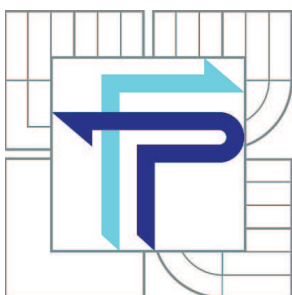


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

ANALYSIS OF BUSINESS ENVIRONMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

EVA HORÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL BREINEK, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Eva Horáková**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza podnikatelského prostředí**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Business Environment**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2005. 249 s. ISBN 80-251-0592-X

PETŘÍČEK, V. Vývoj podnikatelského prostředí v České republice. 1. vyd. Praha: Corona. 2006. 138 s. ISBN 80-903363-6-1

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. 475 s. ISBN 80-7179892-4

VITURKA, M. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky, 1. vyd. Praha: Grada. 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Breinek, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 28.3.2012

## **Abstrakt**

V této bakalářské práci bude analyzováno podnikatelské prostředí. V teoretické části bude popsáno prostředí firmy, překážky a problémy podnikání. V praktické části bude tato teorie přenesena na vybranou firmu a na závěr budou zhodnocena fakta a navrhnutá možná řešení na zlepšení.

## **Abstract**

This Bachelor thesis analyses the business environment. In the theoretical part the environment of the company, barriers and problems of the business are described. In the practical part this theory is applied to one specific company and the evaluation of the facts and a proposal of some possible options for improvement takes place at the end.

## **Klíčová slova**

Podnikatel, podnik, podnikání, SWOT analýza, Porterův model

## **Key words**

Businessman, company, business, SWOT analysis, Porter model

**Bibliografická citace:**

HORÁKOVÁ, E. *Analýza podnikatelského prostředí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 52 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Breinek, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2012

.....  
Eva Horáková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Pavlu Breinekovi, Ph.D., za pomoc při tvoření této práce, a firmě FOBOZ97, s.r.o. za spolupráci a poskytnutí informací a materiálů.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
CÍLE, STRUKTURA A METODIKA PRÁCE .....	10
1 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	15
1.1 Základní definice.....	15
1.2 Okolí podniku .....	17
1.3 Funkce (činnosti) podniku .....	20
1.3.1 Získávání a udržení si zákazníků .....	21
1.4 Překážky podnikání v ČR .....	23
1.4.1 Analýza konkurenceschopnosti ČR .....	23
1.4.2 Daňový systém.....	27
1.4.3 Korupce.....	27
2 ANALÝZA FIRMY „FOBOZ97, s.r.o.“ .....	28
2.1 Představení firmy .....	28
2.2 Vznik a historie .....	29
2.3 Organizační struktura společnosti.....	30
2.4 Okolí firmy Foboz97, s.r.o.....	32
2.5 Funkce podniku.....	33
2.6 Rozsah činnosti .....	34
2.7 Zákazníci.....	35
2.8 Konkurenční prostředí.....	36
2.9 SWOT analýza .....	37
2.9.1 Vnitřní faktor - silné stránky.....	37
2.9.2 Vnitřní faktor – slabé stránky .....	37
2.9.3 Vnější faktory – příležitosti .....	39
2.9.4 Vnější faktory – hrozby .....	39
2.10 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	40
2.11 Překážky podnikání.....	41
2.11.1 Legislativní překážky – role státu .....	41
2.11.2 Konkurenční prostředí.....	42
2.11.3 Ekonomika .....	42
2.11.4 Podnikatelské prostředí .....	42
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE .....	45
ZÁVĚR .....	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	50
SEZNAM TABULEK .....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52



## ÚVOD

Téma „Analýza podnikatelského prostředí“ jsem si vybrala, protože si myslím, že je stále aktuální a je zde stále co rozebírat. Podnikatelské prostředí hraje důležitou roli - každý, kdo chce být úspěšným podnikatelem, se v něm musí orientovat. Je potřeba vědět, co se kde děje, odhadnout chování konkurence, poradit si s překážkami podnikání, umět dobře vykonávat svoje funkce. A překážek v dnešní době, kdy se každý snaží „urvat“ co nejvíce pouze pro sebe, není zrovna málo. V některých případech dochází třeba i ke korupci, s čímž se teď náš stát setkává hlavně v politice. Ale to zcela jistě není jediná oblast, kde dochází k mnoha problémům a zábránám „normálního“ podnikání. Největšími problémy jsou legislativní překážky (zákony, nařízení státu), velká konkurence, získávání zakázek pod cenou, platební neschopnost zákazníků nebo dodržování dohodnutých termínů. To vše se projevuje negativně a firmy se s takovými problémy musí neustále potácet.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na firmu Foboz97, s.r.o. Tento podnik existuje 15 let, sídlí v Brně a zabývá se projektováním nosných konstrukcí. Vybrala jsem si ji, protože zde pracují moji příbuzní, tudíž mohu o firmě zjistit veškeré informace, které potřebuji.

Bakalářská práce by měla vybrané firmě pomoci s řešením problémů, se kterými se potýká, navrhnout opatření, aby výkon firmy byl efektivní.

# **CÍLE, STRUKTURA A METODIKA PRÁCE**

## **Cíle práce**

Hlavním cílem práce bude zhodnotit příležitosti a rizika podnikatelského prostředí, ve kterém se pohybuje vybraná firma. K jeho dosažení je potřeba několik dílčích cílů:

- posoudit firmu z hlediska faktorů, které ji ovlivňují (pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil)
- definovat okolí podniku, kde se firma pohybuje, a činnosti, které provádí
- uvést překážky podnikání, jako je konkurenceschopnost, daňový systém, působení monopolů, korupce

Po tomto zhodnocení bude firma schopna „udělat si obrázek“, zjistit, jak je na tom a podle toho učinit různá opatření.

## **Struktura práce**

Bakalářská práce obsahuje následující části: Nejprve je definován cíl práce, kterým je zhodnocení příležitostí a rizik podnikatelského prostředí. Jako následující je uvedena metodika práce, která bude použita – patří sem SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy (podnik, podnikatel, podnikání, podnikatelské prostředí). V kapitole „Okolí podniku“ jsou rozebrány jednotlivé prvky, které na podnik působí. Další kapitolou jsou „Funkce podniku“. Zde jsou rozebrány činnosti, které podnik zajišťuje. Poslední kapitolou teoretické části jsou „Překážky podnikání“, kde jsou identifikovány nejčastější problémy podnikání.

Další částí je praktická část, kterou tvoří představení vybrané firmy Foboz97, s.r.o., je uveden její vznik a historie, organizační struktura, rozsah činnosti, její zákazníci a konkurenční prostředí. Na základě teoretické části je zpracována SWOT analýza (silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby) i Porterův model pěti konkurenčních sil, sloužící k analýze konkurence.

Na závěr přijde zhodnocení současného stavu a návrhy na možná zlepšení.

## Metodika práce

Zde budou popsány použité metody zpracování. Je to především SWOT analýza, tedy analýza vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují podnik. Další metodou je Porterův model pěti konkurenčních sil. Ten se zabývá základními faktory, které působí na podniky a ovlivňují ziskovost.

### SWOT analýza

SWOT analýza je součástí komplexní analýzy (to je analýza podniku z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí). Slouží k určování interních faktorů (silných a slabých stránek podniku) a externích faktorů (příležitostí a hrozeb). Jednotlivé faktory se uspořádají do následující tabulky (matice):

<b>Silné stránky</b> (Strengths) <b>S</b>	<b>Slabé stránky</b> (Weaknesses) <b>W</b>
<b>Příležitosti</b> (Opportunities) <b>O</b>	<b>Hrozby</b> (Threats) <b>T</b>

**Tabulka 1: Matice SWOT analýzy** (Zdroj: Vlastní zpracování dle BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.)

Silné stránky jsou takové interní faktory, díky kterým má firma dobrou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých je firma dobrá (schopnosti, dovednosti). Patří sem např. dobré jméno firmy, pozitivní přístup k výzkumu a vývoji, dobré povědomí mezi zákazníky.

Slabé stránky znamenají, že firma má nějaký nedostatek, je v něčem slabá a proto její výkon není dost efektivní. Mezi slabé stránky se řadí např. špatné umístění firmy, velké náklady, málo zkušeností.

Příležitosti jsou možnosti, při kterých by firma zlepšila svou výkonnost, své postavení a byla by odolnější vůči konkurenci. Sem se dají řadit např. nové vylepšené technologie, nenaplněná potřeba zákazníků, rozvoj trhů, odstranění mezinárodních bariér.

Hrozby představují negativní změny v podnikovém okolí, které jsou překážkou pro firmu a mohou znamenat neúspěch. Proto firma musí dobře a rychle reagovat, aby co nejvíce hrozeb odstranila nebo alespoň snížila na minimum. Hrozbou je třeba vstup nových konkurentů na trh, kteří mají lepší a levnější výrobky, dále také obchodní bariéry nebo daňová zátěž (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-156).

Všechny faktory se musí posoudit v souvislostech a ne odděleně.

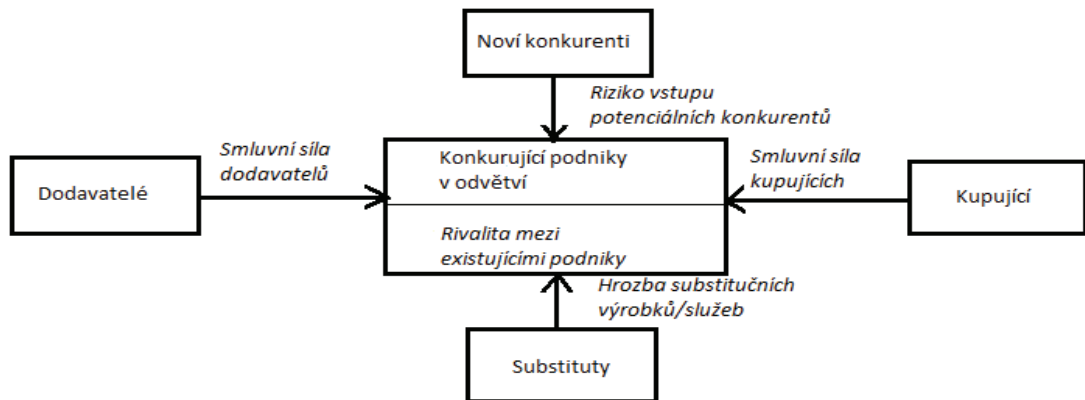
Při provádění SWOT analýzy se postupuje se tak, že se nejprve vytipují jednotlivé faktory všech kategorií a umístí se do tabulky. Potom se posoudí každý faktor podle toho, jak moc je pro podnik důležitý a závažný. Nakonec se navrhnou příslušná opatření.

Výsledky této analýzy může firma využít při marketingovém plánování a při výběru nejvhodnější marketingové strategie (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 158-159).

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tento model je spojován s analýzou odvětví (odvětví je skupina firem, která zásobuje určitý trh). Autorem je Michael Porter a jeho model se zabývá základními faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy.

Model je znázorněn na následujícím obrázku.



**Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil** (Zdroj: vlastní tvorba dle BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.)

Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, znamenají riziko toho, že by se mohly zvýšit výrobní kapacity, tím by převažovala nabídka nad poptávkou a nakonec by poklesla cena. Aby k takové situaci nedocházelo, je potřeba efektivně řídit náklady výroby, zvýšit kvalitu výrobků a služeb, zavést inovace výrobků, lépe porozumět přáním zákazníků.

Substituční výrobky jsou alternativní výrobky nebo služby, které mohou nahradit současnou nabídku na trhu. Hrozí, že zákazník si vybere místo určitého výrobku nějaký jiný, který podle něj uspokojí lépe jeho potřeby. Tomu lze předejít např. snížením ceny výrobku tím, že se zredukuje jeho náklady; včasným předvídáním požadavků zákazníků; nabídkou nových výrobků nebo služeb, které se budou lišit od konkurence.

U vyjednávací síly kupujících se zajímáme o to, kdo jsou kupující a jaké množství jich je.

Naproti tomu u vyjednávací síly dodavatelů jde o to, kolik jich působí na trhu a jak si diktují podmínky a dodávky výrobků a služeb na trh.

U obou těchto pojmů hrozí, že zde bude existovat monopol, nebude dostatek zdrojů pro výrobu, nebo bude nabídka výrobků, které vyrábíme, vyšší než poptávka. Podnik se může bránit tak, že bude mít dobrý marketingový systém, přehled o dodavatelích a odběratelích a jejich cenách, nebo si vypočítá náklady, které by mohly vzniknout, kdyby změnil dodavatele nebo kupujícího.

Rivalitu mezi současnými konkurenty na trhu může ovlivňovat počet a velikost konkurentů, to jak se výrobky nebo služby liší, nebo to jak je těžké vstoupit či odejít z trhu. Nejhorší situace nestane, když se trh vyvíjí pomalu, protože výrobci musí snižovat náklady a zlepšovat své služby. Řešit to mohou tak, že budou mít zjištěny informace o konkurentech a o zákaznících, sníží náklady nebo se od konkurence nějak odliší.

Kromě uvedených pěti Porterových sil se někdy uvádí i šestá síla, a to síla komplementářů. Jsou to firmy, jejichž podnikání je závislé na jiné firmě, např. automobiloví výrobci a jejich dodavatelé (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 57-59).

# 1 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Cílem této práce je zhodnocení prostředí, ve kterém se dnes nelehko podniká, popis hlavních překážek podnikání dnešní doby, zhodnocení a návrhy na zlepšení situace. Každý ví, že pohybovat se v tomto prostředí není jednoduché a vyžaduje to odhodlání se těmto bariérám postavit.

## 1.1 Základní definice

### Podnikatelské prostředí

Je to široký pojem, který může být vysvětlen mnoha způsoby. Jeden ze způsobů definuje podnikatelské prostředí jako široký souhrn vnějších vlivů, které ovlivňují růst, výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů.

Jiná definice říká, že podnikatelské prostředí je „*souhrn faktorů ekonomického, politického, právního, technologického, sociálního a kulturního charakteru, které mají dopad na kvalitu podmínek, v nichž podnikatelské subjekty rozvíjejí svoje aktivity, a podstatným způsobem ovlivňují jejich konkurenceschopnost, výkonnost, růstový potenciál a determinují atraktivitu dané země pro zahraniční investory.*“ (KALÍNSKÁ, 2010, s. 167).

### Podnikatel

Podnikatelem je buď fyzická osoba, nebo právnická osoba. Nemůže to být ale kdokoliv – musí být zavedena evidence ve formě rejstříků. Tím se okruh zužuje na právnickou osobu, která je zapsána v obchodním rejstříku; fyzickou osobu, která má živnostenské oprávnění; osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění (právník, lékař, tlumočník, atd.) nebo fyzickou osobu, která provozuje zemědělskou činnost (NĚMEC, 1998, s. 16).

Charakteristiky podnikatele by měly být takové, aby podnikatel byl tvořivý, schopný, aby vytvářel a realizoval nové myšlenky a uměl dobře využívat příležitosti (SYNEK, 2010, s. 4).

## **Podnik**

Podnik je soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.

Hmotnými složkami jsou pozemky, budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky, atd.

Osobní složky jsou lidé pracující v podniku.

Nehmotné složky jsou finance a různá práva (k obchodnímu jménu, k ochranné známce, k patentům, atd.) (NĚMEC, 1998, s. 16).

Podnik je tedy instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti (SYNEK, 2010, s. 5).

## **Podnikání**

*„Podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.“* (NĚMEC, 1998, s. 15)

Jde o poskytování zboží a služeb zákazníkům, a jestli firma dosáhne zisku, závisí na jejich spokojenosti (NĚMEC, 1998, s. 15).

Mezi základní rysy podnikání patří tedy hlavně dosažení zisku. Toho podnikatel dosáhne uspokojením potřeb zákazníků, protože zákazník je ten, na koho se potřebuje soustředit. Takže uspokojuje jeho potřeby buď svými výrobky, nebo službami, a to vede k tomu, že musí čelit riziku. Aby toto riziko bylo co nejmenší, je potřeba zavést co nejlepší strategii podnikání.

Dalším rysem je kapitál, na začátku vložený do podnikání. Může být vlastní nebo cizí a jeho velikost závisí na předmětu podnikání neboli na branži, ve které podnikatel působí (SYNEK, 2010, s. 3).



## 1.2 Okolí podniku

Podnik je obklopen okolím – vším, co leží „za jeho hranicemi“, mimo něj a směřuje ho k určitému způsobu chování a dosahování cílů. Má na podnik velmi silný vliv, naopak podnik na okolí má vliv minimální. Okolí působí na podnik jako vnější síly a faktory, které spolu různě souvisejí.

**Nejširší okolí podniku má tyto prvky:**

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

Po vstupu České republiky do EU (1.5.2004) se ČR stala součástí jednotného trhu, což jí umožňuje volný pohyb zboží mezi členskými státy, volný pohyb osob, volný prostor pro poskytování služeb v celé EU a volný pohyb kapitálu. Díky tomu se zcela změnilo konkurenční prostředí (požadují se vyšší nároky na kvalitu výrobků, jejich technickou úroveň, péči o zákazníka, atd.) (SYNEK, 2006, s. 15).

Nyní budou rozebrány jednotlivé prvky:

Geografické okolí – kde se firma nachází, zda je toto místo výhodné/nevýhodné, jestli je dobře dostupné i ve vztahu ke konkurenci.

Sociální okolí – každý podnik by měl zvažovat, jaké budou důsledky jeho činnosti pro společnost; v ideálním případě bude tato činnost prospěšná podniku i společnosti. To je dnes ale v praxi těžké, protože manažeři a vlastníci staví do popředí své zájmy bez ohledu na to, jaké budou dopady na společnost. Výjimku tvořil např. český podnikatel Tomáš Baťa, který svou činnost spojoval se sociálním zázemím a rozvojem obce.

Politické a právní okolí – sem patří vlivy, jako je členství země v Evropské unii, zákony týkající se pracovněprávních vztahů a bezpečnosti práce, různá politická pozadí, ale třeba i vlivy obecních úřadů.

Právo tvoří jakýsi rámec, hranici, pro všechny činnosti, kterého se musíme držet. Určuje, jaké chování podniku je ještě dovolené a jaké už ne. Pro podnikání je nejdůležitější obchodní zákoník – vymezuje právní podmínky podnikání pro fyzické i právnické osoby.

Významnou roli hraje také vymahatelnost práva. Jde o právní normy, rychlou práci soudů, ale také o to, jakou autoritu mají a jak rychle se soudní rozhodnutí realizují. Tyto věci jsou pro podnikatele důležité, protože musí dodržovat určité termíny, jako jsou výplaty mezd, platby daně, úhrada dodavatelů, atd.

Ekonomické okolí – má zásadní význam, protože z tohoto okolí podnik získává výrobní faktory a kapitál a obrací se na ně svými službami. Jde hlavně o dostupnost a ceny výrobních faktorů, daně, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Patří sem i odběratelé (zákazníci), dodavatelé a finanční instituce (banky).

Ekologické okolí – ochrana životního prostředí (např. třídění papíru). Je to sice zčásti bariéra pro podnikání, ale může mít i pozitivní vliv – např. při výrobě ekologicky nezávadných výrobků.

Technologické okolí – technická vybavenost (PC, tiskárny, plotter, scanner,...) – podnik musí sledovat, aby nezaostával za svými konkurenty, a inovovat své technologie. Stinnou stránkou je, že technologické okolí má negativní vliv na životní prostředí.

Etické a kulturně-historické okolí – jde o vzdělanost a kulturní úroveň, která je důležitá zejména pro pokrok v podobě nových, složitějších technologií. Také sem patří poskytování pravdivých informací a dobrých služeb zákazníkům.

Všechna tato okolí nepůsobí jednotlivě, ale vzájemně se prolínají. Je důležité, aby se podnik snažil odhadnout budoucí vývoj významných faktorů a jejich dopad na podnik (SYNEK, 2006, s. 20).

**Užší okolí podniku zahrnuje:**

- analýzu odvětví
- analýzu konkurenčních sil
- analýzu konkurence

Analýza odvětví – sledují se základní charakteristiky jako např. velikost trhu, nároky na kapitál. Faktory, které mají největší vliv, jsou změny technologie, noví zákazníci, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod.

Analýza konkurenčních sil – nejznámější nástroj pro tuto analýzu je *Porterův model pěti konkurenčních sil*: Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení 5 základních sil.

Analýza konkurence – podnik si vytipuje současné i potenciální konkurenty, sestaví jejich konkurenční profily a bude odhadovat jejich pravděpodobné reakce. Podle toho bude dále postupovat (KISLINGEROVÁ, 2005, s. 95).

### 1.3 Funkce (činnosti) podniku

Aby podnik dobře fungoval a byl výkonný, musí plnit určité funkce. Kdyby je neplnil, zaostával by za svou konkurencí, mohl by se dostat do ztráty a v nejhorším případě úplně zmizet z trhu. Proto jsou činnosti, které podnik dělá, tak důležité.

*„Své cíle uskutečňuje podnik svou činností. Ta se liší podle charakteru podniku (výrobní podniky, podniky poskytující služby – např. obchodní, bankovní podniky atd.), podle odvětví (např. průmyslové, zemědělské, stavební, obchodní), podle velikosti (malé, střední, velké), podle vlastnictví (soukromé, veřejné, smíšené), podle právní formy (podnik jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, veřejné společnosti).“ (SYNEK, 2006, s.70)*

Základní funkcí podniku je přeměnit vstupy na výstupy (SYNEK, 2006, s. 70).

Projekční firma zajišťuje tyto funkce:

- zpracování zakázek
- personální funkci
- investiční funkci
- finanční funkci
- technickou funkci
- správu

Zpracování zakázek – jak činnost provádět, jakým kritériím vyhovět, jaké kvality dosáhnout.

Personální funkce – zajišťuje pracovníky, zahrnuje činnosti jako je nábor a výběr pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, vytváření optimálních pracovních podmínek, školení, atd.

Investiční funkce – zajišťuje pro podnik všechn potřebný dlouhodobý majetek – pozemek, budovu, dopravní prostředky a krátkodobý hmotný majetek (kancelářské potřeby).

Finanční funkce – obstarává finanční prostředky (kapitál), zahrnujeme sem i financování při založení podniku, sloučení, změně právní formy, sanaci a likvidaci

podniku. Tato funkce má za úkol zajistit finanční rovnováhu podniku a optimální kapitálovou strukturu.

Technická funkce – vývoj a realizace technologií - zajištění PC, kopírky, scanneru, kvalitní software,...

Správa (všeobecná správa/administrativa) – zahrnuje především administrativní činnosti, které zajišťují chod podniku (organizace, plánování, statistika, účetnictví, controlling,...)

### **1.3.1 Získávání a udržení si zákazníků**

Stejně jako ostatní činnosti podniku je tato neméně důležitá. Chybou některých firem je dostat ze zákazníka peníze a pak ho nechat být. Je ale důležité zákazníky si udržet, aby se vraceli a doporučovali firmu ostatním. Závisí totiž na nich, jakých bude podnik dosahovat zisků a zda se udrží na trhu. V případě projekční firmy je velice podstatné udržovat si dobré vztahy se spolupracujícími společnostmi a to hlavně s těmi, od kterých přichází nejvíce zakázek. Navíc spolupracující podniky mohou projekční firmu dále doporučovat, což opět znamená zdroj nových zakázek.

Pokud se udrží spokojenost zákazníků, tak zákazníci budou více věrni, budou více nakupovat (nabízet více zakázek), budou šířit dobré jméno firmy, nebudou tolik chodit ke konkurenci a možná jim nebude tolik vadit změna cen.

Nejčastějšími důvody, proč zákazníci mění dodavatele, jsou takové, jako je např. nižší cena. Může to být ale také lepší výrobek či kvalitnější služba nebo proto, že jejich nynější dodavatel se o ně stará špatně anebo vůbec.

Pro udržení zákazníků (spolupracujících firem) je možné dodržovat tyto kroky:

1. Definovat a měřit míru udržení zákazníků – firma by měla zhruba vědět, o kolik zákazníků přichází, a na základě toho si určit počet, kterého by chtěla dosáhnout.
2. Zjistit, proč vůbec odcházejí – firma by se měla ptát zákazníků, které ztratila, proč tomu tak bylo. Tyto stížnosti by pak měla využít ve svůj prospěch, aby se takových chyb vyvarovala.
3. Zaměřit se na ovlivnitelné zákazníky – pokud jsou zákazníci nespokojeni, a firma jeho problém vyřeší, může ho získat zpátky, a třeba i se dočkat toho,

že bude dále doporučena pro rychlé vyřešení problému. Proto je dobré názory svých zákazníků znát a případně je řešit.

4. Odhadnout, o kolik peněz podnik přijde, když ztratí zákazníka – ztracený zákazník znamená ztracené zisky, které firma mohla vydělat, kdyby jej neztratila. Neměla by zapomínat na to, že pokud si zákazníka udrží, bude s ním spolupracovat třeba i několik dalších let.
5. Odhadnout náklady na snížení míry zákazníků, které firma ztratí – pokud chce firma provádět aktivity jako např. provádění průzkumu spokojenosti, zařazení oddělení pro řešení nespokojenosti zákazníků, atd., musí vynaložit nějaké náklady. Když by ale takové náklady byly nižší, než hodnota peněz, které firma ztratí kvůli odchodu zákazníků, měly by se tyto aktivity realizovat, a počet ztracených zákazníků by se tak mohl snížit.
6. Naslouchat zákazníkovi – podnik by měl nejen provádět kvalitní zakázky, ale také naslouchat problémům a přáním zákazníků a spolupracujících firem (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 205-208).

## **1.4 Překážky podnikání v ČR**

Překážek, které ztěžují život podnikatelům, je celá řada. Může se jednat například o korupci, složitý právní systém, nedostatečnou kvalifikaci zaměstnanců, malé zkušenosti podnikatelů, inflaci, technické předpisy a normy, působení monopolů, placení daní, vymáhání pohledávek a podobně.

S těmito problémy se chtě nechtě potýká každý podnikatel, ať už OSVČ nebo právnická osoba.

### **1.4.1 Analýza konkurenceschopnosti ČR**

Česká republika disponuje levnou kvalifikovanou pracovní silou a investičními příležitostmi, díky kterým se sem dostává zahraniční kapitál a řada moderních technologií, které umožňují růst produktivity práce. Avšak kritéria úspěchu se pořád zvyšují, proto je nutné brát v úvahu modernizaci, reformování a ostatní změny v konkurenčním prostředí. Náš stát je součástí jednotného trhu EU, který poskytuje větší možnosti uplatnění se, ale také větší nároky na kvalitu, přizpůsobivost a produktivitu.

Podle studií Světového ekonomického fóra (World Economic Forum) a IMD Business School, které hodnotí konkurenceschopnost jednotlivých zemí, se ČR v období 2010/2011 umístila na 36. místě ze 139. Mezi státy východní Evropy si drží nejlepší místo (spolu s Estonskem), i když se za rok posunula o 5 míst, takže se naše pozice zhoršuje, místo toho, aby se zlepšovala.

Konkurenceschopnost není jen ekonomická výkonnost, ale i životní prostředí, kvalita života, znalosti, moderní technologie, atd.

Nyní budou identifikovány oblasti, kde má Česká republika největší rezervy, kde obsadila ve srovnání s ostatními státy EU nejnižší příčky (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 4-5).

## **Instituce (institucionální prostředí a kvalita veřejné správy)**

Tento prvek má na fungování ekonomiky zásadní vliv, protože definuje prostředí, ve kterém dochází k hospodářské činnosti.

Institucemi jsou pravidla či faktory ekonomické výkonnosti (právní systém, politický systém, demografické změny, vnímání korupce a ekonomické svobody).

Kvalita veřejné správy je jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti. Jedná se o tradice a státní orgány, které spravují stát. Je vymezena jako vzájemně propojený komplex tří hlavních hledisek:

- procesu výběru, kontroly a obměny vlády a veřejné správy
- schopnosti efektivně formulovat a realizovat vhodnou politiku
- respektu občanů a státu k institucím, které určují jejich vzájemné ekonomické a sociální vztahy

Kvalita institucionálního prostředí i veřejné správy je hodně ovlivněna negativními vlivy jako je např. korupce, která značí neschopnost státu provádět hlavní funkce a vede hlavně k nedůvěryhodnosti zahraničních investorů a neefektivnímu využívání zdrojů. Korupce je tedy jakási slabost ekonomických struktur a institucí, je to morální úpadek společnosti.

Podle Světového ekonomického fóra byla ČR za rok 2010 na 20. místě v EU (z 27) z hlediska kvality veřejných institucí. Pro stát to znamená, že by měl provést reformy, které by zajistily lepší fungování veřejné správy (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 7-8).

## **Inflace**

Inflace se zjišťuje sledováním tzv. spotřebního koše (zboží a služby, které spotřebuje průměrný člověk) a bývá definována jako procentuální růst cen určitého spotřebního koše zboží a služeb v průběhu nějakého časového období. Opak inflace je deflace (pokles cen) a ta se moc nevyskytuje, protože většina firem ceny nerada snižuje (EPPING, 2004, s. 52).



Nastat může i hyperinflace, což je stav, kdy už se ekonomika vymkla kontrole. Vyznačuje se závratným růstem cen zboží a služeb přesahující sto procent ročně. Hyperinflace nastala např. v Německu po první světové válce (EPPING, 2004, s. 140).

Česká republika je charakterizována nízkou, relativně stabilní inflací a nízkými úrokovými sazbami (nízká inflace a ekonomický růst v letech 2002-2007 – „zlatá éra“ české ekonomiky). Mezi rizika můžeme zařadit nejistotu na finančních trzích, která je způsobena hospodářskou krizí a může vést k nízké likviditě a slabé aktivitě finančních trhů (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 13-15).

### **Kvalifikace**

Aby ekonomika fungovala správně, je potřeba kvalifikovaná pracovní síla, která je schopna rychle reagovat na měnící se prostředí. Důležitá je vzdělanostní struktura (podíl středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí), kvalita vzdělávacího systému (např. finanční podpora, kvalita školitelů) a vzdělávání zaměstnanců. Česká republika má oproti jiným státům EU vysoký podíl populace, která dosáhla středoškolského vzdělání, ale naopak nízký podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Aby se udržela konkurenceschopnost, mělo by se vzdělávání brát jako celoživotní proces. A nejen středoškolské nebo vysokoškolské, ale i podnikové vzdělávání. I když to, jak podnik vzdělává své zaměstnance, je do určité míry ovlivněno politikou a legislativou státu. Pro dosažení ideálního stavu v oblasti kvalifikace by se měly více propojit podniky, věda a výzkum a vzdělání a výuka (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 17-20).

### **Efektivita finančních trhů**

S rozvojem finančních trhů jsou dostupnější finanční služby. Hlavní přínos služeb bank, pojišťoven a ostatních finančních institucí je ten, že je usnadněno obchodování s nízkými transakčními náklady. Čím jsou tyto náklady nižší, tím je ekonomika efektivnější a znamená to dobré vyhlídky dlouhodobého hospodářského růstu.

V českém finančním sektoru hrají hlavní roli banky – v současnosti je tento sektor ziskový a dobře kapitalizovaný.

Slabou stránkou je nízká efektivita v rozdělování prostředků a jejich poskytování pro investiční projekty (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 23-25).

### **Technologické prostředí**

Technologická připravenost ukazuje schopnost, že země přijímá moderní technologie, aby zvýšila produktivitu svého průmyslu. Významné jsou hlavně informační a telekomunikační technologie. Toto prostředí je úzce svázané s vytvářením inovačních technologií a jejich uvádění do praktického použití. Pro rozvoj technologického prostředí je hlavní, aby společnosti měly přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům a uměly je používat (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 25-26).

### **Inovace**

Schopnost inovovat je v delším časovém horizontu nejvýznamnější ze všech faktorů, které konkurenceschopnost ovlivňují, protože jsou klíčové pro dlouhodobý úspěch v ekonomice. Důležité je vytvořit funkční inovační infrastrukturu. Ale je nutné, aby podniky uměly generovat peníze, které investují do inovací, protože čerpání ze strukturálních fondů EU není dlouhodobě možné. Ačkoliv Česká republika má řadu výzkumných institucí, stále není propojena jejich práce s potřebami firem a chybí i propojení vědy se soukromými investicemi.

Proto by stát měl vést vědecké a výzkumné instituce a podnikatelské subjekty k větší aktivitě v této oblasti (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 27-29).

### **Regulace podnikatelského prostředí**

Podnikatelské prostředí je dáno celou řadou faktorů, ze kterých důležitou roli hraje i kvalita regulace. Ta ovlivňuje náklady firem a jejich schopnost reagovat na tržní podněty, takže je významná pro konkurenceschopnost domácích podniků i pro ekonomiku jako celek. Patří sem udělování povolení, podmínky zaměstnávání,

registrace vlastnictví, získávání úvěrů, ochrana investorů, platba daní, zahraniční obchod, vynutitelnost smluv, zahájení a ukončení podnikání. V České republice je nejproblematictější oblast práva a daní (Analýza konkurenceschopnosti České republiky, 2010, s. 30-31).

#### **1.4.2 Daňový systém**

Daně tvoří největší část příjmů veřejných rozpočtů. Když jsou ale vysoké, potlačují podněty k pracovním výkonům a motivace podnikatelů k investování. Když se podnikatel rozhoduje, zda investovat, porovnává riziko investice s čistým výnosem po zdanění. A když jsou daně vysoké, tak jsou investice nižší. Proto firmy postupují tak, že převádějí kapitál ze zemí s vysokými daněmi do zemí s nízkými daněmi.

Vysoké daně také vedou k rozrůstání tzv. šedé ekonomiky – takové ekonomické činnosti, ze kterých se neodvádějí daně; patří sem i úplatky a různé daňové úniky. Tato ekonomika se nejvíce vyskytuje v zemích s vysokými daněmi (HOLMAN, 2001, s. 179-181).

#### **1.4.3 Korupce**

Pro mnohé podniky a vlády po celém světě je korupce způsobem života. K praní špinavých peněz si kriminální zločinci nejčastěji vybírají americký dolar, protože se může lehce směnit na mnoha místech na světě, aniž by to budilo podezření. Používají ho drogoví bossové v Latinské Americe, prostitutky v jihovýchodní Asii i ruští „mafíáni“ (EPPING, 2004, s. 168).

Proto korupce podnikatelskému prostředí vůbec neprospívá.

Avšak účinnou zbraní je v dnešní době internet, protože lidé stále více nakupují online, což zabraňuje uplácení a tajným dohodám (EPPING, 2004, s. 166).

## 2 ANALÝZA FIRMY „FOBOZ97, s.r.o.“

V této části bakalářské práce bude popsána vybraná firma a na ní aplikované teoretické poznatky, jako např. okolí firmy, konkurence, zákazníci, SWOT analýza, analýza pěti konkurenčních sil.

### 2.1 Představení firmy

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala projekční firmu FOBOZ97, s.r.o.



Obr. 2: Firemní logo (Zdroj: interní)

Jméno:	FOBOZ 97, s.r.o.
Datum zápisu:	25.2.1997
Sídlo:	Železná 16, 619 00 Brno
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	102.000,- Kč
Předmět podnikání:	Inženýrská činnost v investiční výstavbě Projektová činnost ve výstavbě

## 2.2 Vznik a historie

Firma vznikla v roce 1997 jako subjekt zaměřený na projektování statiky nosných konstrukcí, včetně obvodových plášťových systémů. Od druhů oboru projektování je odvozen i název firmy.

Firmu založili v roce 1997 tři jednatelé. Dva z nich fungovali před založením firmy jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) v daném oboru, s dostatečným potenciálem kontaktů pro získávání zakázek – Ing. Horák, Ing. Nárožný a třetí, Ing. Kočka, byl zaměstnancem firmy, vyrábějící nosné ocelové konstrukce s kontakty na další výrobní firmy. Spojením těchto tří osob vzniklo seskupení, které mělo vyhlídky na udržení se v konkurenčním prostředí.

Rozšíření firmy o první zaměstnance nastalo cca po půl roce podnikání, další zaměstnanec byl přijat asi po jednom roce působení firmy na trhu. Teprve po třech letech došlo k rozšiřování firmy o další zaměstnance až na maximální celkový počet deseti zaměstnanců (zahrnuje i jednatele a asistentku). Při rozšiřování o další zaměstnance vyvstala potřeba nového pracovního místa o asistentku, zajišťující několik činností – administrativní práce, příprava podkladů pro účetní a mzdovou agendu, kterou vykonává externí firma, a reprografické práce, které jsou nezbytnou součástí předmětem podnikání firmy.

S rozšiřováním firmy souvisel i vývoj materiálového technického zajištění – výpočetní a softwarové techniky, techniky pro reprodukční práce. Toto rozšíření neslo i požadavek na nové větší prostory. V průběhu existence firmy proběhlo stěhování celkem čtyřikrát, plnilo i obchodní význam, pronájmem byly prostory užívané projektovými ateliery, které současně poskytovaly možnost účastnit se výběrových řízení na projektování statiky nosných konstrukcí na zakázkách, které se již projekčně realizovali.

V roce 2001 po dohodě odstoupil p. Kočka, jeden z jednatelů společnosti. Tento stav setrvává do dnešní doby.

## 2.3 Organizační struktura společnosti

S ohledem na skutečnost, že se jedná o malou firmu, funguje základní organizační struktura firmy přes jednatele, kteří rozhodují ve všech aspektech firmy, s dílčím rozdělením činnosti.

Jednatel Nárožný – určuje vývoj firmy

- zajišťuje legislativu (součinnost s externě spolupracujícími společnostmi)
- řeší ekonomické záležitosti, včetně finančních transakcí
- zajišťuje personalistiku
- vykonává manažerskou činnost
- vykonává nabídkovou činnost
- vykonává projektovou činnost

Jednatel Horák - vykonává manažerskou činnost

- vykonává nabídkovou činnost
- vykonává projektovou činnost
- zajišťuje organizaci zakázek

Oba jednatele mají svoji činnost provázanu a jsou schopni se navzájem zastupovat, takže systém funguje zároveň kontrolně – zejména co se týká přehledu zakázek a klientů, což je pro získávání zakázek nejpodstatnější.

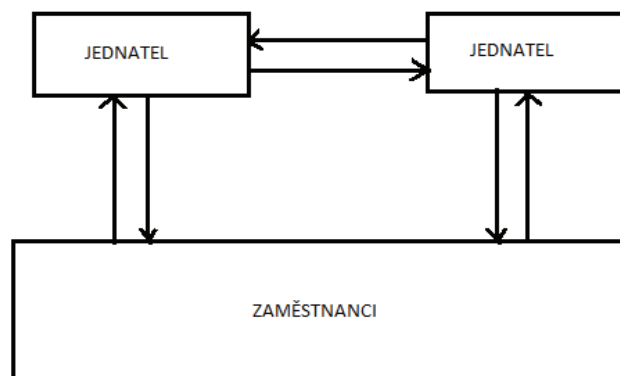
Velmi důležitá je nabídková činnost, vykonávaná oběma jednately, zároveň čerpá minimálně polovinu náplně jejich práce. Jedná se o činnost technicky a odborně náročnou (nemůže zpracovávat projektant bez dlouholetých zkušeností). Proto není možná jiná strukturalizace v rámci firmy.

Organizování zakázek znamená přidělování dané zakázky zaměstnancům a provádění kontroly kvality, plnění termínů. S ohledem na malý počet zaměstnanců chybí v rámci organizační struktury mezičlánek mezi jednatelem a řídicím manažerem. Tuto funkci zajišťují v plném rozsahu jednatele. Toto řešení je možné pouze díky vedení společnosti dvěma jednately.

Podstatnou roli ve firmě hraje asistentka – kromě běžné administrativní práce zajišťuje expedici projektů, zahrnujících zejména reprografické práce, časově náročné.

Důležitou roli v organizační struktuře zaujímá vzdělání a členění zaměstnanců, především z důvodu oboru členění zakázek. Náplní práce společnosti je tvorba projektů statiky nosných konstrukcí a tvorba výrobní dokumentace ocelových konstrukcí a systémů opláštění. Pro tvorbu projektů statiky nosných konstrukcí je nutná pozice projektanta (nezbytné vysokoškolské vzdělání), pro tvorbu výrobní dokumentace je nutná pozice konstruktéra (nezbytné středoškolské technické vzdělání).

Proto je snahou vedení společnosti mít tým zaměstnanců složený ze 2/3 projektanty a 1/3 konstruktéry, což odráží obchodní požadavky.



**Obr. 3: Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní tvorba)**

Oba dva jednatele jednájí mezi sebou a každý z nich jedná i se zaměstnanci.

## 2.4 Okolí firmy Foboz97, s.r.o.

Okolí firmy zahrnuje následující prvky:

- **Geografické okolí** - firma se nachází v Brně, téměř v centru města, tudíž je dobře dostupná, což je pro ni přínosné. Pokud by se nacházela v malém městě, neměla by tolik šancí udržet se na trhu.
- **Sociální okolí** – jelikož se jedná o projektování staveb, činnost firmy je prospěšná i společnosti.
- **Politické a právní okolí** – každá firma, takže i Foboz97, musí dodržovat určitá pravidla, kterými se při práci řídí. Vliv jako je členství České republiky v EU, ovlivňuje toto okolí například tím způsobem, že jsou kladeny náročnější požadavky na kvalitní práci.
- **Ekonomické okolí** – tvoří všechny firmy, se kterými Foboz97 spolupracuje a od kterých získává práci, takže toto okolí je velice důležité. Patří sem i banka, kde vede firma svůj účet.
- **Ekologické okolí** – patří sem například recyklace papíru, protože firma potřebuje tisknout výkresy a spotřebovává papír. Recyklací tak šetří životní prostředí.
- **Technologické okolí** – sem řadíme veškeré technické zařízení firmy, jako je počítač, skener, tiskárny, a podobně. Firma se přizpůsobuje změnám technologií a nezaostává tak pozadu.
- **Etické a kulturně-historické okolí** – vzdělanost pracovníků je významným faktorem, bez kterého by firma nemohla efektivně provádět svou činnost. Co se týče práce, snaží se Foboz97 vykonávat kvalitní a bezchybnou práci, aby byli zákazníci spokojeni.

Všechna okolí působí na podnik zároveň a prolínají se.



## 2.5 Funkce podniku

Proto, aby Foboz97 fungoval efektivně, musí dobře vykonávat spoustu činností. Jsou to činnosti následující:

**Zpracování zakázek** – firma dostane nabídku zpracovat zakázku, pokud ji přijme, podepíše smlouvu, kde je uvedena cena, termín, i penále za jeho nedodržení, takže se nesmí zpozdít. Zpracovat projekt musí kvalitně a pokud možno bez chyb. Pokud je zákazník spokojen, může firmě dodávat i další zakázky.

**Personální funkce** – výběr pracovníků uskutečňuje firma pracovním pohovorem. Pracovníci navštěvují školení, pokud je potřeba, konzultují práci s vedoucími. Každý pracovník má své pracovní místo, takže podmínky jsou optimální.

**Investiční funkce** – firma sídlí v pronajaté budově, pro pracovníky jsou zajištěny firemní vozy. Je zajištěno i veškeré vybavení v kancelářích, od počítačů po kancelářské potřeby.

**Finanční funkce** – patří sem zajišťování finančních prostředků, které firma vykonává spolehlivě.

**Technická funkce** – ve firmě jsou dostupné veškeré potřebné technologie – zejména počítače, kopírka, skener a vše ostatní potřebné ke zpracování zakázek.

**Správní funkce** – řadíme sem všechny administrativní činnosti. Organizaci ve firmě řídí jednatelé, asistentka zpracovává podklady pro zakázky, účetnictví si firma nechává zpracovávat externě.

## **2.6 Rozsah činnosti**

Projektovou činností, na kterou se specializuje společnost je projektování nosných konstrukcí (statiky) ocelových, dřevěných a betonových. Těžiště specializace je směřováno k projektování ocelových nosných konstrukcí, největší podíl na objemu společnosti tvoří projekty halových objektů. Kromě projektování statiky objektů se zaměřuje společnost k projektování obvodových montovaných plášťů.

Projektová dokumentace se zpracovává dle požadavku objednatele ve stupních:

- projekty pro stavební povolení
- projekty provedení stavby
- výrobní dokumentace

Podrobnější funkce jsou popsány v předchozí kapitole „Funkce podniku“.

## **2.7 Zákazníci**

Portfolium zákazníků se během let neustále vyvíjí, rozšiřuje. Platí, že firma si prostřednictvím kvality odevzdávané práce zajišťuje svoji klientelu. Proto se také udržuje na trhu a vytvořila si svoji image.

Zákazníky jsou v první skupině dodavatelské firmy, které získají zakázku dodávky stavebního objektu a potřebují zastřešit profesi projektové dokumentace.

Ve druhé skupině jsou projekční a architektonické společnosti, pro které je naše společnost subdodavatelem projektantem specializace statiky. Tato skupina nevytváří příliš vysoké procento obrátu, ale je neméně důležitou a je větší šance získat zakázku, která má vyšší prestiž z pohledu architektury díla.

V začátcích existence firmy se promítaly problémy s vhodným výběrem zákazníků (obchodních partnerů), protože vznikalo velké množství nových společností, a ne každá plnila smluvní podmínky. S těmito zákazníky společnost postupně přestala spolupracovat a orientuje se na firmy ekonomicky zdravější a silnější nejen v rámci regionu, ale z celé republiky.

## 2.8 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí nutí vedení firmy k neustálému hodnocení ekonomického výsledku. Nevýhodou našeho předmětu podnikání je velké množství podnikatelských subjektů, především z řad OSVČ. Těm k podnikání postačuje nákup hardwarového vybavení, nepotřebují nutně pronajaté kanceláře. Zákony našeho státu vůbec neřeší, jakým způsobem společnosti či OSVČ například nabyly softwarové vybavení, které je pro tvorbu projektu v dnešní době nemyslitelné. Jedinci či společnosti, které nabyly tyto prostředky nelegálně, jsou schopny konkurovat nižší cenou, aniž by snížily svůj zisk. Je to zásadní problém v konkurenčním prostředí.

Díky současné ekonomické situaci je tak konkurenční boj velmi tvrdý, a jedinou šancí na úspěch je vytvářet spolehlivé projekty vysoké kvality. Obecně platí, že největší konkurencí jsou společnosti podobné velikosti, tedy mající 5 až 10 zaměstnanců.

V Brně jsou to například firmy:

- Ing. Skýva
- Ing. Balšínek
- OKF design s.r.o.
- Vít&Skála s.r.o.

Bohužel díky již výše zmíněným podmínkám se rekrutovala konkurence i z dřívějších zaměstnanců společnosti, kteří ke svému rozjezdu využili nebo ještě využívají stejné klienty.

## 2.9 SWOT analýza

Podle SWOT analýzy ovlivňují firmu tyto vnitřní a vnější faktory:

### 2.9.1 Vnitřní faktor - silné stránky

Mezi silné stránky patří například **jméno a prestiž firmy**. Je důležité hlavně při doporučení od jiných společností. Zde není potřeba marketing ve formě např. inzerátů, protože lidé se ptají na reference od ostatních a to je zdroj zakázek. Je samozřejmé, že čím lepší hodnocení bude firma mít, tím více zakázek získá. Firma Foboz97, s.r.o. se postupně vypracovala, nyní je již dost známá a většinu zakázek získává právě přes doporučení od jiných úspěšných společností.

Dalším faktorem je **doba, jakou je firma na trhu**. Nově vzniklé společnosti nemají u zákazníků takovou důvěru, jakou ty, které působí již několik let. Foboz97, s.r.o. působí již 15 let a za tu dobu si své místo vydobyl.

Dobrá **technická vybavenost** patří k další silné stránce firmy – jedná se o počítače, internet a telefon, kvalitní software, tiskárnu, kopírku, scanner, plotter, atd.

Zásadním faktorem je **kvalitní zpracování zakázek**. Firma by měla zakázku nejen dobře zpracovat, ale i včas dokončit.

### 2.9.2 Vnitřní faktor – slabé stránky

Jednou ze slabých stránek je **platební neschopnost zákazníků**. Ti platí mnohokrát se zpožděním, což je problém, protože pokud od nich firma neobdrží peníze, tak nemá na zaplacení jiným společnostem a klesá její důvěryhodnost, i když za to třeba ani nemůže. Foboz97 dostává zakázky od výrobců a dodavatelů, kteří jsou tak zvanými „subdodavateli“ generálních dodavatelů. Tito generální dodavatelé chtějí samozřejmě co největší zisk, a proto „dusí“ subdodavatele nízkými cenami, splněním termínů, a podobně, takže už tito subdodavatelé se stávají platebně neschopni. A jelikož Foboz97 se nachází ještě o úroveň níž pod nimi, dostává peníze jako úplně poslední.

Dalším problémem je **zaškolení pracovníků**. Tato profese je velmi závislá na odbornosti každého zaměstnance a získat tuto odbornost, aby zaměstnanec byl

schopen sám řešit problémy a dobře vykonávat svou práci, trvá průměrně sedm let. Takže po těch sedm let, co se zaměstnanec teprve učí, musí pracovat a radit se s někým, který už tuto praxi má.

S tím souvisí fakt, že existuje **obrovská konkurence** – to proto, že v tomto oboru stačí k založení živnosti minimální kapitál (počítač, software, ale hlavní jsou zkušenosti a praxe), který lze pořídit za relativně nízké investiční náklady. Proto je takových OSVČ velké množství. Další věc je, že tyto OSVČ mnohdy podnikají v místě svého bydliště, takže nemusí platit za nájem kanceláře, a tím se vytváří trochu neférové podmínky. Ale na druhou stranu OSVČ pravděpodobně bude získávat menší zakázky, než získává firma. Projektantů je daleko více, než je objem zakázek, takže na trhu je méně práce a nadbytek firem.

A nepříjemná věc může být, že konkurentem se stane vlastní zaměstnanec, který ve firmě začne pracovat, vyškolí se, poté odejde a sám se živí jako projektant, takže konkuruje společnosti, ze které odešel.

Slabou stránkou jsou i **požadavky na termíny** – protože je nedostatek zakázek, firmy se musí snažit získat každou možnou zakázku a nemohou si dovolit ji odmítnout. Dnes chce každý všechno hned, a když se firmě nahromadí víc zakázek a firma nestíhá, pak je obtížné všechny dohodnuté termíny dodržet. Z toho důvodu pak firma nedostane zaplacenou tolik peněz, kolik měla dohodnuto ve smlouvě. Firma se musí přizpůsobovat požadavkům, a ne naopak.

V dnešní době finanční krize **není moc velký prostor pro zlepšení se**, firma se spíše snaží „přežít“. Snahou je získat co nejlépe placenou zakázku, ale kvůli velké konkurenci musí brát všechny možné zakázky. Je také nucena snižovat náklady (některé náklady se snížit nedají – např. tonery, papíry do kopírek). Kvůli financím si tak nemůže dovolit velký rozvoj. A nemá už vytvořené tak velké rezervy, protože to je dnes nereálné, takže při neočekávaných situacích nebude mít z čeho platit.

Další slabou stránkou může být i **dělání chyb v projektech**. Projekční činnost je velmi náročná, protože jde o téměř samé počítání, a nedá se tedy úplně vyloučit, že se občas stane chyba. Ale je třeba počítat s tím, že vlivem těchto chyb bude snížen zisk z dané zakázky.

### 2.9.3 Vnější faktory – příležitosti

Mezi příležitosti patří např. **spolupráce se zákazníky v zahraničí**. Naskytuje se tak možnost rozvíjet se, zviditelnit se, cestovat, zjistit, jak to chodí v zahraničí, zdokonalit se v cizím jazyce, atd.

Pokud má firma **dobré jméno**, je hodně doporučována a osvědčí se, bude mít více zákazníků, tudíž větší zisk, může se dále rozšiřovat a specializovat na více oborů.

### 2.9.4 Vnější faktory – hrozby

Hrozbou je například to, že když firma předá zakázku, dostane vyfakturovanou cenu, kterou někdy dostane zaplacenou pozdě (např. za půl roku), ale DPH musí odvést státu, to znamená, že se na nějakou dobu ocitne v platební neschopnosti.

Jak bylo již zmíněno, mezi hrozby také patří dodržení termínů – aby zakázka nebyla **prodělečná** kvůli zpožděnému odevzdání.

Dalším problémem může být **nepřítomnost zaměstnance**, např. kvůli nemoci – firma si pak musí hledat externí zaměstnance s patřičnou odborností, aby nebyla ve skluzu, a zde zase musí počítat se zaškolením, které může trvat delší dobu.

Také se těžko odhaduje, jak vysoký bude **obrat**. Firma má nasmlouvané zakázky třeba jen na dva měsíce dopředu (narozdíl od velkých firem, které mají třeba na rok), málokdy na půl roku, takže lze jen těžko říci, jaký bude obrat z dlouhodobého hlediska.

## 2.10 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pět Porterových sil, které podnik ovlivňují, jsou tyto:

1. **Noví konkurenti** – hrozí riziko, že na trh mohou vstoupit nové projekční firmy, které by prováděly stejně dobrou nebo ještě lepší práci, vydobýly si tím dobré místo, zákazníci by je začali doporučovat a společnosti, se kterými Foboz97 spolupracuje, by mohly přejít právě k těmto konkurentům. Tím pádem by Foboz97 přicházel o zakázky.
2. **Substituční výrobky** (v tomto případě služby) – pokud jsou nabízeny služby stejného druhu, zákazníci si samozřejmě mohou vybrat, a když si vyberou konkurenci, znamená to pro firmu méně zakázek.
3. **Vyjednávací síla kupujících a dodávajících** – jedná se o společnosti, od kterých Foboz97 přijímá zakázky. Kdyby taková firma byla jen jediná, určitě by si diktovala vysokou cenu, a Foboz97 by její zakázky musel stejně přijmout, pokud by chtěl práci.  
Donedávna podnik spolupracoval s jednou firmou, ale vztahy se ochladily, takže si našel jiných pět menších firem, takže má větší portfolium.
4. **Rivalita mezi konkurenty** – v tomto oboru existuje mnoho takových podniků i OSVČ, kteří vykonávají stejnou činnost jako Foboz97. Proto způsob, jakým si „udržet své místo“, spočívá hlavně v kvalitě odvedené práce.  
Přestože existuje Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků (ČKAIT), kde jsou stanoveny doporučené honoráře za odvedenou práci, tak se to vůbec nedodržuje, nikdo to nekontroluje. Takže Foboz97 musí práci prodávat hluboko pod těmito doporučenými hodnotami.
5. **Síla komplementářů** – představují ji firmy, se kterými Foboz97 spolupracuje a přijímá od nich zakázky nebo například firmy, od kterých kupuje papíry do tiskárny a podobně, protože na těchto společnostech je závislý.



## **2.11 Překážky podnikání**

Překážek podnikání je celá řada, z hlediska důležitosti jsou členěny na oddíly podle zvolených kategorií, které zvolili jednatele společnosti.

Vybraná firma podniká v oboru stavebnictví, kde míra korupce státních veřejných zakázek je větší než v jiných odvětvích průmyslu a podnikatelské prostředí se tak stává pro malé firmy doslova hazardní.

### **2.11.1 Legislativní překážky – role státu**

Zde hraje základní roli stát, který nemá zájem zlepšit podmínky fungování zákonů a směrnic podnikání, aby bylo férové v hlavních legislativních rovinách.

Prvořadým problémem jsou základní pravidla fungování právních zákonů a předpisů pro všechny podnikatele, ať už fyzické nebo právnické osoby. Stát zde nezajišťuje dostatečnou ochranu firem; v případě soudních sporů nefungují řízení v dostatečných časových lhůtách. Než se spor vyřeší, může se firma ocitnout v platební insolventci, aniž by to byla její vina.

Možné řešení problému odvodu DPH státu by byla novelizace zákona. Dnes se odevzdává DPH státu, aniž by musela být částka uhrazena objednavatelem, přitom objednavatel není reálně postižitelný při pozdní splatnosti. Je to samozřejmě i otázka morálky firem, ale ta především u větších firem neexistuje. Tato situace je o to horší, o co menší zakázku se jedná. Náklady na soudní procesy jsou minimálně v řádech desetitisíců, takže při neuhrazení malé zakázky se soudní proces nevyplatí, obzvlášť když se obžalovaný opakovaně nedostaví k soudnímu řízení a celá situace se tak dostává do slepé uličky díky promlčecí lhůtě. Drobný podnikatel nebo malá firma, jako je i Foboz97, v těchto případech nenajdou oporu ve státě a prakticky je problém neřešitelný.

Dalším problémem v této kategorii je fungování nebo spíš nefungování kontrolní funkce státu nebo státem zřízené instituce – v tomhle případě česká komora autorizovaných inženýrů a techniků. Její funkcí je sdružování autorizovaných osob v oboru projektování a jejich vzdělávání. Bohužel neexistuje funkce kontroly úrovně projektové

dokumentace. V konkurenčním prostředí se tak často vyskytují nekvalitní projekty. Firma Foboz97, s.r.o. se tento stav týká při navrhování statiky nosné konstrukce.

### **2.11.2 Konkurenční prostředí**

Již zmíněné konkurenční prostředí je popsáno v kapitole 2.8. Na trhu působí mnoho osob samostatně výdělečně činných i mnoho firem, které Fobozu konkurují. Proto projektanti množstevně převažují nad množstvím zakázek. Z praktických zkušeností firmy je ale patrné, že stále existují konkurenti, kteří jednají férově a lze s nimi spolupracovat i ve větších zakázkách.

### **2.11.3 Ekonomika**

Překážky této kategorie částečně souvisí s překážkami legislativními. Patří sem odvod DPH po fakturaci, ale před obdržení částky na účet. Při opakovaném odkladu splatnosti nemůže firma nic hradit, aniž by čerpala z vytvořených rezerv. Dnešní konkurenční prostředí ale stlačilo ceny tak nízko, že se může velice snadno dostat do insolvence bez vlastního zavinění.

### **2.11.4 Podnikatelské prostředí**

Tato kategorie překážek podnikání hraje také významnou roli. Patří sem všechny faktory, které ovlivňují kvalitu podmínek prostředí, ve kterém Foboz97 podniká, tedy v podstatě okolí podniku.

Bohužel k horšímu stavu prostředí přispěla ekonomická krize, tudíž se změnila i kvalita podnikatelského prostředí. V případě vybrané firmy jsou její partneři i velké stavební dodavatelské firmy, které mají na trhu výsadní postavení. Zakázky jsou většinou získány pod cenou, sjednaná částka není uhrazena různými způsoby odůvodnění, např. nekvalitní práce. Děje se tak stále častěji a tyto společnosti vyvíjejí stále rafinovanější a zákeřnější argumenty, které jsou těžko prokazovatelné, a je obtížné se jim bránit. Tímto způsobem pak likvidují hlavně menší firmy. Je to záležitost korupčního prostředí v našem státě, kdy velké firmy získávají nekalým způsobem zakázku, kdy se nastaví takové parametry výběrového řízení, aby vyhrála daná firma. Všichni to vědí, ale nikdo

to nechce řešit. Foboz97, s.r.o. z tohoto důvodu usiluje o zakázky ne státní veřejné, ale o zakázky menšího rozsahu, kdy výběrové řízení vypisuje přímo investor a výrobce ocelových konstrukcí pak u firmy objednává zpracování projektové dokumentace.

## 2.12 Spolupráce se zahraničními zeměmi

Během patnácti let, co firma působí, realizuje i zakázky do zahraničí, nejvíce na Slovensko. Zde je podnikatelské prostředí podobné našemu. Dále zpracovávala i zakázky do Švýcarska. Také na jiné kontinenty, ale tyto práce byly realizovány prostřednictvím českých firem, takže zde se nedá hovořit o zahraniční spolupráci. Zkušenosti v této oblasti má Foboz relativně malé, ale mohou být shrnuty do několika vět.

Spolupráce se zeměmi západní Evropy byly v porovnání s naší zemí dobré, podnikatelské prostředí férové a nekonfliktní. S postupem času se ale zahraniční partneři „poučili“ v negativním slova smyslu a chovají se stejně jako u nás. Tím se tedy stává spolupráce se zahraničím rizikovější, protože vymáhání pohledávek je obtížnější, zdouhavější a pro malé zakázky nevhodné. Konkrétně spolupráce se Slovenskem vyústila v nutnost vyžadovat úhradu fakturované částky před odevzdáním díla, vymáhání pohledávek je nedobytné.

### 3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

Po zhodnocení situace budou navrženy možnosti, jak zlepšit stav podnikatelského prostředí a co by měla firma dělat, aby co nejlépe využila příležitosti, které se jí naskytují.

Celková situace firmy Foboz97, s.r.o. je „neutrální“. Udržuje relativně stálý počet zaměstnanců, vykazuje zisk, práci dostává. Pomocí analýz bylo zjištěno, že firma se pohybuje v takovém odvětví, kde některé věci nelze změnit, například působení zákonů. Může se však snažit předejít nepříjemnostem jako je platební neschopnost zákazníků, nedodržení termínů, menší zisk kvůli chybě v projektu nebo nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Zlepšení podnikatelského prostředí a celkové zlepšení situace v podnikání by tedy mělo spočívat hlavně v úpravě legislativních norem a potírání korupce. Etické a morální vlastnosti podnikatelských subjektů – konkrétních osob – se jen tak nezmění. Firma si proto váží trvalejších obchodních partnerů, se kterými má dobré zkušenosti a jejich platební morálka je solidní.

Pro předejití a zmírnění negativních dopadů celkově zhoršeného podnikatelského prostředí by se měly zajistit následující předpoklady: zajistit vysokou kvalitu služeb (projektování) bez chyb a nedostatků a v dohodnutých termínech; dále vést precizní legislativní souhrn zakázek – platné objednávky, smlouvy a jinou korespondenci k zakázkám. Společnost se musí snažit získávat další spolehlivé podnikatelské subjekty pro živnost a udržovat si ty stávající.

Ve SWOT analýze byly hodnoceny vnitřní (interní) a vnější (externí) faktory.

Co se týče vnitřních faktorů, **nejsilnější stránkou** je asi dobré jméno firmy a kvalitně zpracované zakázky. Dobré jméno je velice důležité, protože firma je pak dále doporučována ostatním společnostem, a to je právě zdrojem zakázek. Ty musí být zpracované kvalitně a v dohodnutém termínu. Pokud projektant udělá menší chybu, a opraví ji, je to možná ještě relativně v pořádku, ovšem pokud takové chyby bude dělat neustále nebo udělá chybu většího rozsahu, může ohrozit bezpečnost na stavbě. K této

profesi patří velká zodpovědnost, a proto je na místě pečlivost pracovníků a důslednost při práci.

Největším problémem, tedy **slabou stránkou**, je asi platební neschopnost zákazníků. Pokud zákazník nezaplatí v dohodnutém termínu, firmě potom chybí peníze a pokud nemá dostatek financí na běžnou činnost, nemůže si ani vytvářet rezervy, a nemůže se rozvíjet. Nemluvě o tom, že vymáhání peněz není dnes vůbec jednoduché, protože dlužníci si vždycky najdou nějaký důvod, proč platbu odložit. Řešením této situace je zavedení takových opatření, kdy bude firma vyvíjet tlak na zákazníka, aby zaplatil – například sepsání řádných smluv, kde budou uvedeny platební podmínky a smluvní pokuty za nedodržení. Nebo posílání upomínek či návrh splátkového kalendáře. V krajním případě lze problém řešit soudním řízením, ale to je pro firmu finančně velmi nevýhodné.

Co se týče toho, že na trhu je více firem a méně práce, dalo by se to řešit snižováním počtu zaměstnanců, což by ale mělo i své nevýhody, protože lidé by byli nezaměstnaní. Řešení požadavků na dodržování termínů by mohly být buď přesčasy nebo externí pracovníci (OSVČ), případně partnerské firmy (ty, které se věnují obdobné činnosti, ne konkurenti, ale obchodní partneři). Firma musí umět pružně reagovat na větší počet zakázek.

Aby firma přežila, musí brát všechny možné zakázky a ideálně zároveň s tím snižovat náklady (což je ovšem možné jen do určité hranice). Také by měla rozšiřovat portfolium zákazníků.

Proti občasnému děláním chyb je vhodné provést opatření jako je pojištění. Foboz97 je pojištěn (pojištění odpovědnosti za škody způsobené třetí osobou), proto alespoň eliminuje dopad chyb na finanční situaci firmy.

Mezi vnější faktory patří příležitosti a hrozby. Největší **příležitostí** je možnost rozvoje formou spolupráce se zahraničními podniky. Foboz97 již několik let udržuje vztahy se zahraničím, zvláště se Slovenskem, což nabízí nové možnosti zahraničního podnikání.

Mezi **hrozby** patří mimo jiné odvod DPH státu. Když se tak stane, firma může být chvíli ve ztrátě, do doby než dostane zaplacenou za zakázku. To je koloběh, se kterým musí podnikatelé počítat, protože se mu dá jen těžko nějak zabránit.

V případě nepřítomnosti některého zaměstnance je dobré mít takový počet zaměstnanců, při kterém by i tak zvládli vykonávat práci beze ztrát a aby nemusela firma hledat externí zaměstnance (musel by mít určitou odbornost, nelze jej zaškolit za pár dnů).

## ZÁVĚR

Nejprve byl vymezen cíl, struktura a metodika práce. Cílem práce bylo zhodnotit podnikatelské prostředí, ve kterém se pohybuje firma Foboz97, s.r.o., informovat o možných rizicích a překážkách podnikání, které se mohou vyskytnout. Toho bylo docíleno pomocí analýzy SWOT (analýza vnitřních a vnějších faktorů, které na podnik působí) a Porterova model pěti konkurenčních sil (faktory, které mají vliv na ziskovost podniku), které jsou metodikou práce.

Teoretická část obsahovala definice, jako je podnikatel, podnikatelské prostředí, podnik a podnikání. Bylo specifikováno okolí podniku – jak širší, tak užší, a jednotlivé prvky okolí byly rozebrány. Dále byly identifikovány funkce neboli činnosti podniku, jak řídit své pracovníky, a jak si získat a udržet své zákazníky. Práce také informovala o hlavních překážkách podnikání, některé byly rozebrány podrobněji.

Praktická část se zabývá firmou Foboz97, s.r.o. Tento podnik sídlí v Brně a působí v projekčním oboru již od roku 1997, jak může napovědět název. Foboz97 má dva jednatele a dalších osm zaměstnanců. Byla rozebrána činnost firmy, zákazníci, konkurenční prostředí. Následně byl podnik analyzován pomocí metody SWOT analýzy, kde byly zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Bylo také určeno pět Porterových sil, které firmu a její ziskovost ovlivňují. Potom byly vymezeny překážky podnikání, se kterými se Foboz97 nejčastěji „musí rvát“. Bylo také uvedeno, že podnik spolupracuje s některými zahraničními zeměmi, hlavně se Slovenskem.

Na závěr byly navrženy možnosti, jak zlepšit situaci v podnikání, což by mělo spočívat především v úpravě zákonů a norem, ale také projektovat bez chyb a neporušovat dohodnuté termíny.

Firma Foboz97, s.r.o. se tedy jeví celkem neutrálně. Je na tom lépe než drobní podnikatelé nebo některé malé firmy v tom, že na trhu existuje již nějakou dobu, má stále obchodní partnery, kteří ji doporučují i jiným společnostem, a proto se jí dostává zakázek, i když jsou vesměs menší. Na druhou stranu bude vždycky konkurovat



jiným podnikům, protože v jejím oboru jich existuje velké množství. Pokud ale bude fungovat efektivně, nemusí se zatím o své místo na trhu bát.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] EPPING, R.C. *Průvodce globální ekonomikou*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2004. 237 s. ISBN 80-7178-825-2.
- [3] HOLMAN, R. POSPÍCHALOVÁ, D. *Úvod do ekonomie pro střední školy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 189 s. ISBN 80-717-9023-0.
- [4] KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, E., et al. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vydání první. Praha : C. H. BECK, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [6] NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Vydání 1. U Průhonu 2, Praha 7 : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [7] PETŘÍČEK, V. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. 1. vyd. Praha: Corona, 2006. 138 s. ISBN 80-903363-6-1.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [9] SYNEK. M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179892-4.

- [10] VITURKA, M. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

**Ostatní:**

- [11] *Analýza konkurenceschopnosti České Republiky: Ministerstvo průmyslu a obchodu 2010* [online]. 27.1.2011 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <[download.mpo.cz/get/40914/46007/555186/priloha001.pdf](http://download.mpo.cz/get/40914/46007/555186/priloha001.pdf)>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Matice SWOT analýzy.....	11
-------------------------------------	----

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	13
Obrázek 2: Logo firmy Foboz97, s.r.o.....	30
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti.....	33