



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku

Vypracoval: Bílkovská Veronika
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BÍLKOVSKÁ**

Osobní číslo: **E15408**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku pomocí postupů a metod strategického řízení a navrhnout možná řešení pro zajištění jeho konkurenceschopnosti.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních postupů a metod pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku
- 2) zjištění faktorů ovlivňující podnik a následné vytvoření analýzy jeho prostředí
- 3) diskuze výsledků a případné návrhy změn ke zlepšení

Rámcová osnova:


1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Vlastní práce.
6. Diskuze.
7. Závěr.
8. Použitá literatura.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie*. Praha: Grada Publishing.
Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
Sorger, S. (2013). *Marketing analytics: strategic models and metrics*. San Bernadino, Calif.: Admiral Press.
Zuzák, R. (2012). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 26. ledna 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. srpna 2018

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedené, náměty, rady, trpělivost a vstřícnou spolupráci při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti JPS J. Hradec s.r.o. za poskytnutí důležitých informací, materiálů a ochotu při spolupráci.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Vnější a vnitřní prostředí podniku	4
2.2	Vnější prostředí	5
2.2.1	Makroprostředí.....	7
2.2.2	Mikroprostředí (oborové prostředí)	8
2.3	Dimenze vnějšího prostředí	9
2.3.1	Demografické prostředí	9
2.3.2	Ekonomické prostředí	9
2.3.3	Přírodní prostředí.....	9
2.3.4	Technologické prostředí.....	9
2.3.5	Politické prostředí.....	9
2.3.6	Kulturní prostředí.....	10
2.4	Situační analýza vnějšího prostředí	10
2.5	Vnitřní prostředí	11
2.6	Situační analýza vnitřního prostředí	11
2.7	Metody pro analýzu prostředí podniku	12
2.7.1	STEP analýza	13
2.7.2	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	15
2.7.3	Finanční analýza.....	19
2.7.4	Marketingová analýza	22
2.7.5	SWOT analýza	23
3	Metodika	24
4	Vlastní práce	25
4.1	Popis společnosti	25
4.2	STEP analýza	26
4.2.1	Společenské faktory	26
4.2.2	Politické faktory	28
4.2.3	Ekonomické faktory	29
4.2.4	Technologické faktory	29
4.3	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.....	30

4.3.1	Ohrožení ze strany nových konkurentů	30
4.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	30
4.3.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	30
4.3.4	Ohrožení substituty.....	31
4.3.5	Rivalita mezi existujícími podniky	31
4.4	Finanční analýza	33
4.4.1	Ukazatele rentability	33
4.4.2	Ukazatelé likvidity	34
4.4.3	Ukazatelé finanční stability	35
4.4.4	Ukazatelé aktivity.....	35
4.5	Marketing.....	37
4.6	SWOT analýza	38
4.6.1	Strategie SO	42
4.6.2	IFE matice	43
4.6.3	EFE matice	43
5	Závěr.....	44
6	Summary.....	45
7	Zdroje	46
8	Seznam podpůrných materiálů.....	47

1 Úvod

Tak jako každý jedinec či společnost nacházející se v určitém prostředí na něj působí a jsou jím ovlivňovány, tak i organizace jsou součástí jistého prostředí. Analyzování, hledání a identifikování klíčových faktorů je nezbytnou složkou povinností podniku. Podnik, který dokáže využít příležitosti a své silné stránky získává konkurenční výhodu.

Z tohoto důvodu se ve své bakalářské práci zaměřuji právě na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Zaměřím se především na PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýzu a SWOT analýzu.

Cílem této bakalářské práce je určení klíčových faktorů, které ovlivňují podnik a dále pomocí analýz, postupů a metod vytvořit vhodné strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku.

Pro vypracování této bakalářské práce budu využívat literární rešerše, interní dokumenty společnosti a různé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala firmu, která podniká v oblasti projektové činnosti.

2 Literární přehled

2.1 Vnější a vnitřní prostředí podniku

Prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení může vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale také se může jednat o potenciální hrozby.

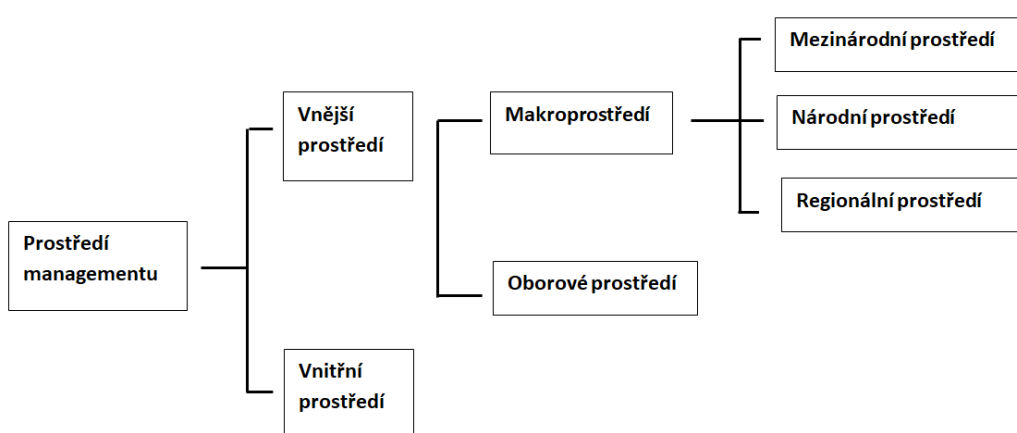
V závislosti na růstu, dynamice a komplexnosti se zvyšuje nestabilita a nejistota chování prostředí. Jednoduché statické prostředí se v krátké době příliš nemění. Naopak v podmínkách dynamického prostředí musejí manažeři identifikovat změny v budoucnosti a vytvářet strategie. V turbulentním prostředí musí společnost umět vnímat okolní prostředí a řídit změny.

Faktory prostředí členíme (Pošvář & Erbes, 2008):

1. Faktory všeobecné a specifické
2. Faktory přímé a nepřímé
3. Faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné
4. Faktory předvídatelné a nepředvídatelné

Existenci mnoha složek, faktorů a vlivů prostředí podniku a jejich značná mnohotvárnost si vyžadují potřebu jejich klasifikace. Základní klasifikace faktorů prostředí managementu je uvedena na (Obrázek 1).

Obrázek 1: Prostředí managementu



Zdroj: (Pošvář & Erbes, 2008)

2.2 Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá analýzou faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a budou pravděpodobně v budoucnu ovlivňovat jeho strategickou pozici. Zaměřuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemných vztahů a souvislostí.

Proč firma musí analyzovat své okolí (Mallya, 2007):

- Ke zjištění její pozice v prostředí, v němž působí.
- Z důvodů efektivní reakce na neustálé změny v okolí a možnosti v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Za účelem analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Pro vytvoření pevné základny pro své strategické aktivity.

Analýza okolí a předvídání jeho budoucího vývoje je jedním ze základních východisek určení strategických cílů a tvorby strategie. Úkolem je vymezení okolí a identifikace základních faktorů. Analýza okolí by měla mít co nejširší rozsah.

Sedláčková (2000) uvádí, že proces tvorby strategie podniku vychází z odhalených souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Základem pro formulování efektivní strategie je správné zasazení podniku do jeho okolí.

Zkoumá se vývoj vnějších faktorů, které ovlivnily minulé i současné chování podniku a které budou významné v budoucnosti. Okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru, ale také otevírá prostor pro nové strategické příležitosti.

V průběhu času se význam i rozsah faktorů může měnit a také se mohou objevit faktory zcela nové. Pro vnější okolí je charakteristická zlomová dynamika vývoje a z toho vyplývající velmi nesnadná předvídatelnost. Vývoj okolí a jednotlivých faktorů je proměnlivý.

Analýza okolí je důležitá, aby si manažeři uvědomili, jaké vlivy působí v okolním prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich podnik nachází.

Dedouchová (2001) uvádí, že cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

Pro vývoj vnějšího prostředí jsou typické tyto rysy (Pošvář & Erbes, 2008):

1. Rozvoj informačních a komunikačních technologií. Informace jsou rychleji a snadněji dostupné.
2. Rostou požadavky zákazníků. Zákazníci s dostatkem informací zvyšují nároky na výrobky a služby.
3. Roste intenzita konkurence. Konkurence sílí a mění formy.
4. Stupňuje se globalizace trhů. Vznikají nadnárodní společnosti.
5. Omezuje se vliv vlád.
6. Sbližují se sektory a odvětví. Dochází k propojování i velmi odlišných odvětví.
7. Roste význam životního prostředí.

Váchal & Vochozka (2013) uvádí, že vnější okolí podniku lze chápat jednak jako okolí specifické, které je spojeno s konkrétním odvětvím, jednak jako okolí všeobecné, jež ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví jejich působení.

Podniky mohou prostředí přijímat pasivně jako nekontrolovaný prvek, kterému se musí přizpůsobit, vyhýbat se hrozbám a využívat vzniklých příležitostí, nebo mohou zaujmout aktivní přístup a pracovat na změně prostředí, místo aby na změny pouze reagovaly.

Podle komplexnosti faktorů můžeme hovořit o jednoduchém a složitém okolí.

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích (Keřkovský & Vykypěl, 2006):

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. V této fázi je rovněž nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Je možno v budoucnu očekávat významné změny postavení firmy v jejím okolí?
3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto kroku je nutno si položit i otázky, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby.

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.

Při analýze vlivů makroprostředí je nutné vycházet z analýzy globálního makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí a vybrat faktory, které jsou pro podnik důležité.

Košťan & Šuleř (2002) uvádí, že nestabilita a nejistota chování vnějšího prostředí se zvyšuje v závislosti na růstu jeho dynamiky a komplexnosti. Dynamiku prostředí chápeme jako množství změn v určitém časovém období.

Komplexnost prostředí může mít příčinu v různorodosti sil prostředí, rozsahu a hloubce vědomostí a vzájemného propojení sil prostředí.

Je tvořena faktory v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

2.2.1.1 Mezinárodní prostředí

Jedná se o celosvětovou globalizaci obchodu. Soupeří spolu nadnárodní organizace a společnosti. Roste význam technologického pokroku. Dochází k rušení národních a obchodních překážek. Dochází k nárůstu migrace a zvyšuje se průměrný věk populace. Ruší se celní překážky, ale sjednocují se právní normy a měna. Je zde snaha o vytvoření jednotného vnitřního trhu.

2.2.1.2 Regionální prostředí

Je tvořeno faktory, které se nachází v nejbližším okolí firmy. Organizace podporuje rozvoj regionu a uspokojuje poptávku zákazníků v blízkém okolí.

2.2.2 Mikroprostředí (oborové prostředí)

Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik může ovlivnit. Změnotvornými silami jsou faktory s největším vlivem.

Jakubíková (2008) uvádí, že do mikroprostředí lze zařadit partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce), zákazníky, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatele). Veřejnost se člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnance).

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat síly, které ovlivňují činnost podniku.

Mikroprostředí prochází fázemi od vzniku až po zánik. Změny, které během životního cyklu nastávají, vytváří příležitosti a hrozby. Úkolem je vytvořit strategie, které sníží vliv hrozeb na podnik a využijí příležitosti.

Skupiny činitelů vytvářející podstatnou část oborového prostředí (Pošvár & Erbes, 2008):

1. Velikost trhu, segmentace trhu, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu.
2. Úroveň odvětví, klíčové faktory úspěchu, bariéry vstupu, technologická náročnost, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry výstupu.
3. Životní stádium vývoje odvětví. Koncentrace a segmentace odvětví.
4. Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady.
5. Závislost odvětví na konjunkturu, na zákonodárství a na státních zásadách, na veřejném mínění, na ekologických vlivech, na sezónní poptávce, aj.
6. Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnosti exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví.

2.3 Dimenze vnějšího prostředí

Mezi klíčové skupiny vnějšího prostředí patří:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické prostředí
- kulturní prostředí.

2.3.1 Demografické prostředí

Zabývá se lidskou populací z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a trendy. Toto prostředí je pro podnik významné, protože se týká lidí, kteří tvoří trhy.

2.3.2 Ekonomické prostředí

Zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu. Patří sem rozdělení příjmů, změny kupní síly a nákupní zvyky spotřebitele.

2.3.3 Přírodní prostředí

Zahrnuje přírodní zdroje. Ochrana přírodního prostředí je klíčovým globálním problémem a společnost musí najít východisko. Podnik řeší problémy s nedostatkem surovin, rostoucí cenou energie a růstem znečištění.

2.3.4 Technologické prostředí

Jedná se o nejdramatičtější faktor. Technologické změny přináší své klady i zápory. Podnik zkoumá rychlost technologických změn, rozpočty na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení a rostoucí regulaci.

2.3.5 Politické prostředí

Zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny. Podnik řeší legislativní omezení podnikání, rostoucí význam veřejných zájmových skupin, rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost.

2.3.6 Kulturní prostředí

Je tvořeno institucemi, které působí na základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. V kulturním prostředí se podnik zabývá stálostí kulturních hodnot, posunu druhotných kulturních hodnot, vnímání sebe sama, vnímání ostatních, vnímání organizací a společností.

2.4 Situační analýza vnějšího prostředí

Pošvář & Erbes (2008) uvádí, že obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit co se v okolí organizace děje a na základě toho se pokusit předvídat co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace a jak by se na současné i předpokládané změny měla organizace připravit, jak by na ně měla reagovat, co by měla udělat.

Konkrétním úkolem je určit tržní příležitosti, které podnik může využít a hrozby, kterým se musí podnik bránit. Příležitosti a hrozby se mění s ohledem na čas i místo a je nutné je vztahovat vždy k určité organizaci.

2.5 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím rozumíme soubor prvků a jejich vzájemných vztahů v rámci organizace.

Faktory vnitřního prostředí mohou být podnikem řízeny a ovlivňovány.

Úkolem je zajištění stálé životaschopnosti a existence podniku podle aktivního vytváření rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím.

Jakubíková (2008) uvádí, že cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy.

2.6 Situační analýza vnitřního prostředí

Základní manažerskou kompetencí je vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím. Management musí neustále monitorovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a reagovat na změny vnějšího prostředí. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace a také pozici na trhu a v odvětví.

Dílní kroky analýzy potenciálů (Pošvár & Erbes, 2008):

1. První krok je zjištění silných a slabých stránek. Organizace zjistí příčiny svých úspěchů a neúspěchů a stanoví silné a slabé stránky.
2. Druhý krok je analýza potenciálů. Podnik je srovnáván s několika nejsilnějšími konkurenty. Porovnávají se faktory jako je znalost značky, kvalita výrobku, distribuce a služba zákazníkům.
3. Třetí krok je určení klíčových schopností. Klíčové schopnosti mohou být pro podnik zdrojem konkurenčních výhod.

2.7 Metody pro analýzu prostředí podniku

K analýze vnějšího prostředí je možné použít tyto strategické analýzy:

- STEP analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze vnějšího prostředí organizace. STEP je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: sociální, technologické, ekonomické a politické.
- Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví analyzuje odvětví a jeho riziko. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace v odvětví.
- Matice BCG se používá pro hodnocení portfolia produktů podniku. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, výrobků či služeb ve dvou dimenzích – míra růstu na trhu a podíl na trhu.
- GE matice je analytická technika používaná k hodnocení postavení organizace v určitém oboru. Používá se pro rozhodování, jak v budoucnu postupovat v investování.

K analýze vnitřního prostředí lze použít tyto strategické analýzy:

- Analýza v jednotlivých funkčních oblastech. Nejčastěji jsou rozboru podrobeny oblasti výroby, financí, marketingu, úrovně řízení a výzkumu.
- Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“ je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Obsahuje faktory týkající se skupiny, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, stylu, struktury a systému.

Komplexní metodou, hodnotící vnější i vnitřní prostředí, je SWOT analýza. Podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř organizace a také příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí.

Pro vypracování této bakalářské práce byly použity následující vybrané metody:

- STEP analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví
- Analýza v jednotlivých funkčních oblastech – finanční analýza, marketing
- SWOT analýza

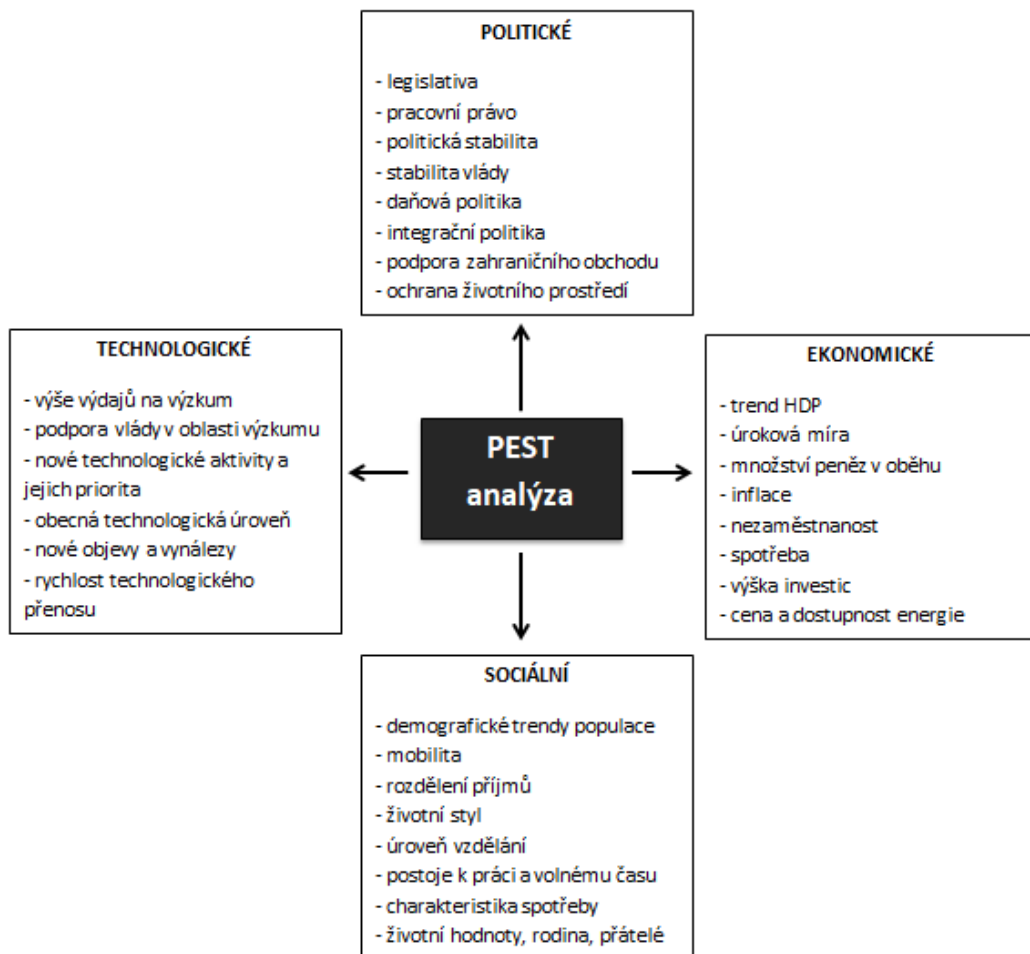
2.7.1 STEP analýza

Podstatou STEP analýzy (PEST) je analýza sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů (viz. Obrázek 2). Je jedním z důležitých a efektivních nástrojů, který hodnotí vnější prostředí podniku. V rámci vnějšího prostředí lze najít velké množství různých faktorů s odlišnou silou účinku. Vytipujeme však pouze ty, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám může dojít.

Smyslem je formulovat odpovědi na otázky (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000):

- Které vnější faktory mají vliv na podnik?
- Jaké mají možné účinky?
- Které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: (Košťan & Šuleř, 2002)

STEP analýza je tvořena čtyřmi segmenty (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000):

Sociální segment zahrnuje faktory související se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Mezi faktory patří např.:

- životní úroveň
- demografický vývoj
- mobilita obyvatelstva
- rasová rovnost
- úroveň vzdělání

Technologický segment zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů a procesů. Mezi tyto faktory patří např.:

- vládní podpora technologického rozvoje
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií

Ekonomický segment zahrnuje faktory, které souvisejí s tokem peněz, zboží, služeb, informací a energií. Mezi tyto faktory patří např.:

- míra inflace
- nezaměstnanost
- devizové kurzy
- úroková míra
- vývoj domácího hrubého produktu
- měnová stabilita

Politický segment zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi a legislativním prostředím. Mezi tyto faktory patří např.:

- forma a stabilita vlády
- daňová politika
- složitost legislativy
- ochrana životního prostředí
- regulace zahraničního obchodu

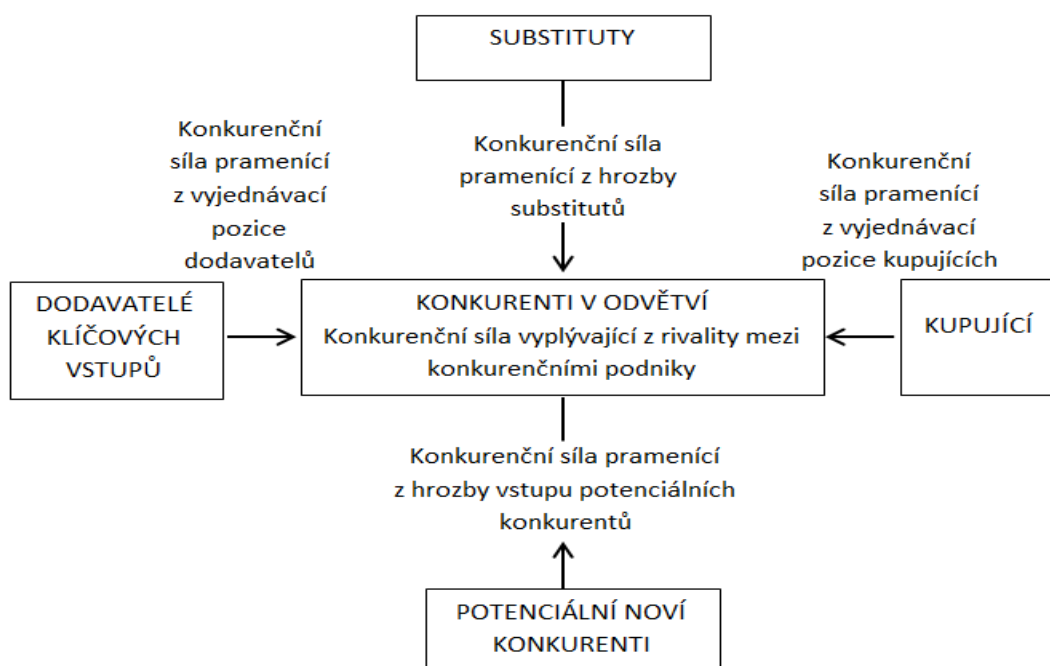
2.7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Cílem této metody je pochopit síly, které v prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje význam.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil (Sedláčková, 2000) (Obrázek 3):

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

Obrázek 3: Model pěti sil



Zdroj: (Sedláčková, 2000)

Porterův model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost organizace přímo či nepřímo ovlivňují (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000):

A) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a na reakci podniků na vstup nového konkurenta.

1. Úspory z rozsahu – mohou odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj.
2. Kapitálová náročnost – kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné na pokrytí fixních nákladů, financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát.
3. Diferenciace výrobků – odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům.
4. Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – podniky etablované v odvětví mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, vládních dotací nebo výhodného umístění.
5. Přístup k distribučním kanálům – v odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované nebo těsně spjaté s existujícími producenty, může být nutnou podmínkou vstupu nové distribuční kanály vytvořit.
6. Vládní politika – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit.

B) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů). Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu a jejich relativní významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud:

1. Jsou koncentrovaní.
2. Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele.
3. Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
4. Mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli.

5. Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

C) Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud:

1. Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém.
2. Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný.
3. Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele.
4. Zisk dosahovaný odběrateli je nízký – zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy.
5. Nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku – cenová senzitivita je vysoká.
6. Nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu.
7. Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

D) Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které

- technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb,
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

E) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

1. Konkuruující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
2. Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
3. Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
4. Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované.

5. Nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
6. Výstupní bariéry jsou vysoké.
7. Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají.

K analýze výše uvedených faktorů ovlivňující intenzitu konkurence v odvětví lze využít tabulku s hodnotící škálou pro popis působení jednotlivých faktorů (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000) (viz. Tabulka 1).

Tabulka 1: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví	v procentech						
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká						téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů						žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká						téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky						podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech						nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace						téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní						málo kvalifikovaných

Zdroj: (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000)

2.7.3 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která je důležitou součástí komplexu finančního řízení podniku, protože poskytuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je významnou součástí strategického řízení, protože představuje zdroj dat pro rozhodování v rámci dané strategie.

Hlavním úkolem je charakterizovat co nejkomplexněji finanční situaci podniku.

Z hlediska časového lze finanční analýzu zaměřit do tří oblastí a to na (Lednický, 2006):

- zkoumání současné situace,
- zkoumání současnosti a minulosti čili tzv. analýza *ex post*,
- zkoumání současnosti, minulosti a odhad budoucnosti, což v případě analýzy respektive odhadu budoucnosti lze považovat za analýzu *ex ante*.

Základním předpokladem pro provádění finanční analýzy jsou ekonomické a finanční údaje, ze kterých lze díky jednotlivých metod získat určité informace. Potřebná data lze čerpat z účetních výkazů finančního účetnictví, výroční zprávy podniku, vnitropodnikových účetních výkazů, podnikových statistik, interních směrnic, zpráv vedoucích pracovníků a auditorů nebo odhadů různých analytiků.

Ukazatelé rentability (Lednický, 2006):

Používají se pro posouzení intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, který do podniku vložili akcionáři či vlastníci.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, bez ohledu na to, zda jsou aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatelé likvidity (Lednický, 2006):

Aby byla účetní jednotka solventní (dokázala hradit závazky v okamžiku jejich splatnosti), musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě. Likvidita znamená schopnost okamžitě splácet své závazky.

Běžná likvidita (CR – Current Ratio) má doporučené hodnoty od 1,5 – 2,5. Vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (QR – Quick Ratio) by měla vyjít 1, nebo lehce nad 1 (max. 1,5).

Důležité porovnat s běžnou likviditou, je-li pohotová likvidita výrazně nižší, tak se váže nadměrné množství zásob v aktivech.

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

Ukazatelé finanční stability (Lednický, 2006):

Hodnotí úvěrové zatížení podniku a také jak podnik využívá dluh k financování.

Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

Finanční samostatnost ukazuje, z jaké části podnik investuje.

$$\text{finanční samostatnost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Ukazatelé aktivity (Lednický, 2006):

Poměřují výkon a majetek, zda firma dobře hospodaří se svým majetkem.

Obrat celkových aktiv označuje efektivnost využívání celkových aktiv. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok})$$

Doba splatnosti pohledávek označuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky převedeny na peníze. Firma se snaží, aby tato doba byla co nejkratší.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

Doba obratu závazků označuje, kolik dní uplyne mezi nákupem zásob a platbou za ně. Firma se snaží, aby tato doba byla co nejdelší.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360}$$

2.7.4 Marketingová analýza

Marketing je rozhodující oblastí v podnikání a je klíčovou funkcí. V dnešní době musí podnik rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníka nebo je v něm probudit. Smyslem je vytvořit z prodejní orientace orientaci založenou na vztahu se zákazníkem. Spokojenost zákazníka vede k jisté věrnosti. Hlavním cílem marketingu je připoutání zákazníka k organizaci (poskytovat mu servisní služby, atd.). Je levnější udržet si stálého zákazníka, než získat nového.

Mallya (2007) uvádí, že proces marketingu by měl zahrnovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňujících marketingovou strategii organizace.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k naplnění marketingových cílů.

Marketingový mix „4P“:

- produkt – výrobek, služba
- cena produktu
- místo produktu (distribuce)
- podpora prodeje

Produkt znamená v marketingu statek nebo službu poskytovanou za účelem uspokojovat potřeby zákazníka. Produkt se pohybuje v životním cyklu: zavádění, růst, zralost a útlum.

Cena produktu je zvláštní vyjádření hodnoty produktu. Klíčové faktory, které ovlivňují cenu, jsou: cíle cen, ceny ostatních výrobků, poptávka, náklady, konkurence, právní prostředí, slevy a flexibilita ceny. Firma by měla mít dlouhodobě orientovanou cenovou politiku, která zajistí maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů.

Místo produktu (distribuce) zahrnuje hledání nejlepšího místa pro ukázkou, nabídku a prodej. Firma také musí zvolit, kolik mezičlánku bude mezi firmou a konečným spotřebitelem. Dále musí rozhodnout, jak bude produkt představen zákazníkům nebo kde bude produkt umístěn.

Podpora prodeje je ve skutečnosti marketing produktu. Reklama informuje zákazníka o výrobku. Hlavním cílem je, aby zákazník o výrobku nebo službě věděl a aby věděl, kde ho najde v případě, že se rozhodne produkt koupit.

2.7.5 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky a vnější příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) podniku. SWOT analýza je nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem je zaměřit se na vyzdvižení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které mají strategický význam. Analýza by měla být objektivní. Neměla by vyjadřovat jenom subjektivní názor zpracovatele, ale měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu nebo prostředí.

Jakubíková, (2008) uvádí, že cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000) (viz. Tabulka 2):

- SO strategie „využití“ jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.
- WO strategie „hledání“ je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.
- ST strategie „konfrontace“ je možná tehdy, když se podnik snaží odvrátit ohrožení využitím silných stránek.
- WT strategie „vyhýbání“ je nejhorší možnou variantou. Převažují slabé stránky a ohrožení. Podnik v této pozici bojuje o přežití.

Tabulka 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ...	Silné stránky (S) 1. ... 2. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitostí)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000)

3 Metodika

Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku pomocí postupů a metod strategického řízení a navrhnout možná řešení pro zajištění jeho konkurenceschopnosti.

Pro naplnění cíle práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- 1) vymežit základní postupy a metody pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku
- 2) vyhodnotit faktory ovlivňující podnik a následné provedení analýzy jeho prostředí
- 3) navrhnout strategie SWOT a další případné změny ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku

K naplnění cílů je nejprve zapotřebí prostudování odborné literatury, která se vztahuje k tématu bakalářské práce. Znalosti získané ze studia odborné literatury je zapotřebí uvést v teoretické části práce. Poté je nutné tyto vědomosti aplikovat na vybranou společnost. Identifikujeme a analyzujeme potřebné údaje pomocí metod a analýz.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla v této práci použita STEP analýza (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000), (Košťan & Šuleř, 2002) a Porterův model pěti konkurenčních sil (Sedláčková, 2000), (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000). Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita analýza funkcionálních oblastí a to především finanční analýza (Lednický, 2006), a analýza marketingu (Mallya, 2007). Pro hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí byla aplikována SWOT analýza (Jakubíková, 2008), (Hron, Tichá, & Dohnal, 2000).

Tato bakalářská práce analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy JPS J. Hradec s.r.o. Společnost nabízí komplexní služby ve všech fázích investiční výstavby, zahrnující architektonickou činnost, projekční práce a inženýrské služby. Dále se zabývá přípravou projektů pozemních staveb od počátečního návrhu až po realizační dokumentaci.

Pro vypracování práce byly použity rozhovory s jednatelem firmy Ing. Milanem Špulákem, který také poskytl interní zdroje informací, výkaz zisků a ztrát a rozvahu.

4 Vlastní práce

4.1 Popis společnosti

Společnost JPS J. Hradec s.r.o. poskytuje již od roku 1993 komplexní služby ve všech fázích investiční výstavby, zahrnující architektonickou činnost, projekční práce a inženýrské služby. Zabývá se přípravou projektů pozemních staveb od počátečního návrhu až po realizační dokumentaci.

Firma sídlí na adrese Jarošovská 753/II Jindřichův Hradec. Zakladatelem společnosti je Ing. Milan Špulák, který je také jednatelem společnosti.

Organizace může nabídnout ucelené služby, mezi něž patří urbanistický koncept, architektonický návrh, zpracování projektové dokumentace ve všech stupních či autorský dozor. Firma má zkušenosti s řešením složitých či rozsáhlých projektů. Mezi realizace lze zahrnout rodinné či bytové domy, velké obytné soubory, stavby pro sport a kulturu, hotely, knihovny, divadla, stavby občanské vybavenosti, administrativní objekty a výrobní haly.

Mezi významné realizace patří Hotel Concertino v Jindřichově Hradci, hotel Artaban v Žirovnici, přestavba a dostavba areálu Fakulty Managementu VŠE v Jindřichově Hradci, sportovní hala a plavecký bazén v Jindřichově Hradci, Dílny tapiserií a Národní muzeum fotografie, nové Loutkové divadlo či přestavba lázeňských objektů v Třeboni.

Společnost dosáhla těchto ocenění:

- Cena INSPIRA v rámci přehlídky PRESTA jižních Čech udělená hejtmánem Jihočeského kraje Mgr. Jiřím Zimolou za rekonstrukci objektu bývalého pivovaru v historickém centru města Jindřichův Hradec
- Cena INSPIRA v rámci přehlídky PRESTA jižních Čech udělená hejtmánem Jihočeského kraje Mgr. Jiřím Zimolou za rekonstrukci objektu bývalé jezuitské koleje v historickém centru města Jindřichův Hradec
- 1. místo v soutěži KM Beta o Pohár plný vína za atypické pojetí řadové zástavby v Jindřichově Hradci
- Cena za architekturu SLUNEČNICE 2006 za obytný soubor Otín ve městě Jindřichův Hradec
- Čestné uznání PRESTA jižních Čech za novostavbu sportovní haly ve městě Jindřichův Hradec

4.2 STEP analýza

V rámci STEP analýzy jsou jednotlivé faktory, které ovlivňují organizaci, rozděleny do čtyř částí.

4.2.1 Společenské faktory

Demografický vývoj populace

Populace České republiky dlouhodobě roste. Od roku 2003 byl růst populace přerušen pouze jednou, v roce 2013. V roce 2016 obyvatel ČR přibylo jak přirozenou měnou, tak zahraničním stěhováním. Počet obyvatel České republiky se tak zvýšil celkem o 25,0 tisíce a na konci roku 2016 činil podle bilance ČSÚ celkem 10 578,8 tisíce. Od počátku roku 2011, kdy byl stav obyvatel prvně vázán na výsledky sčítání lidu 2011, vzrost v úhrnu o 92,1 tisíce.

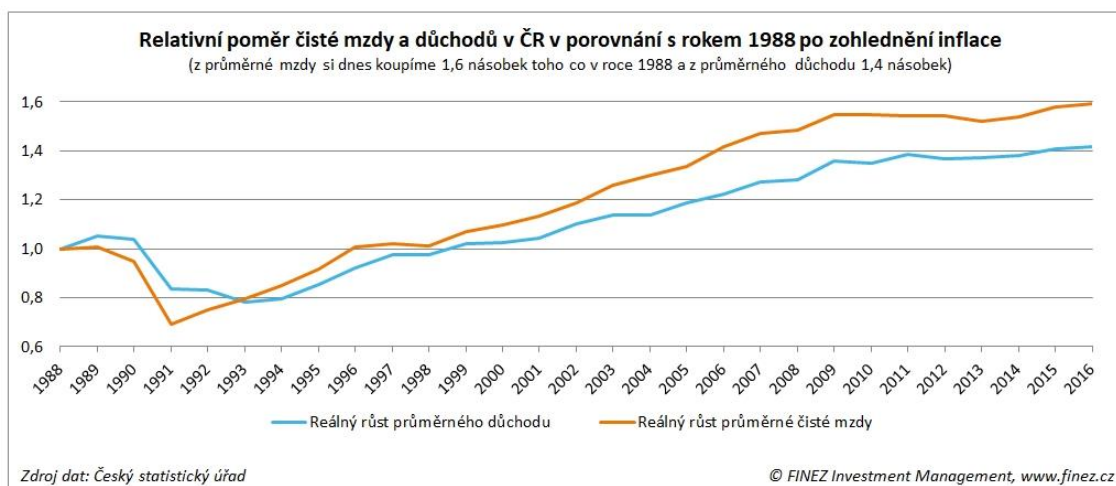
Přestože Česká republika získává obyvatele převážně zahraniční migrací (kde převažují osoby ve věku 20–34 let), nejvyšší přírůstky v počtu obyvatel se v posledních letech koncentrují ve věkové skupině 65 a více let. V roce 2016 seniorů tohoto věku přibylo 56,5 tisíce na 1,99 milionu (k 31. 12.). Zvýšil se, po deváté v řadě, i počet dětí do 15 let věku, v roce 2016 o 23,6 tisíce na 1,65 milionu. Obyvatel ve věku 15–64 let od roku 2009 ubývá. Na konci roku 2016 populaci České republiky tvořily z 15,6 % děti do 15 let, 18,8 % obyvatel bylo ve věku 65 a více let a 65,6 % naplňovaly 15–64leté osoby.

Pro firmu je důležité sledovat demografický vývoj obyvatel České republiky. Nejvíce využívají služeb firmy obyvatele mezi 18-50 rokem. Z tohoto důvodu je důležité, aby přibývali obyvatele v produktivním věku, kteří jsou ekonomicky aktivní a mohou si dovolit využívat služeb, které nabízí JPS J. Hradec s.r.o.

Životní úroveň obyvatel

Z průměrné čisté mzdy si po zohlednění inflace dnes obyvatele koupí zhruba 1,6 násobek toho, co v roce 1988. V průměru se obyvatele České republiky mají materiálně každý rok lépe. Průměrná koupěschopnost od roku 1992 stabilně roste.

Obrázek 4: Relativní poměr čisté mzdy a důchodů v ČR



Při zvyšující se životní úrovni jsou obyvatelé ochotni více investovat do bydlení.

Z tohoto důvodu roste poptávka po službách firmy JPS J. Hradec s.r.o.

Přístup k volnému času

Ohledně rostoucího zájmu o volnočasové aktivity (viz Tabulka 3) roste poptávka po nových zařízeních. Pro společnost JPS J. Hradec s.r.o. je tento faktor důležitý z toho důvodu, že nabízí příležitost k projektování nových stadionů, knihoven, divadel, atd.

Tabulka 3: Návštěvnost vybraných volnočasových zařízení

	2013	2014	2015	2016
Státní, krajská a městská divadla – návštěvníci (tis.)	3 589	3 566	3 632	3 708
Muzea, památníky, galerie a výstavy – návštěvníci (tis.)	10 490	11 651	11 768	13 072
Hrady a zámky – návštěvníci (tis.)	10 673	11 991	13 006	14 140
Zoologické zahrady – návštěvníci (tis.)	5 067	5 742	5 720	6 209
Kina – návštěvníci (tis.)	11 058	11 559	12 958	15 622

Zdroj: (Autor)

4.2.2 Politické faktory

Jeden z nejdůležitějších právních předpisů, podle kterého se firma musí řídit, je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Jedná se o zákon, který od 1. ledna 2014 zčásti nahradil obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích se věnuje především úpravě obchodních společností a družstev.

Další právní předpis, který musí firma respektovat, je zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. Pro firmu je nejdůležitější část obchodního zákoníku upravující závazkové vztahy.

Právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli upravuje zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů.

Firma musí vést řádné účetnictví a respektovat zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. Tento zákon upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.

Zákon upravující daň z příjmu právnických a fyzických osob je zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů.

Firma je plátcem daně. K ceně služeb připočítává daň z přidané hodnoty. Z tohoto důvodu musí respektovat zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty.

Společnost při nabídce svých služeb musí dbát na životní prostředí a respektovat zákon č. 17/1992 Sb. Zákon o životním prostředí. Tento zákon vymezuje základní pojmy a stanoví základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických a fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí a při využívání přírodních zdrojů.

4.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňuje například makroekonomická situace.

Nezaměstnanost

Celkový počet nezaměstnaných se meziročně snížil o 44,4 tis. osob a dosáhl 192,5 tis. Snížil se jak počet nezaměstnaných žen (o 27,3 tis. na 101,9 tis.), tak počet nezaměstnaných mužů (o 17,1 tis. na 90,7 tis.). Pozitivní vývoj je důsledkem velkého poklesu počtu nezaměstnaných jeden rok a déle o 40,1 tis. na 74,8 tis. osob.

Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO ve věkové skupině 15-64letých (podíl nezaměstnaných k pracovní síle, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) klesla ve 4. čtvrtletí 2016 na 3,6 % a proti 4. čtvrtletí 2015 se snížila o 0,9 procentního bodu.

Při nízké nezaměstnanosti není pro firmu problematické získávání pracovníků. Tento ukazatel je pro firmu důležitý z toho důvodu, že při klesající nezaměstnanosti jsou lidé více ekonomicky aktivní a mohou si dovolit využívat služeb firmy a poptávka roste.

Míra inflace

Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny v čase. Míra inflace je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen.

V roce 2017 byla průměrná roční míra inflace 2,5, což je o 1,8 více než v roce 2016. V případě dalšího zvyšování míry inflace i v následujících letech by mohlo dojít k negativnímu dopadu na celkovou ekonomiku i na fungování podniku.

4.2.4 Technologické faktory

Ve stavebnictví jsou kladeny čím dál vyšší nároky na použité technologie, zvyšují se požadavky na tepelné izolace, vyvíjeny stále nové stavební materiály a jsou kladeny požadavky na snižování energické náročnosti. S těmito technologiemi a materiály musí firma ve svých projektech počítat. Z tohoto důvodu musí neustále monitorovat technologický vývojový trend.

Dále je firma ovlivňována softwarovými programy, ve kterých vytváří projektové dokumentace.

4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Cílem modelu je pochopení sil, které v tomto prostředí působí a identifikovat ty, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje význam. Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil.

4.3.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Předpokládá se, že pokud se počet subjektů v konkurenčním prostředí zvýší, současně se zvýší intenzita hospodářské soutěže v tomto prostředí. Mezi nejobvyklejší překážky vstupu patří například množství úspor z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, přístup k distribučnímu kanálu či vládní politika. Mezi jednotlivými odvětvími nebo produkty se mohou bariéry vstupu lišit, proto není možné určit, které z nich jsou nejdůležitější a které méně důležité.

Největší hrozbou v této oblasti jsou fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění. Tyto samostatně výdělečně činné osoby nejsou plátcí DPH, což je pro ně velkou výhodou. Fyzické osoby nemají povinnost žádného minimálního vkladu do podnikání a mají snadný vstup na trh. Většinou pracují z domova, nemají tedy výdaje spojené s nájmem kanceláře. Nedostatek zkušeností s velkými projekty je pro ně nevýhodou, protože pro větší investory jsou tito podnikatelé nezajímaví. Při výběrových řízeních, většinou neobstojí, protože nemají dostatečné reference.

4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Čím více je podnik závislý na jednom dodavateli, tím má dodavatel vyšší vyjednávací sílu. Čím vyšší je vyjednávací síla dodavatele, tím vyšší bude i intenzita konkurence v odvětví. Dodavatelé mohou zvyšovat cenu, nebo snižovat kvalitu dodávaných surovin a to tím více, čím je jejich postavení významnější.

Firma JPS J. Hradec s.r.o. nepatří ke společnostem, které na trhu obchodují s nakoupenými výrobky, tudíž nemají dodavatele komodit. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů nulová.

4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu a kvalitu produkce s jejich přibývajícím silou. Jejich vyjednávací pozice se zvyhodňuje, když jsou koncentrovaní, nakupují ve velkém nebo je nakupovaný produkt

nediferenciovaný. Vyjednávací síla zákazníků v tomto odvětví je poměrně značná. Je zde velký tlak konkurence. Firmy se snaží dorovnat konkurenční nabídky snižováním cen.

Mezi zákazníky firmy JPS J. Hradec s.r.o. patří fyzické osoby s požadavky na vypracování projektů pro výstavbu rodinných domů, obce a také firmy. Zákazníci si vypracování projektu na stavbu vybírají velmi pečlivě a hodnotí mnoho faktorů. Vyžadují kvalitně zpracované projekty, které odpovídají jejich představám. Dalším požadavkem často bývá odpovídající cena.

Nejdůležitějšími odběrateli společnosti jsou především firmy v Jihočeském kraji. Mezi jejich nejvýznamnější odběratele patří:

- Šlechta s.r.o. – výrobní areál Šlechta s.r.o. Jindřichův Hradec
- Bravoll s.r.o. – výrobní areál firmy BRAVOLL v Žirovnici
- Izofol s.r.o. – hotelový komplex Artaban v Žirovnici
- SOME J. Hradec – autosalon MAZDA
- Kasalova pila s.r.o. – výrobní hala Kasalova pila J. Hradec

Dalším důležitým odběratelem pro firmu je Město Jindřichův Hradec. Od tohoto zadavatele dostává firma nejvíce zakázek, které jsou prospěšné pro dobré jméno firmy.

Mezi největší projekty pro Město Jindřichův Hradec patří:

- Dům gobelínů Jindřichův Hradec
- Modernizace a přístavba plaveckého bazénu v J. Hradci
- Přestavba zimního stadionu v J. Hradci
- Obytný soubor RD „Hvězdárna Jižní svah“
- Národní muzeum fotografie

4.3.4 Ohrožení substituty

Substituty v této oblasti nejsou vůbec hrozbou. Projekční práce lze nahradit jen projekčními pracemi. Existuje tedy pouze riziko v podobě vstupu nových projekčních firem nebo podnikatelů.

4.3.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Pro firmu je důležité znát největší konkurenty v oboru a mít o nich dostatečné informace. Rivalita v tomto odvětví je vysoká. Firma musí budovat image své značky,

poskytovat kvalitní práci a nabízet doprovodné služby, aby přilákala nové zákazníky. Dále se budu zabývat hlavními konkurenty.

P - atelier JH s.r.o.

Firma byla založena v roce 1994. Společnost zabezpečuje země plánovací dokumentace, předprojektové přípravy staveb, projektové dokumentace pozemních, inženýrských, vodohospodářských a telekomunikačních staveb, podklady pro vyhledávání dodavatelů staveb. Dále provádí inženýrskou činnost související s vlastní realizací staveb, zajišťuje průkazy energetické náročnosti a štítky budov, výkon koordinátora bezpečnosti práce a řadu dalších odborných činností.

H. Projekt Jindřichův Hradec

Firma začala fungovat na začátku roku 1991 původně jako sdružení fyzických osob. U zrodu sdružení H. Projekt stáli společníci Ing.arch. Hájek Miroslav, Ing. Kovářík František a Němeček Oto pracující do roku 2005 ve sdružení na základě společenské smlouvy. Od roku 2006 pracují každý ve své samostatné firmě. Jejich činnosti navazují na projekční a inženýrské práce prováděné jmenovanými v předešlé praxi.

Hlavní činností kanceláře je architektonická tvorba a projekční činnost (zpracování architektonických studií, návrhů staveb, projektové dokumentace všech stupňů). Dále zajišťují inženýrskou činnost, technický dozor investora, záměry stávajících stavů objektů, geodetické práce v projekční praxi, návrhy jednotlivých částí staveb (řemesel), statická posouzení staveb, rozpočtové práce, ofertní řízení a návrhy protipožárních opatření. Komplexní projektové služby investorovi zajišťují včetně získání územního rozhodnutí či stavebního povolení tak zvaně "na klíč".

RM PROJEKT s.r.o.

Firma zajišťuje veškeré stupně projektové činnosti od prvního návrhu (studie) po vydání stavebního povolení a následně prováděcí dokumentace stavby. Uvedenou činnost provádí pro pozemní stavby od rodinných a bytových domů až po průmyslové stavby, pro místní a vnitroareálové komunikace, zpevněné plochy, terénní úpravy atd. Dále zajišťuje jednotlivé posudky potřebné pro jednotlivé stavby.

4.4 Finanční analýza

Pro finanční analýzu jsou nutné údaje z výkazu zisků a ztrát a z rozvahy (Příloha 1, 2). V této bakalářské práci se zkoumá rok 2015, 2016 a 2017 u firmy JPS J. Hradec s.r.o. Všechny peněžní údaje jsou uváděny v celých tisících Kč.

4.4.1 Ukazatele rentability

Používají se pro posouzení intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, který do podniku vložili akcionáři či vlastníci (viz. Tabulka 4).

Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu

2015	2016	2017
$ROE = \frac{-238}{524} = -0,45$	$ROE = \frac{1676}{2200} = 0,76$	$ROE = \frac{1518}{3718} = 0,41$

Zdroj: (Autor)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, bez ohledu na to, zda jsou aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů (viz. Tabulka 5).

Tabulka 5: Rentabilita celkového kapitálu

2015	2016	2017
$ROA = \frac{-238}{1474} = -0,16$	$ROA = \frac{1676}{5854} = 0,29$	$ROA = \frac{1518}{5242} = 0,29$

Zdroj: (Autor)

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb (viz. Tabulka 6).

Tabulka 6: Rentabilita tržeb

2015	2016	2017
$ROS = \frac{-238}{4468} = -0,05$	$ROS = \frac{1676}{9593} = 0,17$	$ROS = \frac{1518}{8555} = 0,18$

Zdroj: (Autor)

4.4.2 Ukazatelé likvidity

Likvidita znamená schopnost okamžitě splácet své závazky.

Běžná likvidita (CR – Current Ratio) vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy (viz. Tabulka 7). Doporučené hodnoty jsou od 1,5 – 2,5.

Tabulka 7: Běžná likvidita

2015	2016	2017
$CR = \frac{1356}{950} = 1,43$	$CR = \frac{5684}{3652} = 1,56$	$CR = \frac{4513}{1522} = 2,97$

Zdroj: (Autor)

Pohotová likvidita (QR – Quick Ratio) je vyjádřena poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků (viz. Tabulka 8). Doporučená hodnota by měla vyjít 1 (max. 1,5).

Tabulka 8: Pohotová likvidita

2015	2016	2017
$QR = \frac{1356 - 121}{950} = 1,30$	$QR = \frac{5684 - 205}{3652} = 1,50$	$QR = \frac{4513 - 79}{1522} = 2,91$

Zdroj: (Autor)

Firma JPS J. Hradec s.r.o. poskytuje služby a proto se ukazatelé běžné likvidity blíží hodnotám pohotové likvidity. V roce 2015 a 2016 byly oba ukazatele likvidity v doporučených hodnotách. Oproti tomu v roce 2017 byla běžná likvidita o 0,47 vyšší než maximální hranice. Pohotová likvidita byla výrazně vyšší než doporučené hodnoty a to o 1,41. Z toho vyplývá, že v roce 2017 měl podnik malou výnosnost podnikání. Příliš velká část oběžných aktiv byla vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší jen malý úrok. Firma by měla stanovit optimální strukturu oběžných aktiv, aby v dalších letech měla ukazatele v doporučených hodnotách a zvýšila výnosnost podnikání.

4.4.3 Ukazatelé finanční stability

Hodnotí úvěrové zatížení podniku a také jak podnik využívá dluh k financování.

Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji (viz. Tabulka 9).

Tabulka 9: Celková zadluženost

2015	2016	2017
$\frac{950}{1474} \times 100 = 64\%$	$\frac{3652}{5854} \times 100 = 62\%$	$\frac{1522}{5242} \times 100 = 29\%$

Zdroj: (Autor)

Finanční samostatnost ukazuje, z jaké části podnik investuje (viz. Tabulka 10).

Tabulka 10: Finanční samostatnost

2015	2016	2017
$\frac{524}{1474} \times 100 = 36\%$	$\frac{2200}{5854} \times 100 = 38\%$	$\frac{3718}{5242} \times 100 = 71\%$

Zdroj: (Autor)

Celková zadluženost a finanční samostatnost by měly být v součtu 100%. V roce 2015 firma byla nejvíce závislá na cizích zdrojích financování za poslední tři zkoumané roky. Oproti tomu v roce 2017 firma měla zadluženost 29% a financovala aktiva z vlastních zdrojů z 71%, a tedy byla nejvíce stabilní. Ve všech zkoumaných letech byla hodnota finanční samostatnosti vyšší než úroveň 30%, pod kterou by firma neměla klesnout.

4.4.4 Ukazatelé aktivity

Poměří výkon a majetek, zda firma dobře hospodaří se svým majetkem.

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok (viz. Tabulka 11).

Tabulka 11: Obrat celkových aktiv

2015	2016	2017
$\frac{4468}{1474} = 3,03$	$\frac{9593}{5854} = 1,64$	$\frac{8555}{5242} = 1,63$

Zdroj: (Autor)

Obrat aktiv by měl být ideálně na úrovni hodnoty 1. V roce 2015 byl obrat celkových aktiv 3,03 a v dalších letech klesal. V roce 2017 byl obrat 1,63 a tedy nejbližší ideální hodnotě za poslední tři zkoumané roky.

Doba splatnosti pohledávek označuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky převedeny na peníze (viz. Tabulka 12).

Tabulka 12: Doba splatnosti pohledávek

2015	2016	2017
$\frac{191}{4468/360} = 16 \text{ dní}$	$\frac{1144}{9593/360} = 43 \text{ dní}$	$\frac{936}{8555/360} = 40 \text{ dní}$

Zdroj: (Autor)

Doba obratu závazků označuje, kolik dní uplyne mezi nákupem zásob a platbou za ně (viz. Tabulka 13).

Tabulka 13: Doba obratu závazků

2015	2016	2017
$\frac{950}{4468/360} = 77 \text{ dní}$	$\frac{3652}{9593/360} = 138 \text{ dní}$	$\frac{1522}{8555/360} = 65 \text{ dní}$

Zdroj: (Autor)

Doba splatnosti pohledávek a doba obratu závazků se mezi sebou porovnávají. Pro zajištění solventnosti podniku by doba obratu pohledávek měla být menší než doba obratu závazků. V roce 2015 firma inkasovala pohledávky za 16 dnů a platila své závazky za 77 dnů. V roce 2016 přijímala platby za pohledávky za 43 dnů a platila své závazky za 138 dnů. Nejmenší rozdíl mezi inkasem pohledávek a platbou závazků byl v roce 2017, kdy pohledávky byly placeny za 40 dnů a placení závazků bylo za 65 dnů. Ve všech zkoumaných letech firma inkasovala pohledávky za kratší dobu, než musela platit své závazky.

4.5 Marketing

Firma JPS J. Hradec s.r.o. má velmi slabou reklamu. Společnost nepoužívá žádné letáky, televizní reklamy, tisk ani rádio. Jediná reklama, kterou firma využívá, je prostřednictvím webových stránek <http://www.jpsjh.cz/>. Zde lze nalézt projekty, které firma uskutečnila nebo se chystá v blízké době uskutečnit, různé ocenění, kterých firma dosáhla, nabízené služby a také kontaktní údaje.

Nejdůležitějším odběratelem je Město Jindřichův Hradec. Aby však firma oslovila více odběratelů v podobě firem či občanů, měla by zapracovat na reklamě. Nejvýhodnější varianta je v podobě doporučení od odběratelů prostřednictvím jejich komunikačních cest. Tato možnost je pro firmu finančně nenáročná. Druhou přípustnou variantou by byla reklama v podobě tištěných letáků, které nejsou velmi finančně nákladné.

Firma marketing nemá téměř propracovaný. Zaměstnanci jsou pouze projektanti, kteří se v tomto oboru nevyznají. Z tohoto důvodu by pro zlepšení marketingu bylo nejvýhodnější najmout marketingového poradce, který vytvoří celou marketingovou strategii a tím zvýší konkurenceschopnost firmy.

4.6 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy je hlavním cílem nalézt silné a slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a ohrožení. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a podnikových strategií.

Pro firmu JPS J. Hradec s.r.o. jsou důležité tyto faktory silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky

- Vysoká kvalita výstupů
- Vysoká odborná kvalifikace projektantů
- Individuální přístup k zákazníkovi
- Schopnost pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám poptávce a měnícím se trendům

Slabé stránky

- Slabý marketing
- Zastaralé softwarové programy
- Špatná interní komunikace zaměstnanců
- Slabé postavení na trhu

Příležitosti

- Rozšíření působnosti mimo region
- Rozvoj bytové výstavby
- Zvyšující se zájem o rekonstrukce a modernizace
- Zvyšující se životní úroveň

Ohrožení

- Omezení dostupnosti stavebních pozemků
- Zvýšení legislativních bariér
- Změna podmínek pro získání hypoték
- Zvýšení míry nezaměstnanosti

Pro určení váhy faktorů byly faktory porovnány mezi sebou pomocí metody Fullerova trojúhelníku (viz. Tabulka 14).

Tabulka 14: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1													
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16													
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2													
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16													
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16												
				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4												
					5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16											
						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5											
							6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16										
								6	6	6	6	6	6	6	6	6	6										
										7	7	7	7	7	7	7	7										
											8	8	8	8	8	8	8										
												8	8	8	8	8	8										
													9	9	9	9	9										
														9	9	9	9										
															10	10	10	10									
																10	10	10									
																	11	11	11	11							
																		11	11	11							
																			12	12	12	12					
																				12	12	12					
																					13	13	13	13			
																						13	13	13			
																							14	14	14		
																								14	14		
																									15	15	
																										16	16

Zdroj: (Autor)

Výsledky byly zaznamenány do tabulky (viz Tabulka 15)

Tabulka 15: Metoda párového srovnání

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Váha
1	1	16	0,8 %
2	9	6	7,5 %
3	11	4	9,2 %
4	10	5	8,4 %
5	9	7	7,5 %
6	8	9	6,7 %
7	8	8	6,7 %
8	4	12	3,3 %
9	7	10	5,8 %
10	12	3	10 %
11	13	2	10,8 %
12	13	1	10,8 %
13	6	11	5 %
14	3	14	2,5 %
15	2	15	1,7 %
16	4	13	3,3 %
CELKEM	120	/	100 %

Vzoreček: $(100 \cdot \text{absolutní četnost}) / \text{celkem}$

Zdroj: (Autor)

Výsledky:

- Silné stránky – 25,9 %
- Slabé stránky – 24,2 %
- Příležitosti – 37,4 %
- Ohrožení – 12,5 %
- Strategie WO (hledání) = 61,6 %
- Strategie SO (využití) = 63,3 %
- Strategie WT (vyhýbání) = 36,7 %
- Strategie ST (konfrontace) = 38,4%

Celkové zhodnocení SWOT analýzy je uvedeno v (viz Tabulka 16)

Tabulka 16: Celkové zhodnocení SWOT

Pořadí	SWOT	Faktor	Váha	Charakteristika
1	Příležitost	Zvyšující se životní úroveň	10,8 %	- s rostoucí životní úrovní si lidé více poptávají projektové služby
2	Příležitost	Zvyšující se zájem o rekonstrukce	10,8 %	- s rostoucím zájmem o rekonstrukce roste také poptávka po službách firmy
3	Příležitost	Rozvoj bytové výstavby	10 %	- při rozvoji bytové výstavby vzniká větší poptávka po službách firmy
4	Silná stránka	Individuální přístup k zákazníkovi	9,2 %	- s každým klientem se jedná individuálně a vše se dělá podle jeho představ
5	Silná stránka	Schopnost pružně se přizpůsobit poptávce	8,4 %	- díky vysoké kvalifikaci a dobré orientaci v trendech je firma schopna se přizpůsobit poptávce
6	Silná stránka	Vysoká odborná kvalifikace	7,5 %	- zaměstnanci musí mít vysokoškolské vzdělání a stále musí chodit na semináře
7	Slabá stránka	Slabý marketing	7,5 %	- firma nemá dostatečnou reklamu
8	Slabá stránka	Špatná interní komunikace	6,7 %	- časté hádky a prosazování svých názorů
9	Slabá stránka	Zastaralé softwarové programy	6,7 %	- zaměstnanci pracují pouze v jednom programu, firma nekupuje nejnovější softwarové programy
10	Příležitost	Rozšíření působnosti	5,8 %	- firma by mohla své působení rozšířit po celé ČR
11	Ohrožení	Omezení dostupnosti stavebních pozemků	5 %	- při nedostatku pozemků lidé nebudou moc stavět a nebudou poptávat služby firmy
12	Slabá stránka	Slabé postavení na trhu	3,3 %	- dobré postavení v regionu kde působí, ale dále se nerozšiřuje
13	Ohrožení	Zvýšení míry nezaměstnanosti	3,3 %	- zhoršení ekonomické situace, lidé si nebudou moci dovolit služby firmy a poptávka bude klesat
14	Ohrožení	Zvýšení legislativních bariér	2,5 %	- kvalita legislativy a její časté změny
15	Ohrožení	Změna podmínek pro získání hypoték	1,7 %	- při zvýšení úrokové sazby si lidé budou méně brát hypotéky, méně stavět a klesne poptávka po projektových službách
16	Silná stránka	Vysoká kvalita výstupů	0,8 %	- firma za své služby dostala několik prestižních ocenění

Zdroj: (Autor)

Největší silnou stránkou podniku je individuální přístup k zákazníkovi. Tento přístup zlepšuje kvalitu nabízených služeb a přesvědčí zákazníka o vybrání firmy JPS J. Hradec s.r.o. pro projektové práce.

Největší slabou stránkou je slabý marketing. Firma tuto slabou stránku může odstranit najmutím marketingového poradce nebo zlepšením své reklamy.

Největší příležitostí pro podnik je zvyšující se životní úroveň. Díky ní si lidé mohou dovolit více investovat do bydlení a zvýšit tak poptávku po službách firmy.

Největší hrozbou je omezení dostupnosti stavebních pozemků. Když se omezí dostupnost těchto pozemků, lidé budou méně stavět a poklesne poptávka po službách firmy.

4.6.1 Strategie SO

Z výsledků ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že pro firmu je nejlepší využívat SO strategie. Jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu těžce dosažitelný.

4.6.2 IFE matice

IFE matice je analytická technika navazující na SWOT analýzu. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru (viz Tabulka 17).

Tabulka 17: IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Individuální přístup k zákazníkovi	0,18	4	0,72
S2	Schopnost pružně se přizpůsobit poptávce	0,15	3	0,45
S3	Vysoká odborná kvalifikace zaměstnanců	0,10	4	0,4
S4	Mnoho ocenění firmy	0,05	3	0,15
W1	Slabý marketing	0,18	1	0,18
W2	Špatná interní komunikace	0,14	1	0,14
W3	Zastaralé softwarové programy	0,11	2	0,22
W4	Slabé postavení na trhu	0,09	2	0,18
	Celkový vážený průměr			2,44

Zdroj: (Autor)

Výsledný vážený průměr hodnotí interní pozici firmy. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Celkový vážený průměr firmy JPS J. Hradec s.r.o. vyšel 2.44, což znamená, že interní pozice firmy je středně silná.

4.6.3 EFE matice

EFE matice je analytická technika navazující na SWOT analýzu. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru (viz. Tabulka 18).

Tabulka 18: EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zvyšující se životní úroveň	0,17	4	0,68
O2	Zvyšující se zájem o rekonstrukce	0,13	4	0,52
O3	Rozvoj bytové výstavby	0,13	4	0,52
O4	Rozšíření působnosti	0,08	3	0,24
T1	Omezení dostupnosti stavebních pozemků	0,17	1	0,17
T2	Zmrazení projektové přípravy	0,13	1	0,13
T3	Zvýšení legislativních bariér	0,11	2	0,22
T4	Změna podmínek pro získání hypoték	0,08	2	0,16
	Celkový vážený průměr			2,64

Zdroj: (Autor)

Výsledný vážený průměr hodnotí externí pozici firmy. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Celkový vážený průměr firmy JPS J. Hradec s.r.o. vyšel 2.64, což znamená, že externí pozice firmy je středně silná.

5 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku pomocí postupů a metod strategického řízení a navrhnout možná řešení pro zajištění jeho konkurenceschopnosti.

Pro naplnění cíle byly použity následující metody. Pro analýzu vnějšího prostředí byla v této práci použita STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita analýza funkcionálních oblastí a to především finanční analýza a analýza marketingu. Pro hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí byla aplikována SWOT analýza.

Na základě analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že firma je nejvíce ohrožena ze strany nových konkurentů v podobě fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění. V blízkém okolí firmy se nachází mnoho konkurentů a rivalita mezi těmito podniky je vysoká. Firma musí budovat image své značky a získávat nové odběratele.

Na základě výsledků finanční analýzy by měla firma stanovit optimální strukturu oběžných aktiv, aby v budoucnu zvýšila výnosnost podnikání.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost se potýká s problémy, které je nutné vyřešit. Největší slabou stránkou je slabý marketing. Firma tuto slabou stránku může odstranit najmutím marketingového poradce nebo zlepšením své reklamy. Naopak největší silnou stránkou podniku je individuální přístup k zákazníkovi. Tento přístup zlepšuje kvalitu nabízených služeb a přesvědčí zákazníka o vybrání firmy JPS J. Hradec s.r.o. pro projektové práce. Na základě výsledků SWOT analýzy by firma měla využívat strategii SO. Jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí.

6 Summary

The environment in which the company is located includes factors whose interaction may create new opportunities or they can act on potential threats to its existence. For this reason, it is necessary to closely monitor and systematically analyse the surroundings of the company.

The STEP analysis and the Porter model of the five competing forces in the industry are used to determine the external factors. SWOT analysis of company is used to assess the internal and external factors affecting the success of the company. The research finds strengths and weaknesses, its threats and opportunities.

On the basis of the detected information are designed procedures how to take maximum advantage of the opportunities and eliminate the impact risk on the enterprise.

Key words: STEP analysis, SWOT analysis, environment, strategic management

7 Zdroje

- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada Publishing.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- Hron, J., Tichá, I., & Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení* (3. vyd.). Praha: ČZU (Praha) - PEF.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie*. Praha: Grada Publishing.
- Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). *Management I* (2. nezměn. vyd.). Brno: MZLU.
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace : analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing). Praha: Grada.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vydání). Praha: C.H. Beck.
- Lednický, V. (2006). *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Sorger, S. (2013). *Marketing analytics: strategic models and metrics*. San Bernadino, Calif.: Admiral Press.
- Zuzák, R. (2012). *Strategický management* (2. vydání). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- a

8 Seznam podpůrných materiálů

Obrázek 1: Prostředí managementu	4
Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí	13
Obrázek 3: Model pěti sil	15
Obrázek 4: Relativní poměr čisté mzdy a důchodů v ČR	27
Tabulka 1: Faktory konkurence v odvětví.....	18
Tabulka 2: SWOT matice.....	23
Tabulka 3: Návštěvnost vybraných volnočasových zařízení.....	27
Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	33
Tabulka 5: Rentabilita celkového kapitálu	33
Tabulka 6: Rentabilita tržeb	33
Tabulka 7: Běžná likvidita	34
Tabulka 8: Pohotová likvidita.....	34
Tabulka 9: Celková zadluženost	35
Tabulka 10: Finanční samostatnost.....	35
Tabulka 11: Obrat celkových aktiv.....	35
Tabulka 12: Doba splatnosti pohledávek	36
Tabulka 13: Doba obratu závazků	36
Tabulka 14: Fullerův trojúhelník	39
Tabulka 15: Metoda párového srovnání.....	40
Tabulka 16: Celkové zhodnocení SWOT.....	41
Tabulka 17: IFE matice.....	43
Tabulka 18: EFE matice.....	43