrovnání, zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání, ochrany spotřebitele, drobného akcionáře atd. V řadě případů lze použít v hospodářském životě nový občanský zákoník. Dosud nejsilnější vliv na české podniky mělo přizpůsobení se českého práva právu EU. (Synek, 2015)

Významným faktorem právního okolí je vymahatelnost práva. Jde o soustavu právních norem a rychlou práci soudů, ale také o to, jak velkou autoritu soudní rozhodnutí mají, jak rychle a s jakou intenzitou se realizují. Tato skutečnost je pro podniky důležitá, protože jsou ve své práci vázány mnoha termíny, které musí dodržovat. Patří k nim hlavně výplaty mezd zaměstnancům, platby pojištění, daně, úhrady dodávek dodavatelů. (Synek, 2015)

3.2.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro podnik důležitý význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál a na toto okolí se podnik obrací svými výrobky nebo službami. Podnik je pro své rozhodování a chování ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se především o tyto faktory:

- **Dostupnost a ceny výrobních faktorů** – díky rozvoji logistiky a nových technologií ztrácejí postupně tyto faktory dominantní postavení, protože umožňují radikální snížení pracnosti a vysokou produktivitu práce.
- **Daňová zátěž podniků** – ovlivňuje chování podniků z hlediska výše daní a z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika u nás hledá kompromis mezi dvěma póly. Na jednom pólu stát musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, a na druhém nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání.
- **Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj** – manévrovací prostor podniku, jeho rozvoj a možnosti expandovat souvisí s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, koupěschopnost zákazníků i poptávku. Hospodářský růst umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, čímž roste i poptávka. Devizové kurzy, inflace a devalvace působí zejména na podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu.

Do ekonomického okolí patří **odběratelé, dodavatelé podniku a finanční instituce.** (Synek, 2015)

3.2.6 Ekologické okolí

Ekologické okolí je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Nečiní-li to podnik ze své vůle, nutí jej k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. Ekologie vytváří na jedné straně řadu bariér, protože ekologizace řady technologických procesů představuje pro podniky ekonomickou zátěž. Na druhé straně dává podnikům velké množství šancí (recyklace, výroba ekologicky nezávadných výrobků). Mnoho úkolů v oblasti ekologie vyplývá ze směrnic EU, jejich nedodržování je považováno za nekalou soutěž a je sankcionováno. (Synek, 2015)

3.2.7 Technologické okolí

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem pokroku, který umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. To může mít i špatné stránky, k nimž patří negativní vliv na životní prostředí nebo vznik sociálních problémů. Směrnice EU přímo ukládají výrobcům, aby použili nejlepší dostupnou technologii. (Synek, 2015)

3.2.8 Etické okolí

V současné době je etický faktor významným prvkem okolí podniku. Etika se zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl podnik zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se na obecné úrovni považuje za správné a spravedlivé. Na úrovni podnikatelské sféry chápeme jako dodržování etických principů poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům atd. Výraznou představu o tom, co je a není etické, vytvářejí média a veřejné mínění. (Synek, 2015)

3.2.9 Kulturně historické okolí

Kulturně historické okolí se vytváří po dobu mnoha let, dokonce i staletí. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je základem pro ekonomický rozvoj nebo přechod ke složitějším technologiím a technickému pokroku. (Synek, 2015)

3.3 Nutnost poznávání okolí

Nemá-li být podnik zaskočen okolím při svém rozhodování a hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku **aktivně zajímat**. Při daných zkoumáních se doporučuje vycházet z představy o globálních, obecně a dlouhodobě se prosazujících tendencích. V současné době se jedná o tzv. novou ekonomiku, která je charakterizována trvalým hospodářstvím při nízké inflaci, vznikem nových odvětví s vysokou přidanou hodnotou, využitím informačních technologií, odstraněním bariér geografické vzdálenosti a nahrazením různých mezičlánků systémem internetového obchodování. Nová ekonomika je charakterizována též jako digitální ekonomika, znalostní ekonomika, postindustriální ekonomika. Podniky musí počítat a získávat informace o svém okolí a jeho pravděpodobném vývoji. K přístupným zdrojům

informací o firmách patří obchodní věstník, který je vydáván jak v papírové formě, tak ve formě elektronické. Také sledování tisku umožňuje získat mnoho znalostí o stavu a vývoji podnikohospodářské sféry. (*Synek, 2015*)

4 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí slouží k identifikaci nejširšího okolí, v němž podnik působí. Zkoumají se politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které jsou pro konkrétní podnik důležité. (Kislingerová, Nový a kol, 2005)

4.1 PEST analýza

PEST analýza řadící se do analýzy makrookolí se takto označuje od 80. let. Zkratka PEST odpovídá počátečním písmenům politicko-legislativním (**P**), ekonomickým (**E**), sociálně-demografickým (**S**) a technicko-technologickým (**T**) faktorům. Některé faktory jsou uváděny v tabulce č. 2. Postupem času se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (tedy politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory. Další modifikace analýzy se označuje PESTLIED, kde k základu PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Tabulka č. 2: Faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž	Trendy HDP, průměrná a minimální mzda
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly, vývoj cen energií
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělávání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáčka, Slunčíka, 2012

Faktory podnikového okolí byly již zmíněny v předchozí kapitole, proto níže popsané faktory jsou objasněny pouze ve stručnosti.

Politicko-právní faktory

Politicko-legislativní faktory vymezují pravidla hry pro působení podniků. Jde jak o instituce, tak o zákony. Do těchto faktorů můžeme zařadit:

- typ vlády a její stabilitu;
- svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce;
- regulaci a deregulaci ekonomiky a trendy regulace a deregulace;
- pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Práva jsou pravidla, která stanoví a vynucuje stát. Do právních předpisů řadíme veškeré zákony a nařízení. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které se mění v průběhu času:

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

Ekonomické faktory, které jsou relativně stabilní:

- charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená);
- úroveň ekonomiky;
- konkurenceschopnost ekonomiky;
- disponibilní zdroje ekonomiky atd. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

Sociálně-demografické faktory

Mezi sociálně-demografické faktory řadíme zejména:

- historii,
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života);
- množství a kvalitu pracovní síly;
- věkovou, pohlavní, náboženskou a jinou strukturu;
- vzdělávací soustavu a její úroveň;
- rozdělování příjmů ve společnosti;

- klima ve společnosti, ve vztahu k zaměstnávání pracovníků;
- hodnotové stupnice, postoje lidí. *(Hanzelková, Keřkovský, 2013)*

Technicko-technologické faktory

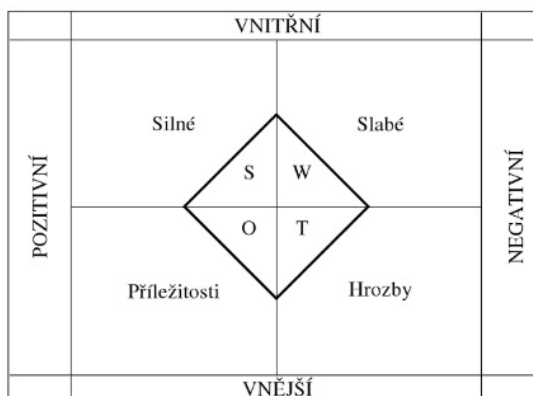
Obecně se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie podmiňují konkurenční schopnost podniku, lze je rozčlenit na:

- základní – může je používat jakýkoliv podnik;
- klíčové – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat s nižšími náklady nebo nabízet diferencované produkty;
- rodící se – jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií. *(Dvořáček, Slunčík, 2012)*

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější prostředí příslušného podniku. Název analýzy je zkratkou anglických počátečních písmen ze slov (dle obrázku č. 5) **Strengths** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) and **Threats** (hrozby). Po analýze všech uvedených faktorů je možné vyhodnotit proměnné, které pravděpodobně mohou mít v příslušném plánovacím období rozhodující vliv na činnost organizace a její výkonnost. Vyhodnocení analýzy se provádí ve dvou oblastech, **analýza ohrožení a příležitosti (O – T)** a **analýza vnitřního prostředí firmy**, tzv. analýza silných a slabých stránek (S – W). Analýzou ohrožení rozumíme zejména rozbor nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence nebo stagnující ekonomika (hospodářská recese), vysoká úroková míra, politická nestabilita, zvýšení cen vstupů, legislativní opatření, ohrožení životního prostředí, vliv veřejnosti nebo jiných států. *(Světlik, 2005)*

Obrázek č. 5: SWOT analýza



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

Za jistou nevýhodu metody SWOT je považována její staticnost vzhledem k měnícímu se prostředí. *(Dvořáček, Slunčík, 2012)*

Silné stránky

Silné stránky nám pomáhají posilovat pozici na trhu. Umožňují identifikovat oblasti, ve kterých je firma lepší než konkurence. Patří sem zejména schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje, potenciál a dosažené úspěchy (např. know-how, jedinečnost přírodních zdrojů, zkušenosti zaměstnanci, silná značka, certifikace jakosti, vysoce kvalitní produkt nebo služba). *(Magdalena Čevelová, 2008-2017)*

Slabé stránky

Slabé stránky zahrnují oblasti, kde si firma vede hůře než konkurence. Do slabých stránek řadíme například vysoké náklady, horší chuť výrobku, špatnou dopravní dostupnost firmy, fluktuaci zaměstnanců, nedostatek marketingových zkušeností atd. Platí zde nepsané pravidlo, že silné stránky firmy jsou zároveň slabými stránkami konkurence a naopak. *(Magdalena Čevelová, 2008-2017)*

Příležitosti

Příležitosti představují skutečnosti, které firmě mohou přinést úspěch, pokud je dokáže identifikovat a správně využít. Patří sem například technologický vývoj, nenaplněné potřeby zákazníků, módní trendy, daňové úlevy nebo oborové standardy. *(Magdalena Čevelová, 2008-2017)*

Hrozby

Hrozby obsahují skutečnosti, které mohou snížit poptávku, zapříčinit nespokojenost zákazníků, nebo dokonce ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Typické hrozby jsou aktivity konkurentů, změny zákaznických preferencí, živelní pohromy nebo zavádění regulačních opatření a obchodních bariér. *(Magdalena Čevelová, 2008-2017)*

Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí;
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí;
- ST – využití slabých stránek k odstranění ohrožení;
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. *(Dvořáček, Slunčík, 2012)*

Cílem SWOT analýzy není zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale zejména idea hluboce strukturované analýzy, poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit určitou roli v procesu strategie, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. *(Sedláčková, Buchta, 2006)*

Dle Charlese W. L. Hilla je cílem SWOT analýzy v obecném pojetí vytvořit, potvrdit či doladit firemní specifický obchodní model, který bude nejlépe ve shodě s firemními zdroji a požadavky okolí, ve kterém podnik působí. *(Hill, Jones, 2013)*

5 PEST analýza TI&STAV

Následující kapitola bude rozebírat politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické prostředí podniku TI&STAV. Cílem analýzy je zjistit, jak se jednotlivé faktory vyvíjely a jak se budou dále vyvíjet. Firmu budou nejvíce ovlivňovat ekonomické faktory a vývoj stavebního průmyslu. Všechny údaje uvedené v PEST analýze podniku jsou aktuální k době vypracování analýzy (tedy ke konci roku 2016).

5.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace je v ČR relativně stabilní. Nyní se v politické sféře spekuluje o volbách prezidenta, zejména o kandidátech. Následující volby prezidenta ČR se budou konat v lednu roku 2018 (*ČSÚ, 2013*). Volba nového prezidenta může přinést nové obsazení předsedy vlády a následné nové obsazení jednotlivých ministerstev. Například ministr financí by mohl pozměnit daňovou zátěž podniků či rozšíření nabídky podpor pro malé a střední podniky.

Vláda v roce 2015 schválila valorizaci důchodů. V roce 2017 následuje další zvýšení důchodů. Také byla zavedena druhá snížená sazba DPH, týká se zboží uvedeného v příloze č. 3a zákona č. 235/2004 Sb. Především se jedná o léky, knihy a dětskou výživu (*AION CS, 2010-2017*). Od 1. ledna 2016 se zvýšila minimální mzda z dosavadních 9 200,- na 9 900,-. V roce 2017 dochází k dalšímu zvýšení minimální mzdy, a to dokonce na 11 000,- měsíčně. (*MAFRA, 1999-2017*)

Všechna tato zrušení mají pozitivní dopad na **bohatství domácností**. Čím více budou domácnosti bohatší, tím budou mít větší zájem investovat, což se může projevit ve zvýšeném zájmu o stavby domů či rekonstrukce.

24. února 2015 byl vyhlášen program Záruka 2015–2023, který malým a středním podnikům do 50 zaměstnanců poskytuje záruky až do 70 % jistiny zaručovaného úvěru, jehož výše může činit až 4 mil. Kč. Veškeré záruky jsou vystavovány Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou zejména na pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a financování zásob. (*Czechtrade, 1997-2015*)

Od 1. prosince 2016 se zavedla dle harmonogramu elektronická evidence tržeb. Nejprve se týká ubytování, stravování a pohostinství. Následně od 1. března 2017 maloobchodu

a velkoobchodu a poté, od 1. března 2018, se zapojí veškerí podnikatelé, provozující všechny ostatní činnosti. Od 1. června 2018 začíná poslední fáze EET, týkající se vybraných řemesel a výrobních činností. EET se týká pouze těch, kteří realizují hotovostní prodeje. Evidování tržeb spočívá v tom, že bude evidována každá platba a zákazník obdrží účtenku. Informace o platbě se ihned eviduje na server finanční správy. Tímto počinem chce předejít daňovým podvodům, které ročně okrádají stát. Díky EET vzniklo nespočet diskuzí a sporů na půdě politické sféry, jestli zavést, či nezavést. *(AMSP ČR, [b. r.]*)

TI&STAV se musí řídit řadou zákonů, jako je například zákon o obchodních korporacích, nový občanský zákoník, zákon o živnostenském podnikání, stavební zákon, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o dani z přidané hodnoty a také podléhá zákonu o dani z příjmu právnických osob.

Co se týče legislativních faktorů, od roku 2014 nastala velká změna. Namísto dosavadního obchodního zákoníku vznikl **zákon o obchodních korporacích**, který upravil zakládání a fungování obchodních firem. Rapidně snížil požadavek na základní kapitál u korporací. Dále zrušil zákonný rezervní fond. Další změna nastala v občanském zákoníku, který byl nahrazen novým občanským zákoníkem. Ten upravuje nově obchodní závazkové právo.

Zákon č. 300/2008 Sb. uděluje povinnost právnickým osobám, zapsaným v obchodním rejstříku, používat datovou schránku. Datová schránka se zřizuje automaticky po zapsání subjektu do obchodního rejstříku. Výhodou datové schránky je zrychlení komunikace mezi firmou a orgány veřejné správy a také důkazní prostředky. Přesně se ví, kdy a co se odeslalo. *(Ministerstvo vnitra ČR, 2016)*

Posledním, co je důležité brát v úvahu, je **novela stavebního zákona**, která má urychlit povolovací řízení. Zejména tento faktor velmi ovlivní firmu TI&STAV. Firma má dlouhé čekací lhůty na udělení povolení, proto by novela zrychlila celý proces. Novela byla schválena v roce 2016, účinnosti nabude v lednu 2018.

Dnešní nevýhodou je zmatek v zákonech a novelách zákonů. Často dochází k přílišnému množství novelizací zákonů, které jsou mnohdy nesrozumitelné.

5.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou pro podnik nejdůležitější. Tyto faktory ovlivňují jak podnik, tak ve velké míře i zákazníci. V dané kapitole se bude sledovat vývoj HDP, míra inflace a hospodářský cyklus ekonomiky.

5.2.1 HDP – hrubý domácí produkt

Česká ekonomika **dynamicky roste**. Ekonomický výkon, měřený sezónně očištěným HDP, se ve 2. čtvrtletí roku 2016 zvýšil o 0,9 % mezičtvrtletně. Růst se tak skoro vyrovnal s nejúspěšnějším čtvrtletím roku 2015. Zásadním způsobem se změnila struktura ekonomického růstu, ta začala být tažena v dominantní míře zahraničním obchodem.

Nejrychleji rostoucí složkou domácí poptávky zůstala soukromá spotřeba, což ukazuje dobrou příjmovou situaci domácností v podmínkách téměř zanedbatelné inflace. Reálná hrubá přidaná hodnota ve 2. čtvrtletí 2016 meziročně vzrostla o 3,7 %. Nejvýznamněji přispěl zpracovatelský průmysl, dále se dá říci, že pozitivně přispěla obecně všechna odvětví **s výjimkou stavebnictví**.

I přes příznivý vývoj zbývající části roku 2016 a pro rok 2017, jak se může vidět v tabulce č. 3, se musí k predikci ministerstva financí přistupovat opatrně.

Tabulka č. 3: Růst hrubého domácího produktu v %

Makroekonomický indikátor	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP růst v % ve s.c.	-4,7	2,1	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4*	2,5*

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2005-2013

* Aktuální predikce dle Ministerstva financí ČR

Radikální propad HDP v roce 2009 byl pravděpodobně způsoben **světovou finanční krizí**. Následující roky postupně HDP rostlo. Další propad nastal v roce 2012 a 2013, což bylo zřejmě způsobeno restriktivní hospodářskou politikou vlády a ekonomickou nejistotou. U některých firem doznívala ekonomická krize z roku 2009. Také v roce 2012 poklesly tržby i hospodářský výsledek firmy TI&STAV. Následující roky HDP opět rostlo díky zvýšení průmyslové produkce a výdajů domácností. TI&STAV

zaznamenala také v následujících letech postupný růst hospodářského výsledku i tržeb. Predikce ministerstva financí je pozitivní díky nárůstu domácí poptávky a nízké ceně ropy i minerálních paliv. (*Ministerstvo financí ČR, 2005-2013*)

5.2.2 Míra inflace

Obecně míru inflace chápeme jako všeobecný růst cenové hladiny. Průměrná míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru za předchozích 12 měsíců. (*Český statistický úřad, 2016*)

Tabulka č. 4: Průměrná míra inflace

Makroekonomický indikátor	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná míra inflace	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5*	1,2*

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2005-2013

*Aktuální predikce dle Ministerstva financí ČR

Nejvyšší míra inflace byla dle tabulky č. 4 v roce 2012. Bylo to zřejmě způsobené růstem sazeb DPH a spotřebních daní. Minimum ve sledovaném období nastalo v roce 2015. Způsobené to bylo zřejmě zavedením druhé snížené sazby DPH, týkající se knih, léků a dětské výživy (viz Politicko-legislativní faktory).

5.2.3 Hospodářský cyklus

Největší dopad na hospodářský cyklus měla již zmíněná ekonomická krize v roce 2009. U některých podniků má následky dodnes. Zejména u TI&STAV se krize projevila až za několik let po světové krizi, kdy jednatel společnosti musel ihned zasáhnout, aby společnost nezkrachovala. V roce 2013 si vzal velký kontokorentní úvěr, aby měl nějaké finanční prostředky. Kvůli ekonomické nejistotě neměla firma velké množství zákazníků. Lidé se báli investovat. Nyní, když se hospodářský cyklus nachází v růstové fázi a sazby hypotečních úvěrů jsou na historicky nejnižší úrovni, nemá podnik o zákazníky nouzi, ba naopak – nestíhá přijímat velké množství klientů. Podnik musí také počítat s tím, že sazby hypotečních úvěrů se již snižovat nebudou, naopak se budou

jen zvyšovat a již nebudou poskytovány ve výši 100 %. **Hypoteční úvěry** se od října 2016 poskytují ve výši 95 %, od roku 2017 dokonce jen ve výši 90 %.

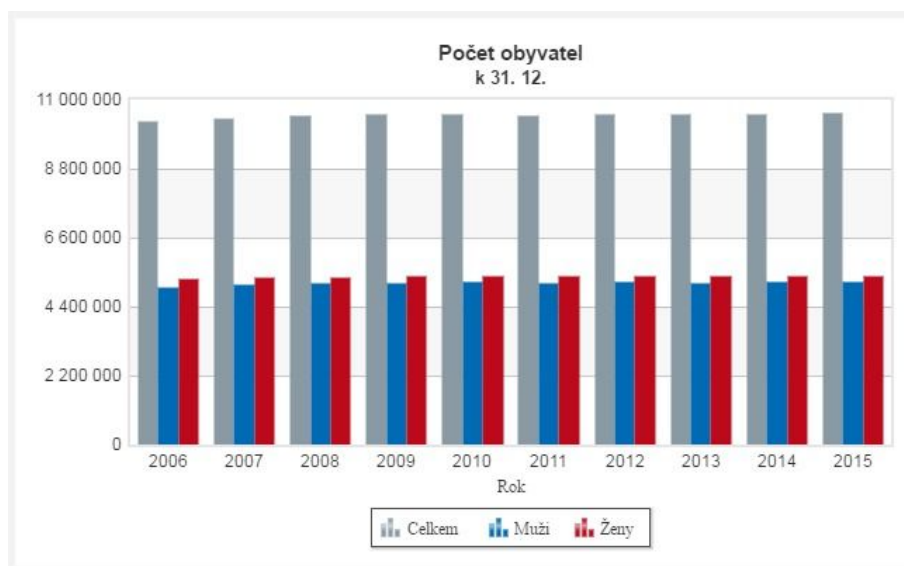
5.3 Sociálně-demografické faktory

Sociálně-demografické faktory ovlivňují jak zaměstnance podniku, tak zákazníky. Veškerí zaměstnanci i zákazníci společnosti TI&STAV pocházejí zejména z Plzeňského kraje. Počet obyvatel v Plzeňském kraji je dle ČSÚ 577 538 obyvatel. V této kapitole budeme sledovat vývoj obyvatel ČR a míru nezaměstnanosti.

5.3.1 Vývoj počtu obyvatel v České republice

Podnik by měl sledovat vývoj počtu obyvatel jak v ČR, tak i v Plzeňském kraji. Aktuálně je v ČR dle ČSÚ 10 564 866 obyvatel, viz obrázek č. 6. K výrazné odchylce ve sledovaném období nedochází. Dle prognózy ČSÚ se bude počet obyvatel v následujících letech zvyšovat, avšak počet ekonomicky aktivních obyvatel snižovat. Dnešním problémem je otázka uprchlíků ze Sýrie. Pracující obyvatelstvo, které má trvalý pobyt v ČR, je už takhle vytlačováno pracovníky ze Slovenska, Ukrajiny, Bulharska atd. S vlnou uprchlíků se zvětšuje strach místních obyvatel o práci. A dalším problémovým trendem je, že velké části obyvatel vyhovuje stav nezaměstnanosti a život ze sociálních dávek. (ČSÚ, 2016)

Obrázek č. 6: Celkový počet obyvatel ČR

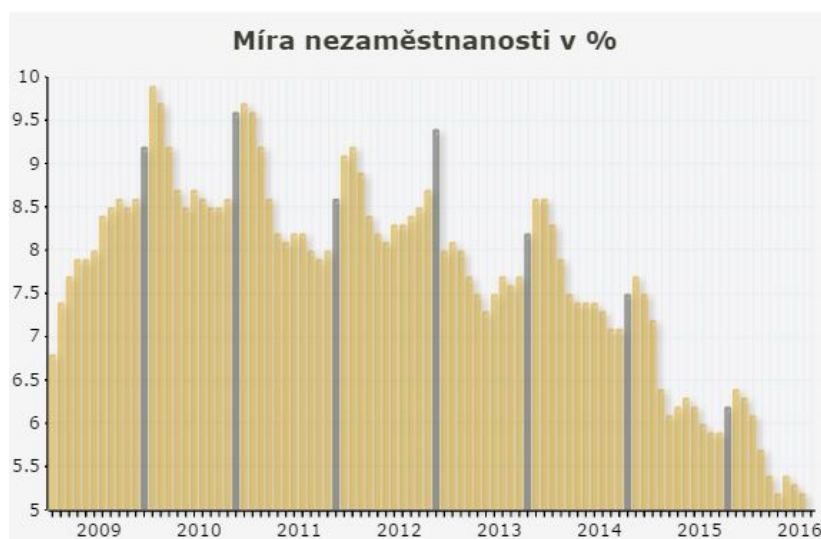


Zdroj: Český statistický úřad, 2016

5.3.2 Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti byla nahrazena v roce 2013 novou metodikou ministerstva práce a sociálních věcí, nyní se jedná o podíl nezaměstnaných osob. (MPSV, [b. r.]). Dřívější metodika poměřovala uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Jak je z obrázku níže patrné, největší nezaměstnanost byla v letech 2008 a 2009, pravděpodobně díky ekonomické krizi. Firmy ve velkém propouštěly zaměstnance, aby si snížily své náklady. Nejnižší míry nezaměstnanosti dosahuje ČR až v roce 2016, a to 4,9 %. V Plzeňském kraji se jedná o 3,6 %. Snižování nezaměstnanosti pomáhal růst domácí ekonomiky a sním i prosperita firem a jejich zájem o nové zaměstnance. V září 2016 úřady evidovaly 378,3 tis. uchazečů o práci a téměř 141 tis. hlášených volných pracovních míst. Došlo tedy k zúžení poměru mezi uchazeči a volnými pracovními místy. Největší poptávka po zaměstnancích je ve zpracovatelském průmyslu. Přitom nadále platí, že na téměř polovinu nabízených pracovních míst nemusí mít uchazeči žádné specifické znalosti či dovednosti. Avšak musíme brát v potaz, že platí přímá úměra mezi vzděláním a mzdou. Čím vyšší vzdělání, tím je pak vyšší mzda a naopak. Proto důvodem některých volných míst může být mzdová neatraktivnost míst. (KurzyCZ, 2000-2017)

Obrázek č. 7: Míra nezaměstnanosti



Zdroj: KurzyCZ, 2000-2017

5.3.3 Průměrná mzda

Průměrná hrubá mzda nyní činí dle ČSÚ 27 297,-. Ve stavebnictví je průměrná mzda 23 865,-. V Plzeňském kraji je průměrná mzda 25 629,-. Podnik by měl sledovat vývoj průměrné mzdy a tomu přizpůsobit mzdy svých zaměstnanců. ČSÚ předpokládá postupné zvyšování průměrné mzdy. (ČSÚ, 2016)

5.4 Technicko-technologické faktory

Společnost TI&STAV by se jako podnik měla především zajímat o informační a komunikační technologie. Dnešní společnost je moderně založená a internet je hlavní složkou života všech. Věnovat pozornost by firma měla zejména internetovým stránkám. Webové stránky musí být perfektní, nápadité, originální a aktuální. I návštěva internetové stránky může být klíčová při rozhodování o volbě firmy. TI&STAV proto svěřila tvorbu webových stránek profesionálům. Zvolila firmu Freeservis s. r. o., s níž udržuje již letitou spolupráci. Freeservis s. r. o. vytvořila pro TI&STAV také originální logo společnosti. TI&STAV využívá dále internet ke komunikaci se zákazníky.

Dále, co se týče technologických prvků, firma využívá software Stereo. Jedná se o účetní program. Je velmi přehledný, snadno pochopitelný pro začátečníka a dostupný pro každého za relativně nízkou cenu (5 990,- pro vedení účetnictví maximálně dvou firem). Software je propojený s finančním úřadem (datová schránka), s českou správou

sociálního zabezpečení a se zdravotní pojišťovnou. Úřady se již nepotýkají s dlouhými frontami a dosahuje se úspory ve spotřebě papírů. Vše se zařídí z prostředí podnikové kanceláře.

Firma zpracovává výkresy a projekty domů do programu ARCHlineXP Professional. Jedná se o profesionální nástroj pro tvorbu architektonického a interiérového designu včetně zpracování kompletní stavební dokumentace.

Firma je držitelem několika certifikátů. Prvním je certifikát o školení u firmy Schiedel a. s. Firma Schiedel a. s. se zabývá komíny a zateplováním. TI&STAV od této firmy nakupuje a Schiedel a. s. nabídla proškolení montáže svých produktů. Dalším certifikátem je certifikát od firmy BASF Stavební hmoty Česká republika s. r. o. Certifikát se týká zateplovacích systémů PCI MultiTherm a balkonových systémů PCI. Dále pan Ticháček (jednatel) vlastní osvědčení o autorizaci od České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Toto osvědčení činí pana Ticháčka autorizovaným stavitelem v oboru pozemní stavby.

5.5 Zhodnocení PEST analýzy TI&STAV

Na společnost TI&STAV působí řada pozitivních i negativních prvků makrookolí. Z pozitivních faktorů se jedná například o relativně stabilní politiku, rostoucí HDP, nízkou míru nezaměstnanosti. Dále roste bohatství domácností, tím porostou i investice do stavby domů či rekonstrukcí. Novela stavebního zákona je pro firmu klíčová, protože usnadní celý proces stavby, který již bude bez dlouhých čekacích lhůt pro povolení. Může se také říci, že se stavební průmysl již dostává z krize, ačkoli stavební produkce je stále v záporných hodnotách. Negativně firmu může ovlivnit rostoucí inflace, rostoucí počet neproduktivního obyvatelstva a nečekané změny v legislativě.

6 SWOT analýza TI&STAV

Následující kapitola se bude zabývat sestavením SWOT analýzy společnosti TI&STAV. Nejprve budou v kapitole stanoveny silné a slabé stránky na základě interní analýzy podniku. Dále se kapitola zaměří na příležitosti a hrozby, vyplývající z analýzy mikro a makro prostředí.

6.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří:

- dlouholetá působnost na trhu;
- sídlo firmy;
- vztahy s dodavateli;
- interní komunikace;
- vztahy s odběrateli;
- zpracování účetnictví;
- individuální nabídka pro zákazníka. (*Vlastní zpracování, 2017*)

Jak již bylo zmíněno v kapitole charakterizující podnik, společnost působí na trhu téměř 20 let. Ačkoli se jedná "pouze" o mikropodnik, společnost si během doby působení vybudovala dobré jméno a stabilitu na trhu. Díky **dlouholeté působnosti** si získala loajalitu a důvěru stálých klientů. **Sídlo firmy** je snadno dostupné, neboť se nachází na hlavní dopravní silnici. Dopravní infrastruktura je v okolí sídla podniku četná. Do firmy se zákazníci mohou dostat pomocí městských hromadných dopravních prostředků nebo se u firmy nachází parkoviště pro několik vozidel.

Pro podnik jsou velmi důležité **vztahy s dodavateli**. Firma si zakládá na kladných vztazích a dlouhodobé spolupráci s dodavateli, tudíž nedochází k razantním změnám ve výběru dodavatelů. Dodavatelé jsou ještě zmíněni v kapitole Porterův model pěti sil TI&STAV. Díky dlouhodobé spolupráci s dodavateli může firma nabídnout zákazníkovi širokou škálu sortimentu dle jeho individuálních přání.

V rámci podniku pracuje jen několik zaměstnanců, tudíž dochází k velmi rychlé a efektivní komunikaci mezi pracovníky. Ať už se jedná o řešení problémů nebo komunikaci s vedením společnosti. Podnik si potrpí na **efektivní**

komunikaci se zákazníky, proto se téměř vše dojednává osobně nebo prostřednictvím telefonního rozhovoru. V psané formě komunikace by mohl uniknout nějaký detail nebo by mohl být klient špatně pochopen a tomuto se podnik vyhýbá.

Odběratelé jsou spíše nestálí, firma udržuje dlouhodobou spolupráci jen s několika odběrateli. Pro podnik je nejvíce důležitý pozitivní a individuální vztah se zákazníky. Společnost se snaží vyjít nejvíce vstříc přání klienta, protože podnik si velmi váží svých zákazníků. Podnik staví své dobré vztahy zejména na základě osobního kontaktu s klientem.

Vhodné pro podnik je, že má firma **svého zaměstnance**, který zpracovává účetnictví. Nemusí zbytečně a neefektivně vyhazovat volné finanční prostředky za externí zpracovávání účetnictví. Díky účetnímu zaměstnanci podnik TI&STAV kdykoliv v okamžiku ví o aktuální finanční situaci uvnitř firmy.

6.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku lze zařadit:

- externí právní služby;
- slabou hierarchii;
- slabou marketingovou strategii;
- fluktuaci řemeslníků;
- absenci analýz pro efektivní řízení podniku;
- absenci ISO norem;
- veřejné zakázky. (*Vlastní zpracování, 2017*)

Prioritně za slabou stránku lze považovat **slabou hierarchii**. Podnik má stanovenou hierarchii pouze oficiálně. Existence nadřízenosti a podřízenosti je po formální stránce sice stanovena, ale uvnitř podniku mezi členy rodiny působí slabě, a může tak způsobit mnoho problémů na půdě společnosti. Členové rodiny si nemusejí ihned vyjasnit určitý problém, což může způsobit škody v podniku. Nevýhodou toho, že se jedná o rodinný podnik, je také to, že si rodina své pracovní spory přenáší většinou i do osobního života. V případě, že nastanou finanční problémy, mohou si to mezi sebou členové rodiny dávat vzájemně za vinu.

Externí právní služby jsou slabou stránkou podniku. Jelikož se jedná o malý podnik, nemůže si firma dovolit mít pro právní služby zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Ale i do této slabé stránky proudí volné finanční prostředky společnosti. V případě soudního jednání nemůže externě najatý právník samozřejmě vědět vše o situaci v podniku či o situaci určitého právního sporu.

Podnik neřeší **marketingovou oblast** pro podnik. Spoléhá se pouze na nepřerušný zájem klientů i pro budoucnost. Marketingová stránka podniku je více probraná v kapitole Návrhy a opatření.

Jak již bylo v této práci uvedeno, společnost má pouze 3 řemeslníky na hlavní pracovní poměr a ostatní pracovníky najímá. I přesto, že jsou řemeslníci na HPP loajální a pečlivě proškolení, občas se objevují neshody s vedením společnosti a často dochází k **propouštění** těchto řemeslníků a následnému **shánění** nových.

Jelikož i vedení společnosti chybí **ekonomické vzdělání**, uvnitř podniku se neřeší tvorba různých analýz pro podnikové řízení. Je tedy na místě si tuto stránku uvědomit uvnitř podniku a pochopit, že to je podstatnou slabinou podniku, neboť touha po zisku není jediným vodítkem k úspěchu.

Po minulých zkušenostech firma již nemá zájem o certifikaci ISO norem. Podnik se domníval, že s **ISO normami** bude mít možnost získat veřejné zakázky, ale neuspěl, tudíž firma certifikaci zrušila a dále již neprojevila zájem.

6.2 Příležitosti

Podnik by se měl příležitostem věnovat, neboť jejich včasné využití, může podnik pozvednout. Firma může získat konkurenční výhodu při využití příležitostí.

Do příležitostí patří:

- novela stavebního zákona;
- neexistence substitutů;
- možnosti nové technologie;
- pozitivní vývoj ekonomické situace;
- podpora malých a středních podniků;
- růst stavebnictví. (*Vlastní zpracování, 2017*)

Velkou příležitostí pro podnik je již výše zmíněná **novela stavebního zákona**, která urychlí stavební povolení. Velmi se tím zrychlí celý proces výstavby domu či budovy. Pro podnik byly dlouhé čekací lhůty na povolení hrozbou.

Pro podnik je další výhodou fakt, že v odvětví stavebnictví prakticky neexistují **žádné substituty**. Tento fakt je díky tomu, že výstavba ať už jakékoliv budovy je naprosto unikátní záležitostí "šitou" na míru klientovi. O substitutech více v kapitole Porterův model pěti sil TI&STAV.

V rámci stavebního odvětví vznikají neustále **nové technologie**, které mohou být pro podnik klíčové. Společnost se většinou o nové technologie dozvídá přes dodavatele. Kdyby se podnik více věnoval zjišťování informací o nových technologiích na trhu, mohl by tím získat výhodu. Tím, že se o technologiích dozvídá přes dodavatele, ztrácí čas, čehož může využít konkurence.

Na základě tabulek uvedených v PEST analýze **ekonomika** postupně **roste**. Díky tomu lze předpokládat, že domácnosti budou bohatnout a budou chtít investovat do bydlení.

Další příležitostí pro podnik je využití **podpor malých a středních podniků**. Pokud by některé podpory společnost využila, mohla by tím zvýšit a upevnit své postavení na trhu. Dosud se podnik o žádnou podporu nezajímal.

Po dlouhé krizi ve stavebnictví se postupně od roku 2014 toto **odvětví uzdravuje** a zvyšuje svoji produkci. Firma již krizi přečkala, proto lze předpokládat, že se udrží na trhu i do budoucnosti.

6.3 Hrozby

Podnik by se měl zejména hrozbám vyvarovat, proto je účelné tyto hrozby včasné identifikovat.

Do hrozeb podniku lze zařadit:

- hypoteční úvěry;
- silnou konkurenci;
- legislativu;
- nepředvídatelné přírodní podmínky;
- nově vstupující potencionální konkurenty. (*Vlastní zpracování, 2017*)

Jak již bylo uvedeno v PEST analýze, podnik musí brát v úvahu, že **sazby hypotečních úvěrů** se již dále snižovat nebudou, ba naopak. Také by měl počítat s tím, že úvěry se již nebudou poskytovat v plné výši. Od roku 2017 se poskytují jen ve výši 90 %. Tato fakta by mohla velmi zahýbat s poptávkou po stavbách. TI&STAV by se včasné této hrozbě měla vyvarovat, neboť neřešení a ignorování této situace může pro podnik znamenat finanční problémy.

Velkou hrozbou pro podnik je **silná konkurence**, neboť se jedná o malou firmu, která si nemůže dovolit takové zakázky jako firma střední či velká. V odvětví stavebnictví se vyskytuje velké množství stavebních firem, proto má firma TI&STAV velké množství konkurentů. Více o konkurentech v kapitole Porterův model pěti sil TI&STAV.

Neustálé **změny legislativy** pro podnik znamenají čas, který firma nemusí mít nebo obětovat. Firma se s každou změnou musí nejprve seznámit a poté ji aplikovat do procesu řízení společnosti. Často dochází i k nepochopení zákonů či novel a trvá velmi dlouho, než se podnik se změnami plně seznámí.

Ve stavebnictví je velmi důležitým faktorem **počasí**. Jelikož se za posledních pár let značně mění podmínky ročních období, působí na firmu jako hrozba. Podnik nemůže stavět, pokud je silné období dešťů nebo příliš dlouhá a drsná zima. Stavebnictví je zkrátka značně sezónním oborem. Firma se nemůže naplno spoléhat ani na předpovědi počasí.

Poslední hrozbou jsou **nově vstupující potencionální konkurenti** do odvětví. V dnešní době je podnikatelské prostředí velmi příznivé a lákavé pro nově vstupující podnikatele. Trh stavebnictví je již nasycen a konkurenční boje mezi stavebními firmami se zostřují.

6.4 Zhodnocení SWOT analýzy

Z analýzy SWOT je patrné, že by se firma měla orientovat na posilování silných stránek a využívání příležitostí k eliminaci slabých stránek a odstraňování hrozeb – tj. strategie SO. Firma si musí dát pozor na slabé stránky, jelikož je jich mnoho. Firma se také musí připravit i na hrozby, které mohou nastat. Je lepší být připraven, než aby podnik zastihly hrozby nepřipravený. Společnost musí včas zachytit příležitosti a vhodně je využít, neboť čas v podnikání hraje velkou roli. Také vyzdvihováním a neustálým

vylepšováním silných stránek si firma může polepšit, aby získala lepší postavení na trhu.

Tabulka č. 5: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<p>dlouholetá působnost na trhu sídlo firmy vztahy s dodavateli interní komunikace vztahy s odběrateli zpracování účetnictví individuální nabídka pro zákazníka</p>	<p>externí právní služby slabá hierarchie slabá marketingová strategie fluktuační řemeslníků absence analýz pro efektivní řízení podniku absence ISO norem veřejné zakázky</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>novela stavebního zákona neexistence substitutů možnosti nové technologie pozitivní vývoj ekonomické situace podpora malých a středních podniků růst stavebnictví</p>	<p>hypoteční úvěry silná konkurence legislativa nepředvídatelné přírodní podmínky nově vstupující potenciální konkurenti</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7 Analýza mikrookolí

Důležité, co rozhoduje o výnosnosti podniku, je odvětví, ve kterém podnik působí. Odvětví obsahuje podniky s velice podobnými činnostmi. Ekonomické činnosti jsou v České republice i v rámci Evropské unie povinně rozřídovány podle klasifikace NACE. Ekonomická činnost je výroba určitého výrobku nebo služby při používání kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

Poznání užšího okolí firmy je pro ni a formulaci její strategie velice důležité. Při analýzách mikrookolí se věnuje pozornost odvětví a konkurenčnímu prostředí, v němž firma působí. (*Kislingerová, Nový, 2005*)

Každý podnik, který v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii buď už jasně formulovanou, nebo skrytou. (*Porter, 1994*)

7.1 Porterův model pěti sil

Hranice odvětví jsou určeny podniky, které působí v odvětví. Tyto hranice nelze považovat za neměnné, protože například inovační proces může vést k rozšiřování hranic v odvětví. Tyto hranice může také změnit integrace podniků působících v odvětví s dodavateli či odběrateli apod. Jednotlivá odvětví poskytují příležitosti k dosahování zisku. Na ziskovost má vliv pět základních faktorů:

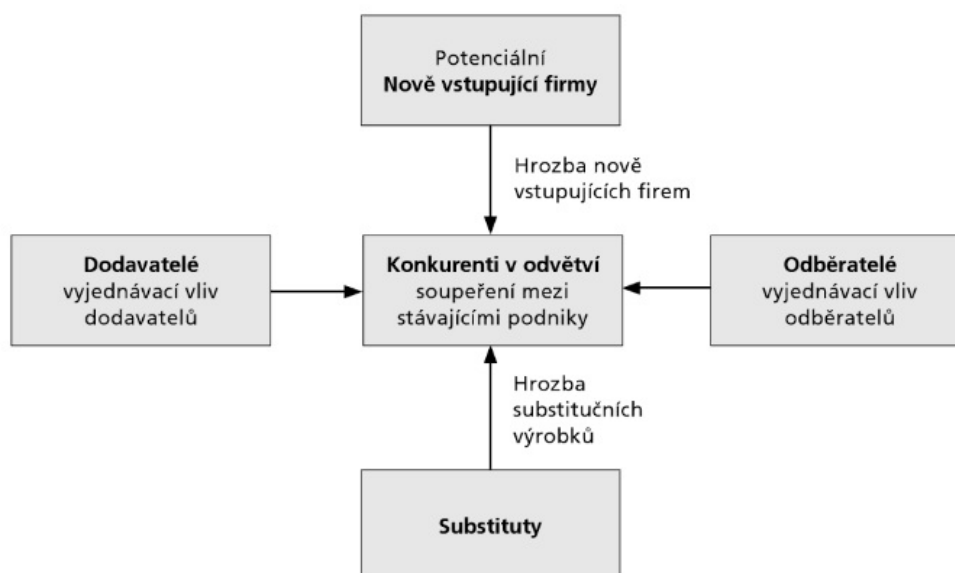
- podniky, které v odvětví již působí;
- podniky, které do odvětví hodlají vstoupit;
- nebezpečí substitučních výrobků;
- vyjednávací síly odběratelů;
- vyjednávací síly dodavatelů. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

Pravým smyslem konkurenčního boje není porazit soupeře, nejde o získání konkrétního prodeje. Významem konkurenčního jednání je ale dosáhnout zisku. Toto jednání je složitější. Je to boj, do kterého bývá zapojena celá řada aktérů, nejen přímých soupeřů, a jde v něm o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je na daném odvětví vytvářena. Samozřejmě firmy soutěží o zisky se svými soupeři, ale také soupeří se svými zákazníky, kteří chtějí platit méně a získávat více. Podniky soutěží se svými dodavateli,

kteří budou vždy potěšeni, když dostanou zapláceno více, ale dodají méně. Soupeří s výrobci, kteří produkují výrobky, jež by mohly za jistých okolností nahradit jejich vlastní produkty. To se týká nejen existujících soupeřů, ale i soupeřů potenciálních, protože jen pouhá hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví klade jistá omezení tomu, kolik mohou firmy účtovat svým zákazníkům. (Margretta, 2012)

Každá z pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Všeobecné pravidlo říká, že čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo náklady nebo na obě tyto kategorie, a tím méně přitažlivé odvětví bude pro aktéry, kteří v něm působí. (Margretta, 2012)

Obrázek č. 8: Porterův model pěti sil



Zdroj: Nývltová, 2010

7.1.1 Podniky působící v odvětví

Vztah mezi podniky působícími v odvětví je založen na jejich vzájemném soupeření, které může mít svůj základ v cenové konkurenci, v propagační kampani, v získávání zákazníků novými produkty či v lepších podmínkách záruk nebo servisu. K soupeření podniků dochází proto, že jeden nebo více konkurentů buď pocítuje tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Síla a charakter konkurenčního boje se projevují:

- počtem konkurentů a jejich vyrovnaností – pokud v odvětví podniká více podniků, je odvětví roztržštěné a podniky jednájí na vlastní pěst. Jestliže v odvětví

podniká málo podniků, z nichž jeden má vyšší podíl na trhu než ostatní, může tato firma zavést v odvětví určitou disciplínu soupeření;

- růstem odvětví – v případě, že je tento růst pomalý, podniky usilují o zvýšení tržního podílu a soupeření mezi nimi se zvyšuje. Pokud je růst naopak rychlý, mohou existovat mezi podniky přátelštější vtahy;
- tím, že v období růstu odvětví mohou být budovány kapacity, které se ukážou jako nadměrné. Využívání těchto kapacit může vést k poklesu cen produkce;
- tím, že některé firmy mohou ve snaze po získání většího tržního podílu obětovat této snaze zisk;
- tím, že podniky v odvětví nabízejí nediferencované výrobky, zákazník své rozhodnutí bude řídit prioritně cenou. *(Dvořáček, Slunčík, 2012)*

7.1.2 Podniky vstupující do odvětví

Podniky, které hodlají do odvětví vstoupit, musí zvažovat následující:

- zda chtějí vstoupit s velkým rozsahem výroby, který vyvolá u podniků v odvětví silnou negativní reakci, nebo s malým rozsahem výroby, která podnik vstupující do odvětví nákladově a cenově znevýhodní;
- nakolik zákazníci budou loajální vůči dosavadním výrobcům a jaké cesty na překonávání loajality bude nutné zvolit;
- jaké budou jejich finanční možnosti pro výzkum a vývoj;
- že dosavadní podniky v odvětví mají velké výhody ve zkušenostech z práce v odvětví, v přístupu k surovinám, v poloze, v předpokladech pro získání vládních zakázek;
- vstup do již existující distribuční sítě;
- to, zda vstup do odvětví není nějak omezen vládní politikou;
- reakce od dosavadních podniků v odvětví. *(Dvořáček, Slunčík, 2012)*

7.1.3 Substituční výrobky

Tlak substitučních výrobků ovlivňuje potenciální výnosy v odvětví tím, že stanoví stropy cen pro produkci v odvětví. Bránit se substitutům lze prostřednictvím reklamy a unikátností produktů. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

7.1.4 Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů může ziskovost odvětví a tím i jednotlivých podniků ovlivňovat zejména tlakem na vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny. Odběratelé mají tedy moc stavět podniky v odvětví proti sobě. Silní odběratelé snižují zisk v odvětví.

Odběratelé jsou silní v příslušném odvětví, pokud:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství;
- produkty, které nakupují, jsou standardní nebo nediferencované;
- produkt není důležitý z hlediska produkce nebo služeb odběratele;
- odběratel je plně informován. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

7.1.5 Dodavatelé

Vliv dodavatelů se může projevit tím, že dodavatelé požadují zvýšení cen své produkce nebo snížení kvality dodávek. Podnik působící v odvětví tak ztrácí možnost ovlivňovat nákupní podmínky. Skupina dodavatelů je silná, jestliže:

- odvětví není důležitým zákazníkem skupiny;
- produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání;
- kupující mají veškeré informace;
- nabídka je ovládána několika společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)

7.2 Porterův model pěti sil TI&STAV

Tato kapitola se zaměří na jednotlivé faktory, které působí na Porterův model pěti konkurenčních sil podniku TI&STAV s. r. o. Jedná se o stávající konkurenci působící v odvětví, potencionální konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a substituty.

7.2.1 Konkurenti v odvětví

Firma TI&STAV je malým podnikem, tudíž čelí velkému počtu konkurentů o různé síle. Společnost svým působením odolává konkurenci již téměř 20 let. V dnešní době je vysoká poptávka po stavební činnosti, proto je ve stavebním odvětví konkurence velice silná. Firma si zakládá na osobním kontaktu se zákazníkem. Stávajícími konkurenty v Plzeňském kraji jsou:

- Stavitelství ŠMÍD s. r. o.;
- PSV plus s. r. o.;
- Heřman-stavitelství s. r. o.;
- MIRAS – stavitelství a sanace s. r. o.;
- MB STAVITELSTVÍ s. r. o.

Stavitelství ŠMÍD s. r. o.

Stavební firma ŠMÍD s. r. o. Plzeň byla založena v roce 1991 majitelem společnosti. Jako rodinná firma začala podnikat v provádění stavebních prací a postupem času se rozrostla do dnešní podoby. Zabývá se výstavbou rodinných domů, revitalizací panelových domů, rekonstrukcí budov, zateplováním fasád atd. Firma se také zabývá veřejnými zakázkami zejména v Plzeňském kraji. Je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001, dále pak také certifikátů MID TOP STAV, ČEKIA Stability Award. Díky množství těchto certifikací má společnost velkou výhodu oproti TI&STAV. *(Stavitelství ŠMÍD., 2017)*

PSV plus s. r. o.

Společnost PSV plus s. r. o. působí na trhu od roku 1991. V roce 1998 došlo ke změně vedení, od tohoto roku dochází k rozšiřování v oblasti působnosti i v počtu zaměstnanců. Nyní společnost poskytuje kompletní dodávku staveb od zpracování projektové dokumentace přes výstavbu až po kolaudaci. Specializací firmy je výstavba domů na klíč, zastřešení bytových a rodinných domů, sádrokartonové konstrukce, zateplování. *(Plzeňské stavitelství PSV plus, 2017)*

Heřman-stavitelství s. r. o.

Společnost Heřman-stavitelství s. r. o. byla založena v roce 2009. Jedná se tedy o relativně mladou firmu. Specializací firmy jsou stavby na klíč. Společnost nabízí

obdobné služby jako TI&STAV. Velká výhoda pro TI&STAV je nepřehlednost oficiálních webových stránek firmy Heřman-stavatelství s. r. o. (*Heřman stavitelství, 2017*)

MIRAS – stavitelství a sanace s. r. o.

Působení společnosti je datované již od roku 1999. Hlavní předmět činnosti spočívá v rekonstrukci, zateplení a výstavbě objektů. V roce 2004 došlo k výraznému rozšíření firmy. V tomto roce také změnila svoji právní subjektivitu z fyzické osoby na osobu právnickou. V Plzni se nachází odštěpný závod této společnosti. Tato společnost je pro firmu TI&STAV silným konkurentem, neboť se jedná o velkou firmu se širokým sortimentem a vysokými kapacitami, které si TI&STAV nemůže dovolit. Je držitelem mnoha certifikátů. (*MIRAS - stavitelství a sanace, 2017*)

MB STAVITELSTVÍ s. r. o.

Společnost MB STAVITELSTVÍ s. r. o. byla založena v roce 1996. Její historicky první zakázka byla pro akciovou společnost BEST a. s. Rybnice, která je největším českým výrobcem betonových stavebních prvků pro venkovní a zahradní architekturu. MB STAVITELSTVÍ s. r. o. se zabývá zejména výstavbou průmyslových hal a průmyslových objektů, výstavbou rodinných a bytových domů, zateplováním fasád, rekonstrukcí objektů atd. (*MB STAVITELSTVÍ, 2017*)

Tabulka č. 6: Analýza konkurence

	MB	ŠMÍD	MIRAS	HEŘMAN	PSV plus
Atraktivita WS	neatraktivní	atraktivní	neatraktivní	atraktivní	neatraktivní
Šíře informací	nedostačující	dostačující	dostačující	nedostačující	nedostačující
Působení na trhu	21 let	26 let	18 let	8 let	26 let
Dostupnost sídla	snadná	snadná	spíše snadná	malá	spíše snadná
Sortiment služeb	široký	široký	velmi široký	málo široký	úzký
Síla konkurence	silná	velmi silná	silná	slabá	slabá

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

*WS = webové stránky

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že si TI&STAV musí prioritně hlídat firmu Stavitelství Šmíd. Tu by si také měla firma TI&STAV neustále kontrolovat a analyzovat. Dále by pak měla věnovat průběžnou pozornost i firmám MB STAVITELSTVÍ a MIRAS stavitelství.

Podnik TI&STAV se ve srovnání s nejsilnější konkurencí liší pouze v šíři informací. Ostatní kritéria analýzy jsou obdobná jako u silných konkurentů.

7.2.2 Potenciální konkurenti nově vstupující do odvětví

Ve stavebním odvětví, ve kterém působí firma TI&STAV s. r. o., potřebují nově vstupující podniky nejprve počáteční kapitál. Jelikož na realizaci stavebních prací se potřebuje velké množství různého materiálu a prací, počáteční kapitálová náročnost by měla být veliká. Další otázkou je, jakým způsobem by nově vstupující firma vyřešila sídlo společnosti, neboť pronájem či koupě prostor by vyžadovala další náklady. Další náklady by se týkaly marketingové oblasti. Firma se musí prezentovat, aby se dostala do povědomí klientů. Bez marketingové strategie bude firma jen těžko hledat zákazníky. Zejména v tomto odvětví se musí orientovat. Bez znalosti průběhu stavebních prací bude těžko stavbu realizovat. Problémem nově vstupujících firem je, že obvykle nemůže realizovat úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu realizují většinou firmy již působící nějakou dobu na trhu, protože s dodavateli mají uzavřenou dlouhodobou spolupráci a dodavatel jim obvykle poskytuje slevy při větším odběru.

Z hlediska atraktivity trhu je tento trh atraktivní. Vstupní bariéry jsou relativně lehce překonatelné a výstupní jsou malé.

7.2.3 Substituty

Ve stavebním odvětví nacházíme substituty jen velmi zřídka. Pokud se však jedná o substituty materiálu, tak zde můžeme určité najít. Existuje velké množství různého materiálu, ať už se jedná například o okna, dveře nebo zdi. Je na podniku nebo zadavateli stavby, jaký materiál chce použít. Substitut může být i nová technologie výstavby jako např. dřevostavby. Většinou se hledá kompromis mezi cenou a kvalitou materiálu. Jinak stavba jako taková substitut nemá, jelikož je většinou na zadavateli, jaký dům chce postavit.

7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma TI&STAV s. r. o. udržuje dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli. Zakládá si především na pozitivních vztazích. Dodavatelé poskytují firmě časté slevy a informace o nových technologiích, za to firma udržuje stálé dodavatele a nedochází tak k jejich výměně. Díky dlouhodobé spolupráci se firma na své dodavatele plně spoléhá. Skončení činnosti některého z dodavatelů by pro firmu TI&STAV znamenalo prodlevu ve stavební činnosti, spočívající v nalezení nového dodavatele.

Dodavatelé TI&STAV jsou:

- Stavebniny DEK a. s.;
- PROFI SCHIERER s. r. o.;
- STAVEBNINY LIBUŠÍN Ivo Klug s. r. o.;
- WELL OKNA s. r. o.

Tabulka č. 7: Analýza dodavatelů

	DEK	PROFI SCHIERER	LIBUŠÍN	WELL OKNA
Rychlost reakce	velmi rychlá	méně rychlá	méně rychlá	rychlá
Typ komunikace	osobní	písemná	ústní	ústní
Četnost komunikace	velmi četná	četná	méně četná	četná
Doba trvání spolupráce	9 let	5 let	6 let	5 let
Důležitost	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	velmi důležitý
Stabilita dodavatele	velmi stabilní	stabilní	stabilní	velmi stabilní

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak je z tabulky č. 7 patrné, nejdůležitější dodavatelé pro podnik TI&STAV jsou Stavebniny DEK a. s. a WELL OKNA s. r. o. S těmito dodavateli podnik udržuje nepřetržitou komunikaci. Méně důležitými přesto neopomenutelnými dodavateli jsou pak PROFI SCHIERER s. r. o. a Stavebniny LIBUŠÍN Ivo Klug s. r. o.

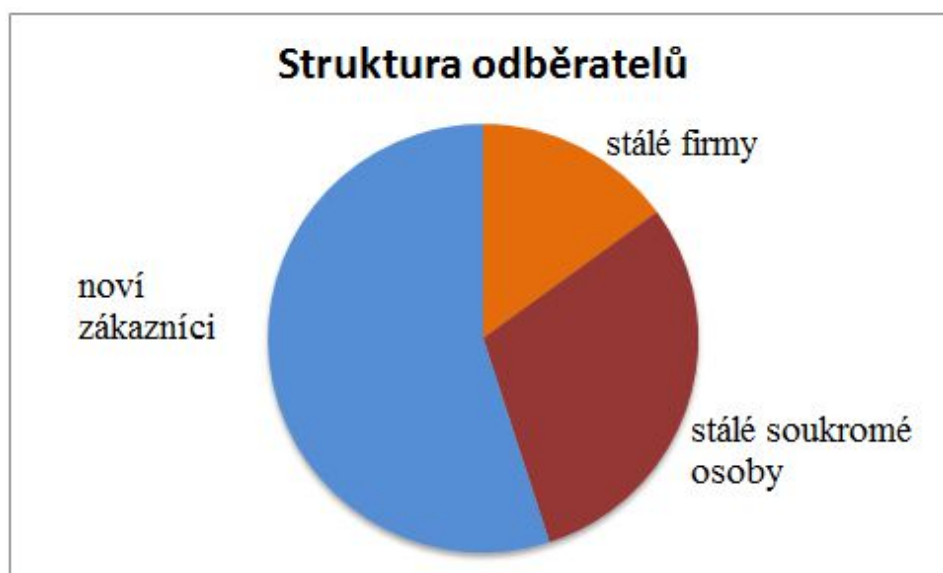
7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Pozice kupujících je velmi silná, neboť zákazník rychle může přejít ke konkurenci. Podnik si musí dát záležet na tvorbě ceny. **Cena** musí být taková, aby se firmě zakázka vyplatila, ale také taková, aby byla příznivá pro klienta. TI&STAV má několik stálých klientů, především však klienty ojedinělé.

Stálí zákazníci firmy TI&STAV:

- KM PROGRESS s. r. o.;
- NARETEC s. r. o.

Obrázek č. 9: Struktura odběratelů TI&STAV



Zdroj: Vlastní zpracování dle TI&STAV, 2017

Jak je z obrázku č. 9 patrné, ze skladby odběratelů jednoznačně převažují odběratelé typu nový zákazník. Jedná se o nové zákazníky, kteří služby podniku TI&STAV využili pouze jednou. Dále v obrázku č. 9 dominují stálé soukromé osoby, které s podnikem TI&STAV udržují dlouhodobou spolupráci. V oranžovém poli je vidět poměr stálých firem, které s podnikem TI&STAV spolupracují na bázi dlouhodobé. Podnik by měl zejména věnovat pozornost udržování stálých zákazníků. Pozornost musí také věnovat strategiím, jak upoutat nové zákazníky, protože jak je patrné z obrázku č. 9, především noví zákazníci tvoří skupinu odběratelů. Nové zákazníky může podnik upoutat příznivou cenou, pozitivní komunikací a marketingovou strategií.

7.2.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

U firmy TI&STAV s. r. o. je značná vyjednávací pozice na straně odběratelů a také značná síla konkurence. Firma se snaží udržet svou klientelu příznivou cenou a odbornými znalostmi, které podnik má. Zmenšit vliv konkurence může firma prostřednictvím vhodně navržené marketingové strategie, kterou doposud poněkud zanedbávala. Vztahy s dodavateli nemusí společnost nějak měnit, protože si zakládá na pozitivních a dlouhodobých vztazích. Firma si ale musí hlídat nově vstupující konkurenty na trh, neboť právě kvůli nim by mohla přijít o značnou část zakázek.

8 Zhodnocení ekonomických ukazatelů

Finanční analýza se vymezuje jako proces související s výběrem optimální varianty získávání a rozmnožování kapitálu, jeho vhodným umístováním a využíváním. Přitom přihlížíme k základním finančním cílům podniku a omezujícím podmínkám. (Červený, 2014)

Hlavním významem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je patrné, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Abychom mohli tato data využít pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. (Růčková, 2015)

Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je důležitým prvkem podnikového řízení. Také v České republice se v posledních patnácti letech stala oblíbeným nástrojem při hodnocení reálné ekonomické situace podniku. Finanční výsledky se stávají základem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení. Jsou významné nejen pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale také například při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti. (Růčková, 2015)

K základním cílům finančního řízení podniku můžeme zařadit zejména dosahování finanční stability, kterou je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál;
- zajištění platební schopnosti podniku. (Růčková, 2015)

Analýza pomocí poměrových ukazatelů

V praxi se jedná o nejpoužívanější techniku finanční analýzy, charakterizující vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Mezi výhody poměrových ukazatelů patří především dvě věci:

- umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku;
- umožňují srovnávat výsledky podniku s doporučenými hodnotami. (Červený, 2014)

Ukazatele likvidity

Význam likvidity je pro podnik prioritní jako schopnost dostát svým závazkům. Je důležité věnovat pozornost oblasti likvidity průběžně a likviditu také průběžně řídit. Doporučené hodnoty pro likvidity jsou uvedeny v tabulce č. 8. V oblasti likvidity se můžeme setkat s pojmy jako solventnost a likvidnost. Solventnost lze chápat jako připravenost k úhradě svých závazků, tedy schopnost splácet své závazky i v budoucnosti. Likvidnost představuje schopnost rychlosti změny konkrétního aktiva do podoby nejlépe likvidního aktiva, kterým jsou peníze. Základním nástrojem pro řízení likvidity je cash-flow. (Červený, 2014)

Poměrové ukazatele mají nejčastěji následující podobu

Běžná likvidita (též zvaná také jako likvidita III. stupně) říká, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků nebo kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že firma své výrobky neprodá nebo že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (též zvaná také jako likvidita II. stupně) říká, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (též zvaná také jako likvidita I. stupně) udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Tabulka č. 8: Doporučené hodnoty likvidity

Likvidita	Doporučené hodnoty
běžná	1,5–2,5
pohotová	0,7–1,2
okamžitá	0,2–0,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ukazatele rentability

Tento ukazatel charakterizuje úroveň výkonnosti a hospodárnosti podniku. Pro výpočet ukazatele rentability se používají různé kategorie, jedná se především o:

- EBIT = zisk před úhradou úroků a daně z příjmů;
- EBT = zisk před zdaněním;
- EAT = zisk po zdanění;
- EBITA = EBIT + odpisy.

Mezi základní poměrové ukazatele rentability patří:

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků $ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$
- Rentabilita vlastního kapitálu $ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
- Rentabilita tržeb $ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$ (Červený, 2014).

Ukazatele finanční struktury

V případě poměrových ukazatelů finanční struktury využíváme zejména:

- Ukazatel celkové zadluženosti = $\frac{\text{celkové dluhy (cizí kapitál)}}{\text{celková pasiva (aktiva)}}$
- Poměr vlastního kapitálu k celkovému majetku = $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový majetek}}$
- Ukazatel finanční páky = $\frac{\text{celková pasiva}}{\text{vlastní zdroje}}$

Za předlužený podnik lze považovat takový podnik, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku. (Červený, 2014)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity posuzují schopnost podniku rychle využívat svých vložených prostředků do dané podnikatelské aktivity. Ukazatele měří, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Má-li jich velký přebytek, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. Naopak malým množstvím aktiv podnik přichází o tržby, které by mohl získat. (Synek a kol, 2011)

Doba obratu pohledávek ukazuje průměrnou dobu, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Podnik má v zájmu co nejkratší dobu inkasa. (Synek a kol, 2011)

- Doba obratu pohledávek = $\frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$
- Obrátka pohledávek = $\frac{\text{tržby na fakturu}}{\text{obchodní pohledávky}}$

Nízká hodnota obratu celkových aktiv ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a je třeba ji zvýšit, zbavit se části majetku. (Synek a kol, 2011)

- Obrat celkových aktiv = $\frac{\text{tržby (výnosy)}}{\text{aktiva celkem}}$

Zlaté bilanční pravidlo

Dlouhodobý majetek má být financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek má být financován ze zdrojů krátkodobých.

- Zlaté bilanční pravidlo = $\frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} > 1$

Ve zlatém bilančním pravidlu se doporučuje, aby poměr vlastního kapitálu s dlouhodobým cizím kapitálem a dlouhodobý majetek převyšoval hodnotu 1.

9 Ekonomické ukazatele TI&STAV

Tato kapitola se bude věnovat analýze ekonomických ukazatelů společnosti TI&STAV. V této kapitole se postupně rozeberou jednotlivé poměrové ukazatele, aby se zjistil vývoj těchto ukazatelů v jednotlivých letech.

9.1 Ukazatele likvidity

V tabulce č. 9 je vyobrazen vývoj běžné, pohotové i okamžité likvidity v letech 2012–2015 společnosti TI&STAV. Společnost neeviduje žádné zásoby, tudíž běžná i pohotová likvidita jsou totožné. Tabulka začíná potřebnými údaji pro výpočet jednotlivých likvidit. Dále jsou pak v řádcích vypočítané likvidity podniku.

Tabulka č. 9: Likvidita firmy TI&STAV v letech 2012–2015

Položka	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	1822	3249	1327	2294
Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	369	580	1080	2103
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	845	2410	357	1772
Běžná likvidita	2,16	1,35	3,72	1,30
Běžná likvidita odvětví	1,85	2,00	1,33	1,31
Pohotová likvidita	2,16	1,35	3,72	1,30
Pohotová likvidita odvětví	1,62	1,79	1,10	1,15
Okamžitá likvidita	0,44	0,24	3,03	1,19
Okamžitá likvidita odvětví	0,39	0,60	0,34	2,61

Zdroj: Vlastní zpracování, interní výkazy TI&STAV, 2017, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (údaje vždy ke 4. čtvrtletí roku)

Z tabulky č. 9 je patrné, že se likvidita podniku až na výjimky pohybuje v doporučených hodnotách uvedených v předchozí kapitole. Běžná i pohotová likvidita převyšuje doporučené hodnoty v roce 2014. V tomto roce dosahuje likvidita téměř hodnotu 4. Je to způsobeno tím, že v tomto roce byly vysoké pohledávky a relativně nízké krátkodobé závazky. Okamžitá likvidita se opět pohybuje mezi doporučenými

hodnotami až na rok 2014 a 2015. Znovu je to způsobeno tím, že v tomto roce byly relativně nízké krátkodobé závazky. V ostatních letech dosahuje hodnot do 0,5. Ve srovnání s odvětvím se běžná i pohotová likvidita téměř shoduje pouze v roce 2015. Okamžitá likvidita se shoduje s odvětvím v letech 2012 a 2013.

9.2 Ukazatele rentability

V tabulce č. 10 je zaznamenán vývoj ukazatelů rentability firmy TI&STAV v letech 2012–2015. V jednotlivých řádcích jsou nejprve údaje potřebné pro výpočet, dále pak již vypočtené ukazatele.

Tabulka č. 10: Rentabilita firmy TI&STAV v letech 2012–2015 (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015
EAT	– 302	110	109	160
Tržby	8390	10179	7573	8064
EBIT	– 248	206	172	220
Celková aktiva	3044	4503	2344	3591
Vlastní kapitál	1439	1548	1658	1819
ROS (v %)	– 3,60	1,08	1,44	1,98
ROS (v %) odvětví	3,78	11,77	3,36	5,26
ROA (v %)	– 8,15	4,58	7,34	6,13
ROA (v %) odvětví	3,32	10,44	2,99	0,48
ROE (v %)	– 20,99	7,11	6,57	8,80
ROE (v %) odvětví	6,76	28,51	5,87	0,27

Zdroj: Vlastní zpracování, interní výkazy TI&STAV, 2017, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Všechny tři ukazatele jsou v roce 2012 záporné. V tomto roce se v podniku projevila **krize stavebního průmyslu**. Rentabilita tržeb (ROS) postupně od roku 2012 rostla. Nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2015, když krize již doznívala. Rentabilita celkových aktiv (ROA) dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2014. V tomto roce měla firma nižší celková aktiva, protože firma prodala automobilová vozidla zařazená

v dlouhodobém majetku. Poslední ukazatel je ukazatel vlastního kapitálu (ROE), který byl také v roce 2012 záporný, poté již progresivně rostl. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2015. Je to tím, že v tomto roce byl vysoký zisk po zdanění i celkový vlastní kapitál. Podnik si vedl dobře v jednotlivých letech z hlediska rentability s výjimkou roku 2012, kdy podnik procházel krizí. V předchozích letech, která nejsou uvedena v tabulce, si podnik vedl obdobně jako roky následující po krizi. Ve srovnání s odvětvím se značně liší hodnoty podniku oproti hodnotám odvětví. Pouze v roce 2014 rentabilita vlastního kapitálu podniku dosahovala obdobné hodnoty jako v odvětví.

9.3 Ukazatele finanční struktury

V tabulce č. 11 je zobrazen vývoj finanční struktury společnosti TI&STAV s. r. o. v jednotlivých letech 2012–2015. Nejprve tabulka obsahuje údaje potřebné pro výpočty, poté jsou v tabulce již zmíněné výpočty finanční struktury.

Tabulka č. 11: Finanční struktura firmy TI&STAV v letech 2012–2015

Položka	2012	2013	2014	2015
Cizí kapitál (v tis. Kč)	1605	2954	686	1772
Celková aktiva (v tis. Kč)	3044	4503	2344	3591
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1439	1548	1658	1819
Ukazatel celk. zadluženosti (v %)	52,73	65,60	29,27	49,35
Poměr VK k celk. majetku (v %)	47,27	34,38	70,73	50,65
Ukazatel finanční páky	2,12	2,91	1,41	1,97

Zdroj: Vlastní zpracování, interní výkazy TI&STAV, 2017

Ukazatel celkové zadluženosti je prioritní zejména pro banku. Pokud by podnik žádal o úvěr, banka bude zkoumat tento ukazatel z dlouhodobého hlediska. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 30–60 %. Firma dosahuje těchto doporučených hodnot až na rok 2013, kdy je ukazatel vyšší než 60 %. Firma si zajistila vysoký kontokorent na přečkání krize. Poměr vlastního kapitálu k celkovému majetku naznačuje, jakou proporcí se vlastník podílí na celkovém majetku podniku. Nejvyšší

hodnoty dosahuje v roce 2014, kdy byl vysoký vlastní kapitál a nižší celková aktiva oproti ostatním rokům. U ukazatele finanční páky je doporučená hodnota vyšší než 1, tedy podnik dosahuje doporučené hodnoty ve všech letech. Celkově si podnik vede obstojně z hlediska finanční struktury. Podnik nedosahuje žádných kritických hodnot a až na výjimky dosahuje vždy hodnot obecně doporučených. K extrémním výkyvům v hodnotách také nedochází.

9.4 Ukazatele aktivity

V tabulce č. 12 je zobrazen průběh ukazatelů aktivity firmy TI&STAV v jednotlivých letech 2012–2015. Nejprve jsou zobrazeny údaje potřebné pro vybrané výpočty, dále pak vybrané výpočty.

Tabulka č. 12: Aktivita firmy TI&STAV v letech 2012–2015

Položka	2012	2013	2014	2015
Pohledávky (v tis. Kč)	1453	2629	247	191
Tržby (v tis. Kč)	8390	10179	7573	8064
Aktiva celkem (v tis. Kč)	3044	4503	2344	3591
Doba obratu pohl.	63,21	94,27	11,91	0,02
Obrátka pohledávek	5,77	3,87	30,66	42,22
Obrat celk. aktiv	2,76	2,26	3,23	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování, interní výkazy TI&STAV, 2017

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za kolik dní je splacená pohledávka. Firma dosahuje vysokých hodnot. Nejvyšší hodnota je v roce 2013 – 94,27 dní. Naopak nejnižší hodnota je v roce 2015, neboť je velmi nízká hodnota pohledávek a velmi vysoká hodnota tržeb. Obrátka pohledávek vyjadřuje, kolikrát za rok byl podnik schopen přeměnit pohledávky na tržby. Podnik se snaží usilovat o vysoký počet obrátek, neboť se tím sníží doba obratu pohledávek. Tento vztah je patrný z tabulky č. 12. U posledního ukazatele, tedy obratu celkových aktiv, je doporučená hodnota minimálně větší než 1. Podnik se pohybuje mezi hodnotou 2 až 3, tudíž dosahuje doporučených hodnot v každém roce.

9.5 Zlaté bilanční pravidlo

V tabulce č. 13 je zobrazeno zlaté bilanční pravidlo společnosti v letech 2012 až 2015. Jedná se pouze o obecně uznávané doporučení pro podnik.

Tabulka č. 13: Zlaté bilanční pravidlo TI&STAV v letech 2012–2015 (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	1439	1548	1658	1819
Dl. cizí kapitál	X	X	329	X
Dl. majetek	1184	1253	962	1266
Zlaté bil. pravidlo	1,22	1,24	2,07	1,44

Zdroj: Vlastní zpracování, interní výkazy TI&STAV, 2017

Z uvedené tabulky vyplývá, že toto pravidlo je splněno, neboť všechny hodnoty jsou vyšší než 1. Tedy dlouhodobý majetek je financován z dlouhodobých zdrojů a naopak.

10 Návrhy a opatření

Tato kapitola je zaměřená na některé návrhy a opatření, které firmu posílí. Z analýz uvedených v předchozích kapitolách je patrné, že konkurence v tomto odvětví je velmi silná, neboť produkt není nějak diferencovaný. Proto se kapitola orientuje zejména na motivaci zákazníka ke koupi, zvýšení kvalifikace zaměstnanců podniku a získání informací o nových technologiích prostřednictvím veletrhů.

10.1 Sídlo společnosti

Jak již bylo uvedeno v kapitole charakterizující podnik, sídlo společnosti je v suterénu zrekonstruovaného rodinného domku na Nepomucké ulici. Majitel společnosti s manželkou bydlí v patře tohoto domku. Proto navrhuji, aby sídlem společnosti byl celý objekt nebo pronájem kancelářského prostoru. Kdyby sídlem společnosti byl celý prostor domu, zvýšily by se náklady společnosti na provoz domu. Aktuální průměrná cena za 1 kWh je 3,71 Kč. Oproti roku 2016 tato průměrná cena mírně klesla. Dále cena vodného a stočného je aktuálně dle Vodárny Plzeň a. s. na 86,14 Kč za metr krychlový. Cena za vodné a stočné zůstala stejná jako v roce 2016. Vhodný kancelářský prostor pro společnost TI&STAV se pohybuje kolem 130 Kč/m² v Plzni. Náš zákazník vnímá každý detail. Malý a úzký suterén může působit nedůvěryhodně a klient se může při osobních schůzkách cítit špatně, neboť i vytápění suterénu není příliš dostačující. Hlavním cílem podniku je spokojenost klienta, proto se podnik musí snažit této spokojenosti dosáhnout všemi možnými prostředky.

10.2 Zaměstnanci

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, firma je rodinný podnik. Zaměstnanci firmy jsou tedy tvořeni především členy rodiny. Zde je první problém. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou oficiálně staveny, ale mezi členy rodiny prakticky nefungují. Kompetence jsou v podniku určeny jasně.

Účetní a personalistka má pouze kurz účetnictví, protože odmaturovala na gymnáziu bez ekonomických předmětů. Zde se nachází další problém. Ačkoli má již více let reálné praxe, není a nemůže být tak kvalifikovaná, jako kdyby měla ekonomické vzdělání. Určitě bych doporučila ještě několik kurzů. Aktuálně třeba kurz finanční

analýzy za **2480,-**. Díky znalosti finanční analýzy může zpracovávat ekonomické ukazatele, které prozradí, kde má firma mezery a kde je vše v pořádku. (Stormware, 2017)

Další personální problém je ten, že firma má na hlavní pracovní poměr pouze 3 zedníky. Tito zaměstnanci jsou velmi kvalifikovaní a šikovní.

Ostatní zaměstnance firma najímá externě na živnostenský list nebo prostřednictvím personální agentury. Personální agentury jsou trendem dnešní doby. Agentury bohužel na stavby většinou posílají příslušníky jiných národů, kteří neumějí český jazyk nebo nejsou vůbec kvalifikovaní. Někdy dokonce při výkonu práce netuší, co mají dělat, tím se zpomaluje celý proces stavební práce na domě.

Navrhovaným opatřením je, aby firma najala ještě alespoň tři zedníky na hlavní pracovní poměr. Mým opatřením je, aby inzerovala nabídku práce na internetových stránkách a na sociálních sítích. Shromáždila životopisy zájemců o práci, poté vytvořila výběrové řízení. Několik účastníků, kteří by prošli výběrovým řízením, by následně pozvala na pracovní pohovor. Firma tím získá kvalifikované a loajální pracovníky přesně podle požadavků firmy. Po zaměstnání pracovníků se zvýší kvalita práce. Dokonce se zrychlí i doba práce na stavbě. Když se zvýší počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, firma už nemusí najímat tolik pracovníků externě. Větší počet pracovníků, kteří své práci rozumějí, může rychleji a pečlivěji vysvětlit náplň práce ne tak kvalifikovaným a zkušeným pracovníkům, najatých prostřednictvím agentury.

Postup

1. Tvorba inzerátu

Firma TI&STAV spol. s r. o. hledá zkušené stavební dělníky na hlavní pracovní poměr. Podmínkou jsou 2 roky praxe v oboru stavebnictví. Nabízíme trvalou pracovní smlouvu, 25 dní placené dovolené a dopravu do práce a z práce.

2. Výběr internetových stránek

Byly vybrány dva internetové pracovní portály – jenprace.cz a jobs.cz. Na stránce jenprace.cz je inzerce volného pracovního místa zdarma. Stránka jobs.cz nabízí dvě možnosti inzerce, tedy Standard a Light. Byla vybrána možnost Standard za **7 900 Kč** měsíčně. Tato možnost přesouvá denně nabídku na začátek webových

stránek. To zaručuje, že inzerci uvidí co nejvíce zájemců. Poté by se informoval Úřad práce města Plzně o volném pracovním místě. Zde je inzerce také zdarma. Stačí jen registrovat firmu na internetových stránkách. Na sociálních sítích se budou sdílet inzeráty ze stránek jobs.cz a jenprace.cz, aby se dostaly inzeráty do povědomí co nejvíce lidí.

3. Personalistka poté bude shromažďovat e-maily zájemců o práci. Inzerát se koupí jen na jeden měsíc. Po ukončení předem daného hraničního data se provede výběrové řízení. Zájemce, kteří budou nejvíce vyhovovat požadavkům, pozve personalistka na pracovní pohovor. Personalistka vybere tři nejvíce vyhovující zájemce a přijme je na zkušební dobu tří měsíců.

Další nákladem bude pro společnost hrubá mzda přijatých dělníků. Pokud společnost přijme 3 zedníky, navýší se náklady na hrubé mzdy o 48000 Kč a o 16320 Kč zdravotní a sociální pojištění placené podnikem. Tím, že přijme zedníky na hlavní pracovní poměr, nebude již TI&STAV najímat stejný počet dělníků přes agenturu jako doposud. Tudíž ušetří část poplatků za agenturní dělníky. Prozatím budou všechny firemní zedníci naplno využiti neboť firma zpracovává několik zakázek najednou. Přijetí zedníci projdou 3 měsíční zkušební dobou a poté se s nimi vytvoří hlavní pracovní poměr na dobu určitou. Pokud s nimi bude dále podnik spokojený, vytvoří si TI&STAV později se zedníky pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Získanými kvalitními zedníky může firma realizovat stavební práce rychleji než s doposud najatými agenturními dělníky.

10.3 Propagace

Dále se firmě vytýká marketingový přístup, který firma vlastně vůbec neřeší. Spoléhá se na atraktivitu webové stránky, která přiláká veškeré zákazníky. Ale webové stránky nejsou vše. Navíc na stránkách se nacházejí i neaktualizované údaje. Proto by všechny informace vložené na stránkách měly být aktualizované. Firma sídlí u velmi frekventované silnice Nepomucká. Sídlo firmy na takovém místě je strategické, protože velký počet potenciálních zákazníků si může povšimnout firmy během jízdy autem. Další výhodou je, že dopravní infrastruktura umožňuje dostat se téměř k firmě. Bohužel nápis na sídle není "bijící" do očí, aby ihned upoutal pozornost, zde je podnět pro další

návrh. U firmy chybí propagační stránka marketingu. Firma by si měla udělat billboard na silnici v ulici Nepomucká kousek od sídla firmy. Billboard upoutá pozornost a lidé si poté všimnou firmy, které by si jinak asi ani nevšimli. Dále po propagační stránce je doporučeno polepit pracovní auta logem firmy a službami, které nabízí. Tímto zajistíme povědomí lidí o firmě. Posledním doporučením je vytvořit si stránku na sociálních sítích, například na Facebooku. Stránku lze vytvořit na této sociální síti zdarma. Podnik tím získá reklamu zdarma a zpětnou vazbu od zákazníků, popřípadě můžeme ihned komunikovat či diskutovat jak se stávajícími zákazníky, tak i s potenciálními.

V neposlední řadě se mé doporučení týká zakoupení určitého množství různých dárkových předmětů s logem společnosti. Tyto materiály by se dávaly klientům jako poděkování, že si vybrali právě tuto firmu, a za jejich loajalitu.

Kalkulace propagace

Cena billboardu	5 000,- /měsíc	60 000,-/rok
Grafické práce na billboardu	3 500,-	
Polep dodávky	15 000,-	
Polep velkého auta	13 000,-	
Kuličková pero 100 ks	670,-	
Samolepicí bloček 100 ks	1767,-	
Celkem	93937,-	

10.4 Veletrhy

Nedílnou součástí stavebního průmyslu jsou rychlé inovační technologie. Firma se prozatím žádného stavebního veletrhu neúčastnila. Návrh pro společnost je, aby se každý rok minimálně jednou zúčastnila některého ze stavebních veletrhů konaných jak v ČR, tak třeba i v zahraničí. Na veletrzích zjistí, jaké jsou nové stavební technologie, a získá inspiraci.

BAU 2017

Stavební veletrh BAU se konal 16. – 21.1. 2017 v Mnichově. Jedná se o již 22. Mezinárodní odborný veletrh stavebních materiálů. Presentují se zde nejnovější stavební materiály a systémy ze 42 zemí, účastní se ho přes 2000 vystavovatelů. Nabídka veletrhu zahrnuje fasády a fasádní systémy, výrobky sklářského průmyslu, střešní krytiny, cihlářský průmysl atd. Nabízí širokou nabídku výrobků a služeb.

Účast na veletrhu vyžaduje několik nákladů. Náklady na dopravu, náklady na ubytování a občerstvení. Cena jízdenky při nákupu předem se pohybuje kolem 304,- z Plzně do Mnichova, tedy 608,- jsou náklady na dopravu tam a zpět za jednu osobu. Cena za 5 nocí ve vybraném hotelu A&O München Hauptbahnhof vychází na 9031,- za osobu. Náklady na občerstvení jsou vyčísleny na 2400,- za osobu.

Stavební veletrh Brno

Stavební veletrh se koná ve dnech 26. – 29.4. 2017 v Brně na Výstavišti. Pokrývá téměř všechny oblasti stavebnictví, od realizace staveb, stavebních materiálů po technické zařízení budov. Letošní témata se týkají extrémních výkyvů počasí, dotací na energeticky úsporné bydlení, kotlíkových dotací a dřevostaveb.

Účast na Stavebním veletrhu Brno vyžaduje náklady na dopravu v ceně 1012,- z Plzně do Brna a zpět za jednu osobu. Ubytování v Brně se pohybuje kolem 1300,- za noc pro jednu osobu. Náklady na občerstvení jsou vyčísleny na 1120,- za osobu.

ForArch

ForArch je mezinárodní stavební veletrh. V roce 2017 se koná 19. – 23.9. v areálu PVA EXPO Praha. Na veletrhu se budou prezentovat stavební prvky a materiály, vytápění, alternativní zdroje energie, elektrotechnika atd. Program budou doprovázet odborné semináře a renomovaní odborníci.

Účast na veletrhu ForArch vyžaduje náklady 210,- za jednu osobu na dopravu do Prahy a zpět do Plzně. Náklady na ubytování se v Praze pohybují kolem 1500,- za osobu za noc. Náklady na občerstvení jsou vyčísleny na 1120,- za osobu.

10.5 Dřevostavby

Poslední návrh z mé strany pro firmu je přidání dřevostaveb do portfolia podniku, neboť dřevostavby jsou aktuálním trendem ve stavebnictví. Jedná se o relativně rychlou,

levnou a ekologickou variantu výstavby domů. Zákazníci o dřevostavby projevují čím dál větší zájem, neboť se jedná o nízkoenergetické domky. Pro podnik by to znamenalo nejprve školení či informovanost o výstavbě dřevostaveb a poté sjednání dodavatelů materiálů na tento druh stavby. Jako první krok pro firmu by mohla být účast na již zmíněných veletrzích, které mají i letos v programu téma dřevostavby. Tím, že by firma poskytovala tuto možnost, by razantně dohnala konkurenci.

Závěr

Cílem předložené práce bylo analyzovat a následně zhodnotit vlivy okolí, které působí na konkrétní podnik. Poté dle výsledků analýz doporučit opatření pro úpravu strategie podniku.

Předložená práce není rozčleněna na teoretickou a praktickou část, nýbrž obě tyto části se vzájemně prolínají. Práce je rozdělena do 10 kapitol. K vypracování byly použity následující analýzy – PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil a analýza pomocí poměrových ukazatelů. V práci jsou tyto analýzy vždy uvedeny nejprve teoreticky, kdy se čerpalo z odborné literatury, a následně jsou odborné poznatky aplikovány na vybraný podnik.

První kapitola se věnovala definici podniku a významu malých a středních podniků. Ve druhé kapitole byla uvedena charakteristika podniku, jeho historický vývoj a současná situace společnosti. Další kapitola se věnovala definici okolí podniku z hlediska vnitřního okolí podniku a vnějšího okolí podniku. Čtvrtá kapitola obsahovala vybrané metody analýzy makrookolí. V následující kapitole byly tyto metody aplikovány na konkrétní podnik. Nejprve je v kapitole uvedena PEST analýza, ve které má na podnik největší vliv HDP, bohatství domácností a novela stavebního zákona. Dále je v kapitole uvedena SWOT analýza, dle které by se firma měla zaměřit především na upevnění silných stránek a včasné využití příležitostí. V následující kapitole je analýza mikroprostředí a vybraná metoda Porterův model pěti sil, který je aplikován na společnost. Z modelu vyplývá, že si firma musí především hlídat konkurenci a dát si pozor na nově vstupující konkurenty do odvětví. V osmé kapitole jsou ekonomické ukazatele a analýza pomocí poměrových ukazatelů, které jsou v následující kapitole aplikovány na podnik. Z analýzy je patrné že kromě roku 2012, kdy podnik zažíval krizi, se ukazatele extrémně nevychylovaly. V poslední kapitole jsou návrhy, které by mohly firmě zajistit vyšší konkurenceschopnost. Jedná se o zvýšení počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, aby se předešlo najímání prostřednictvím agentury. Dále orientaci na dřevostavby, účast na veletrzích, marketingovou propagaci a úpravu sídla firmy. Díky zmíněným opatřením by firma mohla pozvednout konkurenceschopnost.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti.....	11
Obrázek č. 2: Organizační struktura podniku	13
Obrázek č. 3: Faktory podnikového okolí	15
Obrázek č. 4: Vnitřní okolí podniku.....	16
Obrázek č. 5: SWOT analýza.....	25
Obrázek č. 6: Celkový počet obyvatel ČR.....	32
Obrázek č. 7: Míra nezaměstnanosti	33
Obrázek č. 8: Porterův model pěti sil	42
Obrázek č. 9: Struktura odběratelů TI&STAV	49

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kategorie podniku	10
Tabulka č. 2: Faktory související s PEST analýzou	22
Tabulka č. 3: Růst hrubého domácího produktu v %	29
Tabulka č. 4: Průměrná míra inflace	30
Tabulka č. 5: SWOT analýza podniku	40
Tabulka č. 6: Analýza konkurence	46
Tabulka č. 7: Analýza dodavatelů	48
Tabulka č. 8: Doporučené hodnoty likvidity	53
Tabulka č. 9: Likvidita firmy TI&STAV v letech 2012–2015	55
Tabulka č. 10: Rentabilita firmy TI&STAV v letech 2012–2015 (v tis. Kč).....	56
Tabulka č. 11: Finanční struktura firmy TI&STAV v letech 2012–2015	57
Tabulka č. 12: Aktivita firmy TI&STAV v letech 2012–2015.....	58
Tabulka č. 13: Zlaté bilanční pravidlo TI&STAV v letech 2012–2015 (v tis. Kč)	59

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
ANO	Akce nespokojených občanů
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HPP	hlavní pracovní poměr
Kč	koruna česká
kWh	kilowatthodina
m ²	metr čtvereční
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
Sb.	Sbírky
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol. s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně / takzvaný
zaměst.	zaměstnanců

Seznam použité literatury

ČERVENÝ, Josef. *Finanční účetnictví*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0458-2.

ČIŽINSKÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHARLES W., HILL, L. a GARETH R. JONES. *Strategic management cases*. 10th ed. Belmont, Calif: South-Western, 2013. ISBN 9781133485711.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 9781405887328.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012. ISBN 1422160599.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. IBSN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. IBSN 978-80-247-3494-1.

VACÍK, Emil a ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. IBSN 80-7082-728-9.

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

Elektronické zdroje

AION CS. *Zákon č. 235/2004 Sb.*[online]. 2016-12-06 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>

AMSP ČR. *EET. O co jde* [online]. 2016-11-21 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde>

BOOKING.COM. *A&O München Hauptbahnhof* [online]. 2016-03-12 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.booking.com/searchresults.cs.html?aid=373428&label=munich>

CENY ELEKTRICKÉ ENERGIE. *Aktuální (průměrná) cena za 1 kWh elektřiny* [online]. 2016-03-12 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.energie123.cz/elektrina/ceny-elektricke-energie/cena-1-kwh/>

CZECH IMAGE GROUP. *Samolepicí bloček, 50 lístků* [online]. 2017-01-21 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <https://www.czechimage.cz/cz/reklamni-predmety/zakazkova-vyroba-reklamnich-predmetu/samolepici-blocky-tiskoviny/15020023-00-pr-samolepici-blocek-50-listku.html>

CZECHTRADE. *Nová výzva pro poskytování záruk k úvěrům pro malé a střední podniky 2017* [online]. 2016-12-04 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-zaruka-20152023-nova-vyzva-pro-poskytovani-zaruk-k-uverum-pro-male-a-stredni-podniky-74083.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Celkové výsledky hlasování. Volby*[online]. 2016-12-10 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps2?xjazyk=CZ>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2016-12-06 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2016-12-11 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 2016-12-12 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje o kraji* [online]. 2016-12-12 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp>

DESIGNATELIER66. *Ceník celopolepů* [online]. 2017-01-10 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.reklama66.cz/cenik-celopolepu.html>

ECONOMIA. *Porodné 2016 - kdo má nárok na porodné.* [online]. 2016-12-06 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/porodne-2013-zruseni-porodneho/r~i:wiki:2984/?redirected=1485860289>

ECONOMIA. *Občanský zákoník.* [online]. 2016-12-06 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/>

EXPO CONSULT SERVICE. *BAU 2017 Brno* [online]. 2017-01-08 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.expocs.cz/veletrhy/bau>

ING. DANIEL JADVIŠČÁK. *Ukazatele likvidity* [online]. 2016-12-03 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Zadávání volných míst.* [online]. 2017-01-10 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/udrzbavm>

KURZY.CZ. *Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2017* [online]. 2016-12-11 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017* [online]. 2016-12-11 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

LMC s. r. o. *Aktuální ceny služeb* [online]. 2017-01-13 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

LUCZIDESIGNE. *Ceník grafických služeb* [online]. 2017-01-10 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.webovky-seo.cz/cenik-grafickyh-sluzeb.html>

MAFRA. *Vláda zvýšila minimální mzdu na 11 tisíc*. [online]. 2016-12-09 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zvyseni-minimalni-mzdy-na-11-tisic-korun-mesicne-f5b-/ekonomika.aspx?c=A161005_083430_domaci_kop

MAGDALENA ČEVELOVÁ. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit* [online]. 2016-12-03 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

MB STAVITELSTVÍ. *Průmyslová výstavba* [online]. 2017-01-10 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.mbstavitelstvi.cz/prumysl.html>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Makroekonomická predikce - listopad 2016* [online]. 2016-11-25 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Archiv – analytické materiály* [online]. 2016-03-11 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/archiv.htm>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2016-01-10 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=28927001](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=28927001)

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Výhody datových schránek* [online]. 2016-11-23 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/vyhody-datovych-schranek>

MOJEBILLBOARDY. *Plochy v Plzeňský kraj* [online]. 2017-01-10 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/hledat#?regions=%5B%22plzensky-kraj%22%5D&map=48.462551,11.390212,50.566327,14.845413,8>

MPSV. *Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti* [online]. 2017-01-12 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky

NOSPPP. *Podíl nezaměstnaných osob k 31. 12. 2016* [online]. 2016-12-15 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/21>

PLZEŇSKÉ STAVITELSTVÍ. *Historie* [online]. 2017-01-06 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.psvplzen.cz/ospol.php>

PVA EXPO PRAHA. 28. *Mezinárodní stavební veletrh* [online]. 2017-01-03 [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://forarch.cz/>

SREALITY. *Kancelářské prostory k pronájmu* [online]. 2017-03-12 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/hledani/pronajem/komercni/kancelare/plzen-jih,plzen-sever,plzen>

STAVITELSTVÍ ŠMÍD. *Stavební firma* [online]. 2017-01-08 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.stavitelstvi-smid.cz/cs/stavebni-firma>

STORMWARE. *Chystané změny ve zdanění zaměstnanců od roku 2017* [online]. 2016-12-04 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zdanovani-zamestnancu-od-roku-2017/>

STORMWARE. *Přehled školení* [online]. 2017-01-10 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/skoleni/>

TI&STAV. *O firmě* [online]. 2016-12-15 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.stavbytstav.cz/>

UNIMARKCZ. *"Clexton" kuličkové pero Bílá* [online]. 2017-01-21 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.unimark.cz/zbozi-reklama/psaci-potreby-plastova-kulickova-pera/clexton-kulickove-pero-um741012-01/>

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE. *Nařízení komise (ES) č. 800/2008*. [online]. 2017-12-06 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

VELETRHY BRNO. *Stavební veletrhy Brno* [online]. 2017-01-08 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/stavebni-veletrhy-brno/>

VLÁDA ČR. *Vláda chce pokračovat ve zvyšování minimální mzdy* [online]. 2016-11-13 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-chce-pokracovat-ve-zvysovani-minimalni-mzdy--148816/>

VODÁRNA PLZEŇ. *Cena vodného a stočného v Plzni pro rok 2017* [online]. 2016-03-12 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.vodarna.cz/media/kontakty/tiskove-zpravy/cena-vodneho-a-stocneho-v-plzni-pro-rok-201>

Abstrakt

SKOLKOVÁ, Michala. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2017. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Tématem předložené práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Cílem práce je analýza jednotlivých vlivů, které působí na podnik TI&STAV spol. s. r. o. Podle výsledků analýz je navrženo opatření, které vede ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Teoretická i praktická část se vzájemně prolínají. V teoretické části je definován podnik, okolí podniku, význam malých a středních podniků. Dále pak metody pro analýzu makrookolí a mikrookolí. V praktické části je charakterizován podnik, jeho historický vývoj a současná situace. Tato část také obsahuje již zmíněné analýzy, které jsou aplikovány na podnik. Jedná se o PEST analýzu, SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Na základě výsledků těchto analýz jsou pak navržena opatření.

Abstract

SKOLKOVÁ, Michala. *The Influence of Surroundings on Specific Company*. Plzeň, 2017. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

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

The subject of this bachelor thesis is the influence of surroundings on specific company. The aim of the work is to analyze the influences that affect on the company TI&STAV spol. s. r. o. According to the results of analyses suggested optimal measures to improve competitiveness. Theoretical and practical part intertwine. The theoretical part is focused on company, surroundings of company, the importance of small and medium-sized enterprises. The methods for the analysis of macro and micro environment. In the practical part is characterized by company, its historical development and current situation. This section also contains the aforementioned analysis, which are applied to business. This is the PEST analyses, SWOT analysis and Porter's five forces model. Based on the result of these analyzes are suggested measures.