

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**The influence of surroundings on a specific company**

Kristýna ČERNÁ

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna ČERNÁ**  
Osobní číslo: **K13B0022P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Uveďte charakteristiku společnosti a analyzujte její činnost.
2. Definujte okolí, které působí na zvolenou společnost.
3. Vypracujte analýzu okolí ovlivňující společnost pomocí vybraných metod.
4. Zhodnoťte, jaký dopad má okolí na společnost, jak ovlivňuje její možný vývoj.
5. Navrhněte postup pro společnost při vyhodnocení vlivu okolí a vytvořte doporučení na základě zjištěných výsledků.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


- NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.
- SYNEK, Miloslav A KOL. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva A KOL. *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra A KOL. *Podniková ekonomika 1*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0409-4.
- TETŘEVOVÁ, Liběna A KOL. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vydání. Příbram: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“*

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

V Plzni, dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

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

Dále patří mé poděkování i společnosti WOODCOTE CZ, a. s., a to především panu Milanovi Tomanovi, který ochotně odpovídal na mé dotazy a poskytl údaje, které jsem využila v praktické části bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Podnik a okolí podniku.....	9
1.1 Podnik (obchodní závod) .....	9
1.2 Okolí podniku.....	9
1.3 Analýza makroprostředí .....	10
1.3.1 Geografické okolí .....	11
1.3.2 Sociální okolí .....	12
1.3.3 Politické okolí .....	12
1.3.4 Právní okolí.....	13
1.3.5 Ekonomické okolí .....	14
1.3.6 Ekologické okolí .....	15
1.3.7 Technologické okolí .....	15
1.3.8 Etické okolí .....	15
1.3.9 Kulturně historické okolí .....	15
1.4 Analýza mezoprostředí.....	15
1.5 Analýza mikroprostředí.....	16
2 Analýza okolí podniku .....	17
2.1 PEST analýza .....	18
2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	19
2.3 SWOT analýza .....	21
2.4 SPACE analýza .....	22
3 Charakteristika společnosti.....	24
3.1 Základní ukazatele .....	24
3.2 Předmět činnosti.....	24
3.3 Historie a současnost.....	24

4	Makroprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ....	26
4.1	Geografické okolí.....	26
4.2	Sociální okolí .....	27
4.3	Politické okolí .....	27
4.4	Právní okolí.....	28
4.5	Ekonomické okolí .....	29
4.5.1	Ekonomika České republiky.....	29
4.5.2	Stavebnictví a krize.....	32
4.6	Ekologické okolí .....	34
4.6.1	Projekt Nová zelená úsporám .....	34
4.6.2	Výrobky EXTHERM.....	34
4.7	Technologické a kulturně-historické okolí.....	35
4.8	PEST analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	35
4.9	SPACE analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	37
4.10	Vyhodnocení dopadů makroprostředí .....	39
5	Mezoprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ....	40
5.1	Zákazníci .....	40
5.2	Distribuce .....	40
5.3	Dodavatelé.....	41
5.4	Konkurence .....	42
5.5	Porterův model pěti sil .....	43
5.6	Vyhodnocení dopadů mezoprostředí.....	45
6	Mikroprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	46
6.1	Strategický záměr .....	46
6.2	Organizační struktura .....	46
6.3	Lidské zdroje .....	47
6.4	Finanční analýza.....	48

6.5	Vyhodnocení dopadů mikroprostředí.....	52
	SWOT analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	53
	Doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti .....	56
	Závěr .....	60
	Seznam tabulek .....	62
	Seznam obrázků .....	63
	Seznam použitých zkratk .....	64
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam příloh .....	72



# Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Každý podnik je obklopen okolím, které je v současné době velmi proměnlivé a plné nejistot. Podnik musí své chování, rozhodování a směr podnikatelských aktivit neustále přizpůsobovat tomuto okolí. Jednotlivé faktory prostředí mohou mít pozitivní i negativní vliv, proto je nezbytné postavení podniku vyhodnocovat prostřednictvím relevantních metod, nástrojů, technik, analýz a sběru kvalitních aktuálních nezkreslených informací z důvěrných zdrojů.

Pro tuto práci byla zvolena pro provedení analýzy prostředí společnost WOODCOTE CZ, a.s., která působí na českém trhu již od roku 1992. Jedná se o firmu, která se zabývá zásobováním českých stavitelů prověřenými a vysoce kvalitními stavebními materiály. V České republice nabízí své produkty a služby ve 25 pobočkách.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě provedené analýzy podnikatelského prostředí vyhodnotit vliv tohoto prostředí na vybranou společnost a vytvořit doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Do dílčích cílů lze zařadit teoretické vymezení problematiky okolí podniku a uvedení názorů odborníků na situaci ve stavebnictví a ekonomický vývoj v České republice.

V teoretické části práce jsou uvedeny definice základních pojmů týkající se podniku a jeho okolí. Dále je zde provedena analýza makroprostředí, ve kterém jsou popsány jednotlivé jeho dílčí složky – geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně-historické okolí; mezoprostředí a mikroprostředí. Do použitých metodik analyzující prostředí firmy lze zařadit PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT a SPACE analýzu.

Praktická část se skládá ze čtyř kapitol, ve kterých jsou aplikovány teoretické poznatky na společnost WOODCOTE CZ, a.s. Je zde uvedena její charakteristika, tedy základní ukazatele, předmět činnosti, historický vývoj a současná situace ve firmě. Na základě provedených analýz jsou uvedeny prvky v rámci jednotlivých prostředí a vyhodnoceny jejich dopady na činnost firmy.

Závěrečná část bakalářské práce se zabývá vytvořením doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

# 1 Podnik a okolí podniku

*„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená [1, str. 15].“*

## 1.1 Podnik (obchodní závod)

Nový občanský zákoník uvádí definici obchodního závodu (dříve jen podniku) takto: *„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu [59].“*

Podnik lze charakterizovat dle znaků, které lze rozdělit na všeobecné a specifické. Za všeobecné znaky jsou považovány účelná kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti, princip finanční rovnováhy. Do specifických znaků patří princip soukromého vlastnictví, princip autonomie či princip ziskovosti [2].

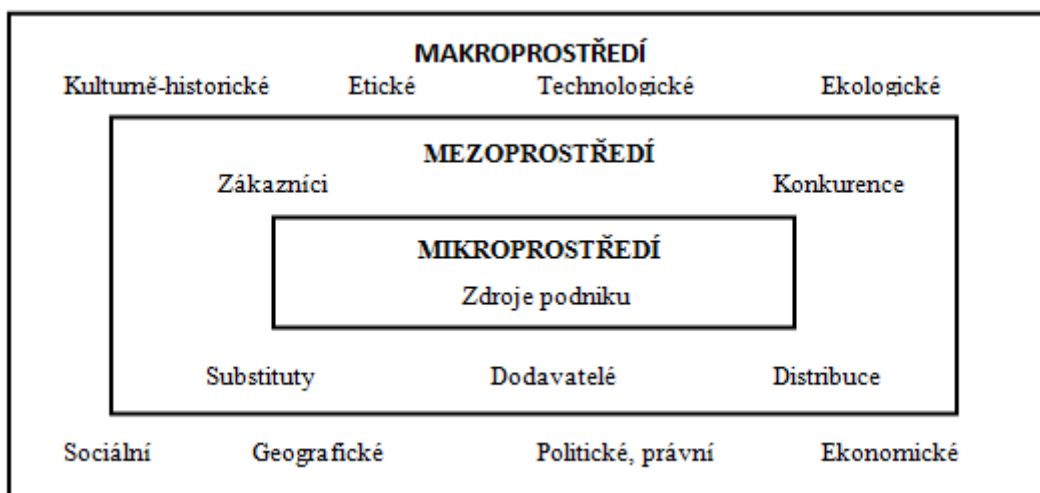
## 1.2 Okolí podniku

Na podnik při jeho podnikatelské činnosti působí okolí, které je tvořeno vnějšími a vnitřními faktory. Jednotlivé prvky okolí se dají třídit do několika skupin vykazující společné vlastnosti. Mohou výrazným způsobem ovlivnit následující základní oblasti týkající se podniku: činnost podniku, organizační strukturu podniku, volbu zaměření podniku, vnitřní procesy podniku [2].

Podnikatelské prostředí, ve kterém provozují podniky ekonomickou činnost, je determinováno především legislativou, nastavením podmínek pro fungování trhů či institucionální infrastrukturou. V České republice je pro toto prostředí charakteristické: vysoká míra otevřenosti ekonomiky, harmonizace národní legislativy s předpisy Evropské unie, zlepšující se nabídka průmyslových zón „na zelené louce“ či nedostatečná infrastruktura pro usnadnění využití výzkumu a vývoje do komerčního užití. Za významný dokument ovlivňující činnost podnikatelů lze považovat Národní program reforem. Ten zahrnuje příspěvky české hospodářské politiky, které by měly přispět k naplnění Strategie Evropa 2020. Cílem této strategie je dosažení udržitelného hospodářského růstu na základě principů znalostní ekonomiky [6].

Podnikatelské prostředí lze rozdělit na externí a interní prostředí. Do externího prostředí lze zařadit makroprostředí (existující nezávisle na vůli podniku) a mezoprostředí (podnik jej může ovlivnit jen částečně). Interní prostředí, jinými slovy mikroprostředí, je schopen podnik ovlivnit svými činnostmi [2].

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle [2], 2015

Okolí se dynamicky mění, proto je nutné, aby se podnik aktivně podílel na jeho prozkoumání. Existuje celá řada informačních zdrojů, které mohou přinést užitečné informace, prognózy o vývoji ekonomiky, situaci na trhu, situaci v konkurenčních firmách, o cenách, zákaznících a jejich potřebách. Pro podnik je velmi důležité definovat své informační potřeby a ty následně uspokojit s ohledem na udržení, obnovení a zdokonalování svých konkurenčních výhod [1].

Podnikatelské prostředí představuje pro podnik na jedné straně determinující podmínky a hranice možností při tvorbě strategie, na druhé straně alternativy možného strategického vývoje. Pro vyřešení střetu zájmů je určena analýza prostředí, která by měla uvést vývoj a změny okolí podniku, na které by měl management firmy reagovat [7].

### 1.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí lze definovat jako soubor vnějších sil, které na podnik působí a nemůže je svým jednáním ovlivnit. Ve 21. století, kdy narůstá na významu globalizace a internacionalizace, jsou kladeny stále vyšší nároky na připravenost a znalost okolí,

kteřé podnik obklopuje. Důležité je tuto problematiku nepodcenit, neboť silný konkurenční boj může vést až k ukončení podnikatelské činnosti [2].

Jednotlivé prvky okolí podniku lze dle [1] zařadit do následujících oblastí:

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

Některé prvky okolí vykazují hmotnou povahu, například geografické okolí a částečně technologické okolí (stroje či zařízení). Převažuje však většina prvků, které jsou nehmotné povahy. Může se jednat o právo, hospodářskou politiku, etické principy, sociální přístupy a další. Je nutné zmínit, že na podnik působí nejen prvky okolí na úrovni národní, tedy na území České republiky, ale celá Evropská unie a celý svět, které nabyly na významu v rámci globalizace [1].

### **1.3.1 Geografické okolí**

Podnik je podstatným způsobem ovlivněn geografickým okolím, které předurčuje jeho logistiku, od které se odvíjí u výrobního podniku například zásobování materiálními zdroji, rozhodnutí o počtu a umístění skladů, meziskladů či překladišť. Důležitou roli představuje i samotné umístění, tedy lokalizace podniku. S tím souvisí dostupnost pro zaměstnance, dodavatele, zákazníky, nastavení vhodné distribuční sítě, zohlednění hustoty dopravní infrastruktury, infrastruktury inženýrských sítí či klimatických podmínek atd. [1].

Nutné je zohlednit také riziko přírodních katastrof. V České republice je žádoucí brát v úvahu řadu záplavových oblastí. Na základě rozhodnutí Směrnice Evropského parlamentu a Rady o vyhodnocování a zvládnutí povodňových rizik jsou tvořeny mapy povodňového nebezpečí a mapy rizik, kde jsou vyjádřené nepříznivé následky spojené s povodněmi, vyjádřené podle například: počtu potenciálně zasažených obyvatel; druhu

hospodářské činnosti; zařízení, která vlivem zaplavení mohou vyvolat havarijní znečištění [19].

Lze shrnout, že geografické okolí ovlivňuje celou řadu činností, procesů a vazeb v podniku, proto je žádoucí volbu lokality pro výstavbu podniku pečlivě rozmyslet a zohlednit možné dopady, které nastanou po zvolení dané varianty.

### **1.3.2 Sociální okolí**

Sociální okolí má pro podnik značný význam, proto by management firmy měl zhodnotit důsledky své činnosti ve vztahu ke společnosti. V ideálním případě by měla být činnost prospěšná nejen podniku, ale výhodná i pro společnost. Mělo by tedy dojít ke kompromisu mezi „čistou“ ekonomickou realitou a sociální odpovědností podniku, aby docházelo k ekonomickému rozvoji společnosti [1], [4].

Častým tématem diskuzí se považuje sociální odpovědnost podniku (v anglickém překladu Corporate Social Responsibility, ve zkratce CSR). Lze ji definovat jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého působení odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Koncept CSR je založen na způsobu vedení podniku a budování vztahů s partnery tak, aby vedl ke zlepšení důvěryhodnosti. Charakteristickými rysy CSR se staly tři oblasti:

- ekonomická činnost firmy,
- sociální rozvoj,
- ochrana životního prostředí.

Mezi hlavní výhody, proč by se měla firma zaměřit na sociální odpovědnost, patří: větší transparentnost a důvěryhodnost podniku, vyšší přitažlivost pro investory, budování silné pozice na trhu, možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců a další [3], [20].

### **1.3.3 Politické okolí**

Podnikatelská činnost a fungování podniku jsou výrazným způsobem ovlivněny politickými zájmy v jednotlivých politických stranách, koalici, opozici atd. Z historie lze zmínit důležité události, které měly zásadní dopad na podniky po dlouhá léta: znárodnění, združstevnění, privatizace. Podniková sféra je ovlivněna nejen „malou“ komunální politikou, kam patří postoje a vlivy obecních úřadů, ale především „velkou“ politikou, kam lze zařadit rozhodnutí a nařízení vlády či pravomoci parlamentu [1].

Důležitou roli v souvislosti s podporou podnikání zaujímá hospodářská politika daného státu, jejíž významnou součástí je průmyslová politika. Hospodářskou politiku lze definovat jako soubor nástrojů a opatření, kterými chtějí vlády docílit zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti průmyslových činností. Mezi nástroje lze zařadit: stanovení cel, nastavení daňové politiky, tržní intervence, regulace vstupu na trhy, regulace cen.

Průmyslová politika se zabývá podporou těchto oblastí:

- podpora rozvoje infrastruktury (budování dálniční a železniční sítě),
- podpora inovačního a investičního procesu (vytvoření technologických center, podnikatelských inkubátorů, budování výzkumných center při univerzitách),
- strukturální politika zaměřená na podporu efektivní výroby (podpora systému vzdělávání, zaměstnanosti),
- podpora exportu (poskytování vývozních úvěrů),
- podpora podnikání ve vybraných regionech (alokace finančních prostředků do méně rozvinutých regionů),
- vytváření konkurenčního prostředí (ochrana hospodářské soutěže),
- příprava kvalifikovaných pracovních sil (vhodné nastavení vzdělávacího systému) [5], [42].

Zásadní vliv má také Evropská unie, do které Česká republika vstoupila. V současné době, kdy dochází k neustálému prohlubování integrace v rámci eurozóny, se objevují názory, které se zabývají vznikem „státu Evropa“. Jestliže by tento stát vznikl, snížily by se do značné míry pravomoci a působnost národních parlamentů i manévrovací schopnost národních vlád [1].

#### **1.3.4 Právní okolí**

Politická rozhodnutí se prokazují na základě práva. Nejdůležitější právní normou je pro podnikatele Obchodní zákoník, zabývající se definováním podmínek podnikání pro fyzické i právnické osoby. V předchozích letech byl do značné míry přizpůsobován a harmonizován dle požadavků směrnic Evropské unie. Pro podniky je žádoucí znalost vymahatelnosti práva, tedy znalost soustavy právních norem. Důležitá je také informovanost o rychlosti práce soudů a s tím spojená délka realizace jejich rozhodnutí. Důležité postavení a růst významu v právním okolí lze přiřadit legislativě EU [5]. Její

pravomoci se dělí na výlučné, sdílené a podpůrné. Výlučná pravomoc opravňuje Evropskou unii jako jedinou vydávat a přijímat právně závazné akty, úkolem členských států je provádění těchto aktů. Sdílená pravomoc znamená, že EU i členské státy jsou oprávněny přijímat právně závazné akty. Členské státy vykonávají pravomoci do takové rozsahu, do kterého se rozhodla EU neuplatňovat své pravomoci. Podpůrné pravomoci ukládají Evropské unii jednat pouze za účelem podpory v daném členském státě, jinak nemá zákonodárnou pravomoc [21].

### **1.3.5 Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí má na podnik značný dopad, neboť z něj podnik získává výrobní faktory a kapitál. Rozhodování a chování managementu je tak podmíněno do určité míry celkovou hospodářskou situací v dané zemi a zároveň její dynamikou. Důležitou roli ztvárňují následující faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – prostřednictvím neustálého vývoje špičkových technologií a rozvoje logistiky, které umožňují snížení pracnosti a zvýšení produktivity práce, se snižuje vedoucí postavení těchto faktorů.
- Daňová zátěž podniků – daňová politika musí být nastavena takovým způsobem, aby jednak motivovala podniky k jejich podnikatelské činnosti, ale také, aby došlo k naplnění státní pokladny.
- Hospodářský růst – umožňuje zvýšení kupní síly obyvatelstva a to má za následek růst poptávky.
- Měnový a devizový vývoj – zásadní vliv na podnik mají devizové kurzy, inflace a devalvace, především jde-li o mezinárodní obchodování [1].

Prvky ekonomického okolí tvoří i odběratelé, dodavatelé a finanční instituce, které poskytují podnikům finanční prostředky. Význam jednotlivých prvků je značný, proto je nutné jim věnovat vyšší pozornost a studium do hloubky [1].

V souvislosti s národním hospodářstvím je nutné zohlednit především ukazatele: tempo růstu hrubého domácího produktu, míra nezaměstnanosti, zadluženost státu, úrokové sazby, devizové kurzy, míra inflace [6].

### **1.3.6 Ekologické okolí**

Respektování a dodržování ekologie je pro podniky úkolem, který stále nabývá na významu. S touto problematikou je spojeno množství zákonů, opatření a nařízení, kterými se zabývá zejména Státní politika životního prostředí ČR [6].

Ekologie se stává pro podnik často ekonomickou přítěží a vyžaduje velké množství finančních prostředků vynaložených například na ekologizaci řady technologií či výrobků. Za nedodržení podmínek ochrany životního prostředí může být udělena i sankce [1].

### **1.3.7 Technologické okolí**

Technologické okolí je zdrojem technického a technologického pokroku, který pro podnik znamená dosažení lepších hospodářských výsledků, zvýšení konkurenční schopnosti a humanizace práce. Mohou se projevit i jeho negativní stránky, které mohou mít zásadní dopad na životní prostředí či vznik sociálních problémů. Směrnice EU výrobcům nařizuje, aby použili nejlepší z dostupných technologií [1].

### **1.3.8 Etické okolí**

Dodržování etických principů by mělo být samozřejmostí pro každý podnik. Etika zaujímá v podnikatelské sféře stále významnější pozici. Firmy by se měly tedy chovat v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. Tím lze chápat: poskytování pravdivých informací, korektní jednání v hospodářské soutěži a v rámci propagační kampaně poskytování kvalitních služeb zákazníkům [1].

### **1.3.9 Kulturně historické okolí**

Vývoj kulturně historického okolí se utváří po celá staletí i tisíciletí. Vzdělanost a kultura mohou výrazným způsobem ovlivnit nejen ekonomický rozvoj, ale také technický pokrok či přechod ke složitějším technologiím [1].

## **1.4 Analýza mezoprostředí**

Mezoprostředí se skládá z prvků, které je schopen podnik ovlivnit jen částečně, například vhodným nastavením marketingové politiky a jejích nástrojů. Je nutné rozpoznat vliv zákazníků, dodavatelů, konkurence; určit možné substituty a v neposlední řadě také zvolit vhodnou distribuci [2].



Tyto všechny prvky ovlivňují boj s konkurencí na trhu, který lze označit za „bitevní pole“. Analytickým nástrojem pro zjištění pozice podniku ve vztahu s konkurencí je často využíván Porterův model pěti sil. Při analýze trhu je žádoucí zhodnotit jeho atraktivitu, a to pomocí nejrůznějších propočtů. K nejčastějším kritériím se řadí: růst trhu, velikost trhu, bariéry vstupu, intenzita konkurence, struktura zákazníků a další [6].

## **1.5 Analýza mikroprostředí**

Do mikroprostředí lze zařadit disponibilní zdroje podniku a schopnosti, jak tyto zdroje efektivně využít. Jedná se tedy o faktory, které může firma sama řídit a manažeři o nich rozhodovat. Analýza tohoto prostředí slouží k jednoznačné identifikaci zdrojů, schopností a kompetencí podniku, které by měly být využity v boji proti konkurenci. [12].

Zdroje jsou ve většině případů rozděleny na:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje.

Mezi nejčastější hmotné zdroje lze považovat stroje, zařízení, pozemky, budovy, dopravní prostředky. Předmětem analýzy by mělo být zjištění jejich vlastností (stáří, výkonnosti, spolehlivosti) a potenciálu, který by vedl ke konkurenceschopnosti. Do nehmotných zdrojů lze zařadit patenty, licence, ochranné známky, značky, know-how. Rozborem finančních zdrojů se zabývá finanční analýza, která zohledňuje stávající, potenciální i budoucí zdroje. Lidský kapitál představuje klíčovou konkurenční výhodu, neboť podnikatelský úspěch se odvíjí od zkušeností, schopností a dovedností pracovních sil podniku [6].

Mnoho firem se však potýká s problémem nesprávného využití a rozvíjení klíčových kompetencí. Cílem analýzy mikroprostředí je odhalit schopnosti podniku, jak produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat s ohledem na vynaložení a dostupnost potřebných zdrojů. Pokud dojde k uvědomění si všech výše uvedených skutečností, lze stanovit silné a slabé stránky firmy [12].

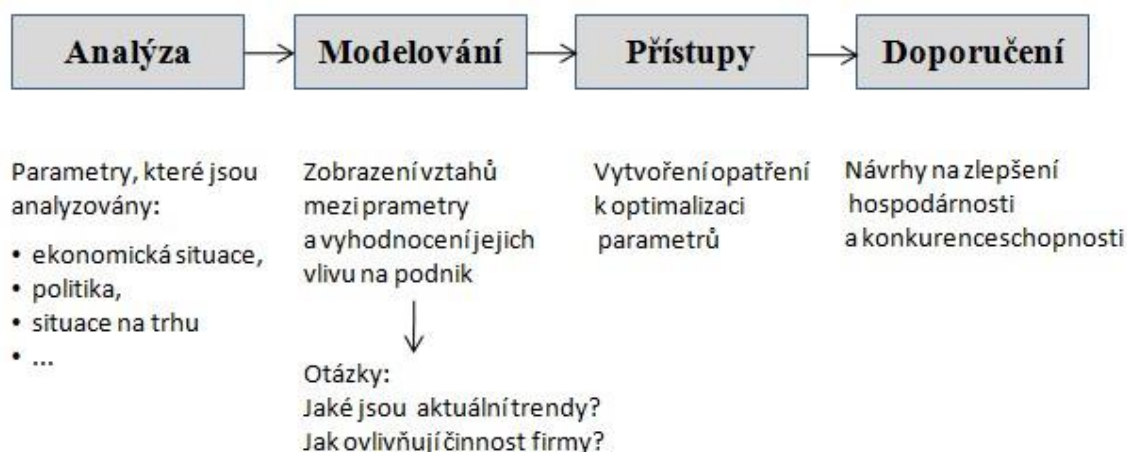
## 2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je zejména předpokladem pro formulaci poslání, cílů a strategie podniku. Pro správnou formulaci je nezbytné provést strategickou analýzu. Ta si klade za cíl identifikovat a analyzovat všechny důležité faktory, které působí na daný podnik. Je nutné zohlednit vzájemné vazby a souvislosti, které mezi těmito faktory existují či v budoucnu mohou vzniknout [1].

Podnikatelské prostředí je typické různorodostí sil, které v něm existují. Úkolem manažerů není všechny tyto vlivy prozkoumat, měli by spíše získat globální nadhled nad okolím, ve kterém daný podnik působí [8].

Autoři odborných publikací a vědeckých prací uvádí mnoho postupů, jak postupovat při analýze podnikatelského prostředí. Německý ekonom a profesor Helmut Kohlert uvádí ve své publikaci schéma možného postupu, které lze vidět na následujícím obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Analýza okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle [13], 2016

V prvním kroku analýzy je nutné provést rozhodnutí, které prvky okolí budou zkoumány. Je žádoucí vybrat ty podstatné, které nejvíce ovlivňují daný podnik. S tím souvisí zajištění relevantního zdroje dat a vytvoření dobré informační základny. Dále následuje modelování vztahů mezi parametry, zhodnocení jejich provázanosti a dopadu na firemní činnosti. V dalším kroku by měla být vytvořena opatření, která by vedla k optimalizaci daných parametrů. V závěru analýzy by mělo být stanoveno konkrétní doporučení, které by zlepšilo hospodárnost a konkurenceschopnost firmy [13].

V rámci strategické analýzy lze vymezit dvě oblasti zkoumání, a to analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí podniku [1].

Strategická analýza vnějšího prostředí slouží k poznání vlivů, které podnik není schopen ovlivnit. Je zde velká míra rizika, které je nezbytné eliminovat. V současné době, kdy dochází k neustálým změnám a proměnlivosti faktorů tohoto okolí, je analýza základem pro vytvoření strategie podniku. Mezi techniky zabývající se analýzou tohoto okolí patří PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Donelly rozlišuje v rámci vnějšího prostředí přímé faktory a nepřímé faktory. Za přímé faktory považuje zákazníky, konkurenci, lidské zdroje a dodavatele. Do nepřímých faktorů lze zařadit politické, legislativní, ekonomické, technologické, sociální, kulturní a internacionální faktory. Strategickou analýzou vnitřního prostředí se rozumí prozkoumání prvků uvnitř podniku. Jedná se o analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti. Tyto faktory jsou specifické v každé organizaci [6].

SWOT a SPACE analýza jsou metody analyzující makroprostředí i mikroprostředí současně [9].

## **2.1 PEST analýza**

Pest analýza je jednou z nejčastějších metod analyzující makrookolí podniku. Počáteční písmena této metody jsou odvozena od názvů skupin faktorů, které jsou součástí tohoto okolí. Jedná se o politicko-právní rámec (P), ekonomický (E), sociální (S) a technologický (T). Cílem této analýzy není analyzovat všechny prvky jednotlivých faktorů, ale najít pouze ty nejdůležitější, které představují pro podnik příležitost či hrozbu [2].

Tato analýza se zabývá nejen analýzou dat získaných z minulosti, ale snaží se o predikci a analýzu prvků, které ovlivní činnost podniku v budoucnosti [8].

Metoda je velmi rozšířená, proto jsou uváděny v odborné literatuře různé její modifikace, například STEP, SLEPT, PESTEL. Za nejnovější verzi lze považovat STEEPLED, kde jednotlivá prostředí představují prostředí sociální, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní, etické a demografické [9], [25].

Životní prostředí nabývá stále většího významu pro společnost, proto je PEST analýza někdy rozšířena o ekologické prostředí (E), pak se jedná o STEPE analýzu [6].

V následující tabulce č. 1 je uveden přehled vybraných politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, které ovlivňují podnikatelská rozhodnutí, podnikatelské procesy, finanční situaci i směr budoucích firemních aktivit.

Tab. č. 1: Vybrané faktory využívané pro PEST analýzu

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Vývoj HDP
Politika v oblasti zdanění	Hospodářské cykly
Sociální politika	Úrokové sazby
Vládní stabilita	Inflace
Zákony na ochranu životního prostředí	Nezaměstnanost
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj obyvatelstva	Výdaje na vědu a výzkum
Životní úroveň	Nové trendy
Vzdělanost	Zastarávání technologií
Mobilita populace	Rychlost změn
Přístup k práci	Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6], 2015

## 2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

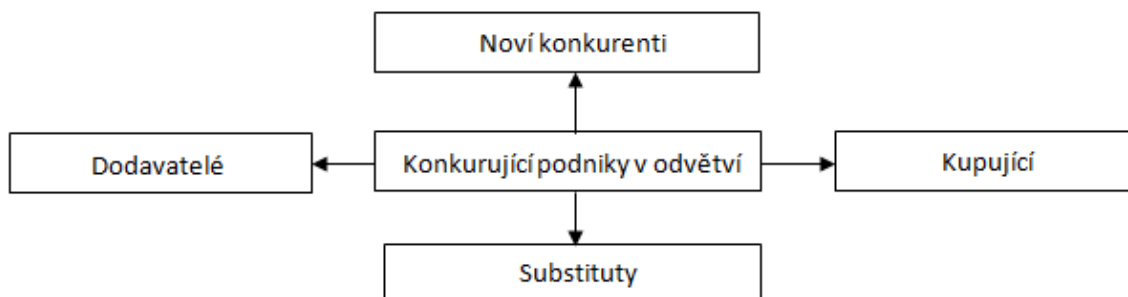
Tato metoda je pojmenovaná dle harvardského profesora Michaela Portera, který vytvořil rámec pro tvorbu konkurenční strategie. Porter uvádí tvrzení, že výnosnost odvětví je daná funkcí struktury v daném odvětví [8].

Analýza si klade za cíl definovat a analyzovat konkurenční síly existující v daném odvětví. Její snahou je přiblížit managementu organizace riziko konkurenčních sil, které ovlivňuje podnik i jeho okolí [2].

Správné použití této analýzy je závislé na několika skutečnostech. Záleží například na správném výběru trhu z hlediska geografického i demografického, správné vymezení nabízených produktů, konkurentů atd. Někteří odborníci tvrdí, že je tato analytická metoda již překonaná a je nutné ji doplnit o šestou sílu – komplementární produkty. Porterův model pěti tržních sil je relativně statická metoda, neboť se zabývá aktuální situací na trhu a nezohledňuje možný vývoj odvětví v budoucnosti [9].

Analýza čerpá ze základních charakteristik daného odvětví. Podstatou je vymezení hybných sil, které ovlivňují daný trh a jsou klíčovým faktorem úspěchu či neúspěchu podniku v boji s konkurencí, viz obr. č. 3 [62].

Obr. č. 3: Porterova analýza pět sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle [9], 2015

V rámci tohoto modelu je definováno pět konkurenčních sil, mezi které patří:

- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- rivalita mezi stávajícími firmami,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů [9].

### **Vyjednávací síla kupujících**

Subjekt, který je v přímém vztahu s daným podnikem, lze označit za kupujícího. Nemusí se jednat vždy o konečného zákazníka. Do příčin vyjednávací síly u kupujících je možné zařadit omezený počet zákazníků, jejich informovanost o nabídkách na trhu či nízké náklady na přechod k jinému dodavateli. Tržní vyjednávací síla kupujících představuje tlaky v oblasti cen, množství objednávek, smluvních podmínek i distribuci [9].

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Za dodavatele lze označit všechny subjekty, které dané firmě dodávají materiál, polotovary, zboží a umožňují bezproblémové provozování ekonomické činnosti a uspokojování potřeb zákazníků. Za určitých podmínek mohou mít dodavatelé vyjednávací sílu a diktovat podniku své požadavky. Tato situace nastává například v případech, kdy je dodavatelů omezený počet, dodavatelé nabízí specializované

produkty či přechod k jinému dodavateli je vysoce nákladný. Projevy vyjednávací síly dodavatelů jsou shodné jako výše zmíněné projevy u kupujících [9].

### **Rivalita mezi stávajícími firmami**

Stávající konkurenci tvoří firmy, které zákazníkům nabízí stejný či velmi podobný produkt. Míra konkurence závisí například na velikosti a počtu firem v odvětví, růstu v odvětví, velikosti poptávky, úrovni diferenciací atd. [9].

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup potenciální konkurence je závislý na atraktivitě konkrétního trhu. Přitažlivým trhem se stává trh s malou konkurencí, vysokými maržemi či nízkými bariérami vstupu. Je důležité, aby nechyběla dostatečná poptávka po konkrétních produktech. Analýza vstupu nové konkurence by měla uvést pravděpodobnost příchodu nových firem do odvětví a zohlednit rizika spojená s jejich příchodem [9].

### **Hrozba substitutů**

Substitutem lze pojmenovat produkt, který má podobné vlastnosti a funkci jako původní produkt a zákazníkovi umožňuje nahradit spotřebu jednoho produktu za druhý [9].

## **2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj analyzující vnější i vnitřní okolí ovlivňující daný podnik. Metoda se zabývá silnými stránkami (Strength) a slabými stránkami (Weaknesses), které zastupují vnitřní faktory a analýzou příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats), které jsou součástí vnějšího prostředí [9].

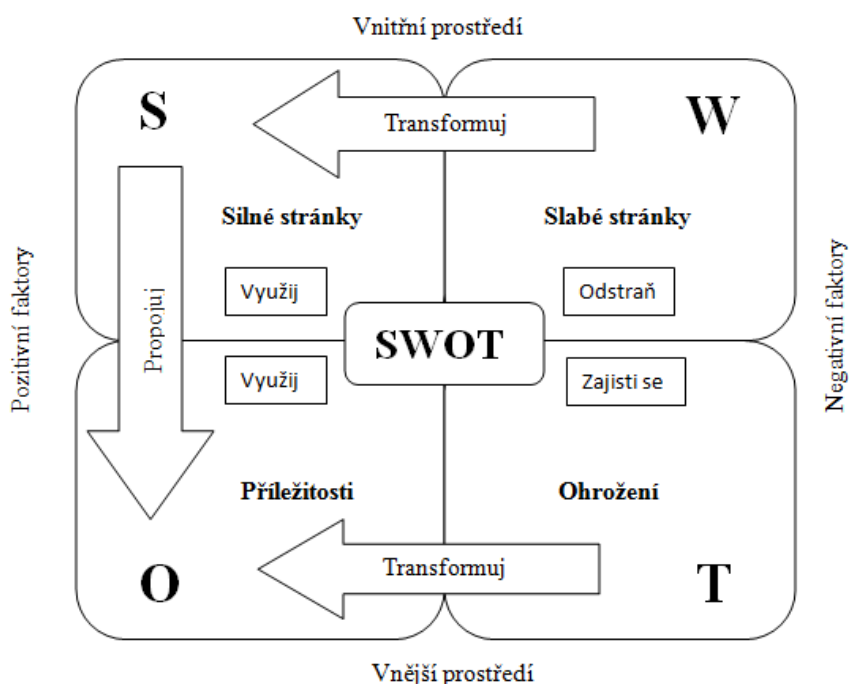
Tato metoda analyzuje makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí [2].

Výstupem této analýzy je volba strategie, která posílí silné stránky a příležitosti firmy a pokusí se eliminovat slabé stránky a ohrožení. SWOT analýza poskytuje globální pohled na fungování podniku. Její výhodou je její široká aplikace. Lze ji provést ve firmě, ve vztahu ke konkurenci, v odvětví atd. [9].

Pro kvalitu výstupu je rozhodující sběr kvalitních odpovídajících vstupních dat, která by měla být zjištěna od širokého okruhu dotazovaných. Zdrojem dat mohou být dodavatelé, kupující, zaměstnanci podniku a další [1].

Využití SWOT analýzy pro tvorbu přístupů strategie zobrazuje následující obrázek č. 4.

Obr. č. 4: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle [9], 2015

Na základě provedené SWOT analýzy mohou nastat čtyři možné přístupy ke strategii:

- strategie SO – využití příležitostí pro posílení silných stránek,
- strategie WO – snížení slabých stránek na základě využití příležitostí,
- strategie ST – použití silných stránek pro odstranění ohrožení,
- strategie WT – minimalizace slabých stránek, vyhnutí se ohrožení [2].

## 2.4 SPACE analýza

Tato analýza se zabývá analýzou prvků působící na podnik z vnějšího i vnitřního prostředí. Jedná se o významnou podporu strategického managementu, kterému poskytuje možnosti dalšího strategického vývoje firmy [9].

Vnější prostředí je popsáno prostřednictvím dvou vlivů:

- Stability v tržním prostředí – je nutné zohlednit jednotlivé faktory, do kterých patří inflace, cenová elasticita poptávky, změny v technologii, rozpětí cen u konkurenčních výrobků, substituty, úrokové sazby atd.

- Atraktivita odvětví – tu lze popsat prostřednictvím ziskových a růstových předpokladů v odvětví, míry využití kapacit, bariérami vstupu a výstupu z odvětví, množství potřebných finančních prostředků apod. [9].

Pro popis vnitřního prostředí jsou určeny také dva vlivy:

- Konkurenční výhoda podniku – je charakterizována určením fáze životního cyklu, skutečného tržního podílu, kvality produktů, šíře výrobního portfolia.
- Finanční síla firmy – lze vyjádřit pomocí tradičních finančních ukazatelů, například cash flow, obrát zásob, likvidita, ziskovost, návratnost investic aj. [9].

Tato analýza patří mezi náročnější metody analýzy prostředí. Žádoucí je správný výběr vlivů, kterým je nutné přiřadit i váhu důležitosti. Každé dílčí kritérium v rámci vlivu je ohodnoceno na stupnici například 0-10 (atraktivita odvětví a finanční síla) a -10-0 (pro stabilitu v tržním prostředí a konkurenční výhodu podniku). V rámci každého vlivu je vypočten průměr z jednotlivých jeho složek a výsledky jsou zobrazeny do grafu. Na závěr je určen strategický vývoj podniku [9].

Možnosti strategického vývoje podniku:

- Defenzivní strategie – pro tuto strategii se rozhodují podniky, které provozují svou ekonomickou činnost v méně atraktivním prostředí trhu. Tyto firmy nemají dostatek finančních prostředků a jejich produktům chybí konkurenceschopnost. Management těchto firem by měl věnovat pozornost nákladům, omezit investice či rozhodnout se pro odchod z konkrétního trhu.
- Konzervativní strategie – tato volba strategie je typická pro firmy s dostatkem financí. Zároveň se nachází na trhu, který se vyznačuje relativní stabilitou a nízkou mírou růstu. Firma by měla inovovat úspěšné konkurenceschopné produkty a pronikat na atraktivnější trhy.
- Konkurenční strategie – tuto strategii volí podnik, který působí v atraktivním, ale relativně nestabilním odvětví. Jeho produkty jsou konkurenceschopné, ale řeší problém ohledně nedostatku finančních prostředků. Řešením je spolupráce s jinou firmou, zajištění hotovosti či zvýšení hospodárnosti.
- Agresivní strategie – je charakteristická pro relativně stabilní a atraktivní trh. Podnik by měl tedy posílit tržní podíl a konkurenceschopnost produktů [9].



### **3 Charakteristika společnosti**

Firma WOODCOTE CZ, a.s. se zabývá zásobováním českých stavitelů prověřenými a vysoce kvalitními stavebními materiály. Jedná se o zavedenou firmu, která má významný podíl na trhu [15], [16].

#### **3.1 Základní ukazatele**

Obchodní jméno: WOODCOTE CZ, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: U Pekařky 281/3, 180 00, Praha 8 – Libeň

Identifikační číslo: 61860085

Datum zápisu: 8.12.1994

Základní kapitál: 48 260 000 Kč

Počet zaměstnanců: 193 [14], [16]

#### **3.2 Předmět činnosti**

Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Svým zákazníkům nabízí široký sortiment sádrokartonu, systémů stropních podhledů, tepelných izolací, hydroizolací, zateplení, základních stavebních a nátěrových materiálů, střešních systémů, podlah, dveří a to nejen značek světových výrobců, ale také produkty vlastní výroby Extherm. Dále poskytuje špičkovou odbornost vyškoleného personálu, kvalifikované poradenství, rychlý servis a flexibilní dopravu [15], [16].

#### **3.3 Historie a současnost**

Společnost působí aktivně na českém trhu od srpna roku 1992. Hlavní důraz kladli zakladatelé společnosti na zásobování celého českého trhu novými vysoce kvalitními materiály. Dobře promyšlená strategie rozvoje a prosazování kvality se promítla v obratu, který po třech letech existence společnosti činil 25 mil. Kč. V roce 1995 vstoupil do společnosti pan Neville Parry, který napomohl společnosti k jejímu dalšímu rozvoji a upevnění postavení na trhu se stavebním materiálem prostřednictvím rozvojového plánu, který byl rozdělen do několika fází. Pro realizaci dílčích kroků bylo nutné investovat značné finanční sumy. Mezi lety 1998 – 2002 společnost expandovala a její obrat se zvýšil

z 25 mil. Kč z roku 1995 na 1 mld. Kč v roce 2002. V roce 2006 zakoupila firma WOLSELEY 100% kapitálový podíl ve WOODCOTE-stavební materiály, a.s. Firma WOLSELEY vystupovala pod tímto obchodním jménem až do 2.10.2012, od 3.3.2014 se změnilo její obchodní jméno na Woodcote Group a.s. Dne 21.8.2012 došlo k další změně vlastnictví, neboť WOLSELEY prodala svůj 100% podíl společnosti Baltson Czech s.r.o., investiční společnosti Nevilla Parryho a seniorního managementu [15].

Na českém trhu je společnost WOODCOTE CZ, a.s. synonymem pro suchou výstavbu a především pro prodej vysoce kvalitních stavebních materiálů předních světových značek. Firma se specializuje na prodej produktů ve 14 oblastech:

- sádkartonové systémy pro suchou vnitřní výstavbu,
- systémy stropních podhledů,
- tepelné izolace,
- hydroizolace,
- stavební chemie (nátěrové a hydroizolační hmoty určené k ochraně a povrchové úpravě omítek, betonu, kamene a dřeva),
- dveře (pro interiérové i exteriérové prostory),
- podlahy (dřevěné i laminátové),
- nářadí (elektrické i ruční),
- pracovní oblečení,
- střešní, okapové a ventilové systémy, komíny a střešní okna,
- dřevěný stavební materiál,
- sanita pro bezpečné a estetické vybavení koupelen,
- barvy,
- základní stavební materiály [15].

Tuto firmu je také možné spojit s jejím mottem: „V partnerství je síla.“ Tímto heslem se každoročně řídí při navazování či rozšiřování vztahů se stávajícími či potenciálními odběrateli či dodavateli. Pravidelně se účastní několika veletrhů a výstav. Jedná se například o výstavy Stavíme, bydlíme – teplo; Dům a bydlení – Liberec; veletrh Moderní dům a byt Plzeň. Ve stavebním centru EDEN 3000 mohou zákazníci zhlédnout praktickou ukázkou 3D expozicí vystavených ze stavebních a interiérových materiálů zabývajících se úsporou energií [17], [15].

## 4 Makroprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

V rámci makroprostředí jsou podrobně uvedena jednotlivá okolí, která ovlivňují činnost a fungování společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

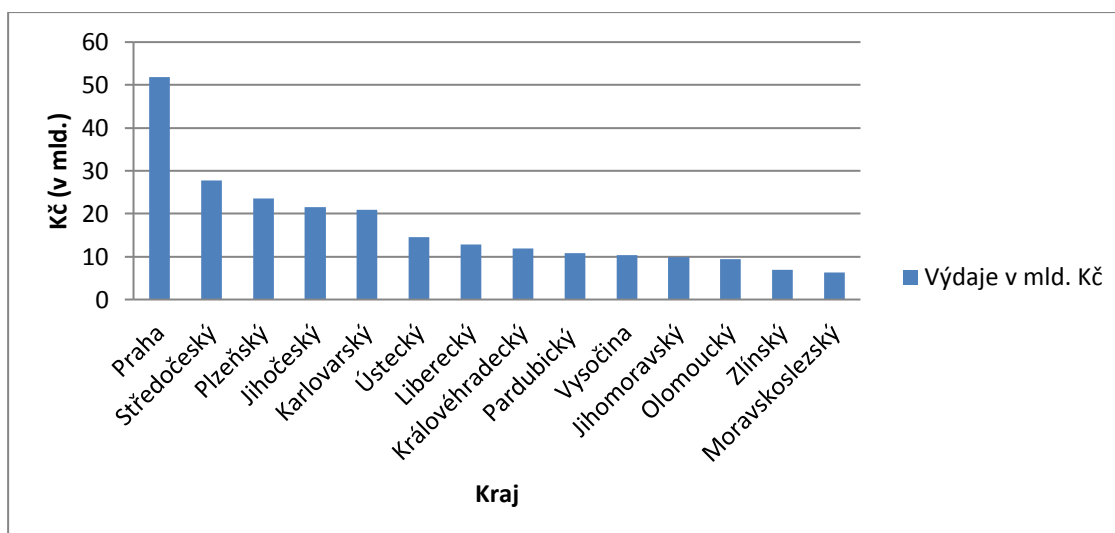
### 4.1 Geografické okolí

Společnost WOODCOTE CZ, a.s. má v České republice hustou síť svých poboček, a to v 11 krajích – Plzeňském, Jihočeském, Středočeském, Ústeckém, Libereckém, Královéhradeckém, Pardubickém, Olomouckém, Moravskoslezském, Jihomoravském a v hlavním městě Praze. Žádnou pobočku nemá v krajích Karlovarském, Zlínském a na Vysočině, neboť zde nebyly nalezeny vhodné prostory ke koupi nebo pronájmu. Své produkty a služby nabízí ve 22 prodejnách stavebnin a 3 specializovaných prodejnách [15].

Management společnosti WOODCOTE CZ, a.s. klade důraz na správnou volbu lokality svých prodejných míst. Pobočky se nachází v blízkosti dálnic či hlavních silničních tahů, aby byly snadno dostupné zákazníkům i dodavatelům. Při volbě rozmístění poboček je především zohledněna četnost výstavby v jednotlivých krajích dle regionálních statistik. V těchto statistikách je podstatné vyčíst zejména výši a strukturu výdajů na nové výstavby, modernizace, rekonstrukce, opravy a údržby [26].

Výše výdajů v jednotlivých krajích v ČR lze vidět na níže uvedeném obrázku č. 5.

Obr. č. 5: Výše výdajů vynaložených na výstavbu dle krajů ČR v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [26], 2015

Z grafu lze vyčíst, že největší výdaje na výstavbu jsou jednoznačně vynaloženy v hlavním městě České republiky, kde má společnost WOODCOTE CZ, a.s. nejvíce svých poboček. Své produkty nabízí v 5 prodejních místech. Jejich dostupnost je výhodná pro zákazníky především z důvodu úspory nákladů z pohledu logistiky. V ostatních krajích počet poboček klesá.

V rámci České republiky má Praha významné postavení. Jedná se o hospodářské centrum, ale také o středisko pro sjednávání hospodářských vztahů týkající se celého území státu i mezinárodní spolupráce. Sídlí zde mnoho finančních institucí a zahraničních firem, se kterými firma spolupracuje. Praha má výsadní postavení i v objemu základní stavební výroby, která v roce 2013 tvořila 38,5 % z celkového objemu stavební výroby České republiky. V posledních letech však došlo ke snížení počtu vydaných stavebních povolení i počtu dokončených bytů v Praze, neboť se obyvatelé metropole stěhují do jejího okolí a bytová výstavba se přelévá do Středočeského kraje [27].

## **4.2 Sociální okolí**

Společnost WOODCOTE CZ, a.s. považuje za nejdůležitější prvek sociálního okolí zákazníky, které mají největší vliv na existenci firmy a její rozvoj. Právě na tuto skupinu cílí své marketingové aktivity. Podnik se snaží své odběratele udržet prostřednictvím široké nabídky svých produktů a služeb. Zároveň garantuje řadu výhod, například poskytování odborného poradenství, udržení cen produktů na minimu či zajištění dopravy kamkoliv v České republice. Další výhodou je možnost zakoupení zboží online v partnerském eshopu na internetových stránkách [www.baushop.cz](http://www.baushop.cz). Zákazník si může vybrat produkty z pohodlí svého domova, a tím ušetřit finance za cestu do kamenné prodejny [15].

## **4.3 Politické okolí**

Zájem vlády v oblasti podpory stavebnictví je pro firmu WOODCOTE CZ, a.s. nesmírně důležitý, neboť existuje vazba mezi tímto odvětvím a prodejem stavebních materiálů. Premiér Bohuslav Sobotka si je vědom toho, že je nutné tomuto odvětví věnovat větší pozornost, zejména kvůli dlouhé krizi, která stavebnictví v minulých letech postihla [40].

Vláda se v roce 2015 zabývala zejména schvalováním operačních programů pro čerpání dotací plynoucích z Evropské unie. Výše finančních prostředků nepochybně ovlivňují u stavebních projektů výběr kvalitních stavebních materiálů a tedy i výši tržeb u prodejců. Další politické rozhodnutí se týkalo prosazení novely o veřejných zakázkách. Ta by měla zamezit situaci, že by nedošlo k profinancování naplánovaných investičních projektů ze strany státu a prodejci by přišly o své plánované zisky. Zahájena byla i příprava novely stavebního zákona, která by měla zjednodušit a zrychlit získání stavebního povolení. Pro prodejce stavebních materiálů to představuje vyšší pravděpodobnost rychlejšího odbytu produktů [41].

Dle názoru premiéra bude stavebnictví v roce 2016 závislé především na čerpání finančních prostředků z evropských fondů [40].

#### **4.4 Právní okolí**

Společnost WOODCOTE CZ, a.s. se musí řídit dle několika právních předpisů. Zohlednit musí nejen zákony, vyhlášky normy či koncepce vydané na území České republiky, ale i v komparaci s Evropskou unií.

Firma musí respektovat především následující právní dokumenty:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele [47].

V roce 2013 musela firma zaznamenat legislativní změnu v oblasti uvádění stavebních výrobků na trh. Ve Sbírce zákonů byl vydán zákon č. 100/2013 Sb. Jedná se o novelu zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů. Novela implementovala i Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 305/2011, která uvádí harmonizaci pro uvádění stavebních výrobků na trh [47], [48].

Při odborných výpočtech týkající se tepelné izolace fasád, které firma svým zákazníkům nabízí, musí být respektována vyhláška č. 193/2007 Sb. Ta se věnuje problematice návrhu tloušťky izolace. Jejím cílem je zpřesnit postupy při návrhu tepelné či chladové

izolace. Po realizaci vytvořeného návrhu izolace by mělo docházet k energetické úspoře [39].

## 4.5 Ekonomické okolí

Hospodářský vývoj a ekonomická situace v České republice ovlivňují podstatným způsobem směr aktivit i vývoj společnosti do budoucnosti, proto je toto okolí podrobně popsáno v následujících kapitolách.

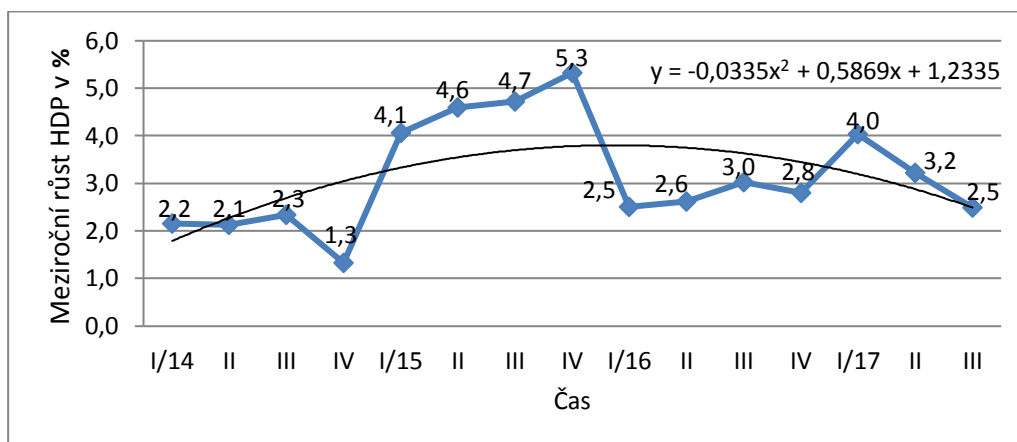
### 4.5.1 Ekonomika České republiky

#### Hospodářský vývoj a fiskální politika

V roce 2015 došlo k obrovskému oživení české ekonomiky, které bylo způsobeno zejména jednorázovými faktory. Lze zmínit například spolufinancování projektů z fondů EU, fiskální stimulaci či pozitivní nabídkový šok na základě snížení cen ropy. Za hlavní příčinu růstu je však považována zvýšená domácí poptávka, tedy spotřeba i investice, které byly podpořeny nízkou inflací [33].

Následující graf zachycuje vývoj hrubého domácího produktu v jednotlivých čtvrtletí v letech 2014 a 2015 včetně predikce České národní banky pro roky 2016 a 2017. Růst během roku 2015 byl spojen s celkovým oživením české ekonomiky. To dokazuje i dosažení vrcholu HDP, který na konci stejného roku činil 5,3 %. Na začátku roku 2016 by mělo dojít k výraznému poklesu na predikovanou hodnotu 2,5 % a měl by následovat pozvolnější růst do 3. čtvrtletí stejného roku. Data HDP jsou proložena trendovou funkcí, která vykazuje parabolický průběh.

Obr. č. 6: Meziroční přírůstek HDP



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

V následujících letech by mělo dojít ke zpomalení ekonomické výkonnosti. Pro rok 2016 je predikován ekonomický růst 2,7 %, pro roky 2017 a 2018 je předpokládán růst HDP o 2,4 %. Stávající vláda si za hlavní priority v oblasti fiskální politiky definovala boj proti daňovým únikům a efektivní výběr daní prostřednictvím souboru opatření, která jsou v kompetenci Ministerstva financí. V lednu 2016 vstoupí v platnost kontrolní hlášení k dani z přidané hodnoty, ve druhém pololetí roku elektronická evidence tržeb [33].

### **Trh práce**

Mimořádný ekonomický růst měl za následek i pozitivní zlepšení na trhu práce. V průběhu roku 2015 došlo k výraznému navýšení volných pracovních pozic. Některá odvětví řešila i problém s ohledem na nedostatek pracovních sil s potřebnou kvalifikací [31].

Průměrná míra nezaměstnanosti činila v tomto roce 5,1 %. Dle statistik Eurostatu se Česká republika zařadila na 2. místo v pořadí nezaměstnanosti v rámci členských zemí Evropské unie. Na prvním místě se udrželo Německo s nezaměstnaností ve výši 4,6 % [35].

Dle prognóz pro rok 2016 by měla být průměrná míra nezaměstnanosti 4,8 %. Na základě poklesu nezaměstnanosti a zvýšeného zájmu po pracovnících ze strany firem by mělo docházet i nadále k tlakům na zvýšení mezd. Průměrná mzda by měla vzrůst o 4 až 5 procent [31].

### **Inflace**

Míru inflace prostřednictvím indexu spotřebitelských cen je možné vyjádřit různými způsoby. Při výběru dané metody je nutné uvést období, za které je inflace měřena a základ vůči kterému se inflace v daném období porovnává. Mezi nejpoužívanější způsoby vyjádření inflace patří:

- Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen – vyjadřuje, o kolik procent se změnila průměrná cenová hladina v posledních 12 měsících oproti průměru 12 předchozích měsíců.  
V prosinci 2015 činila míra inflace v ČR 0,3 %.
- Průměrná roční míra inflace – vyjadřuje hodnotu stejného ukazatele v prosinci daného roku.

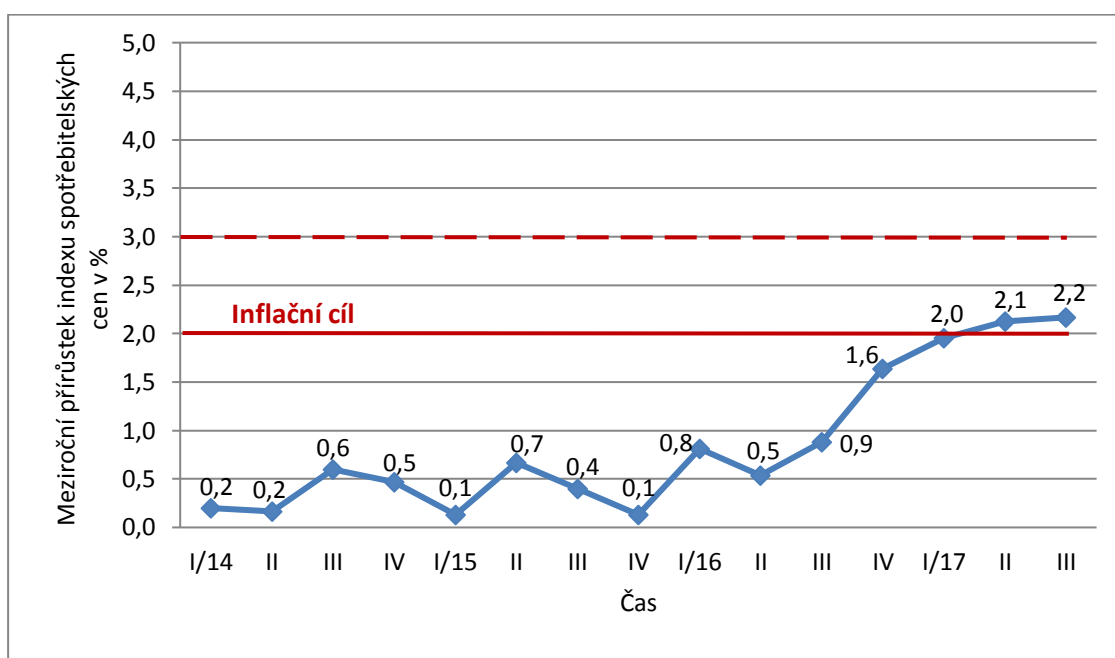
V roce 2015 činila hodnota tohoto ukazatele 0,3 %.

- Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku – jedná se o procentní změnu cenové hladiny v konkrétním měsíci daného roku oproti stejnému měsíci v minulém roce.

V prosinci 2015 byla míra inflace 0,1 % [32].

Česká národní banka si stanovila inflační cíl ve výši 2 % s benevolencí 1 %. Jeho horní hranice tedy činí 3 %, spodní hranice 1 %, jak lze vidět na obr. č. 7. Dosažení tohoto cíle by mělo být v prvním čtvrtletí v roce 2017. Z grafu lze vyzorovat, že nejnižších hodnot inflace bylo dosaženo v prvním a čtvrtém čtvrtletí v roce 2015. Od druhého čtvrtletí roku 2016 by měl dle predikce následovat růst inflace, který způsobí nárůst spotřebitelských cen, spotřebitelé budou omezovat své nákupy a investice a to povede ke snížení ekonomické výkonnosti firem i celé české ekonomiky.

Obr. č. 7: Kvartální vývoj inflace v letech 2014 – 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

Skutečnost, že se míra inflace pohybovala v roce 2015 okolo nuly, byla způsobena nízkými cenami komodit. V roce 2016 je předpokládán rychlý růst ekonomiky, který by měl vyvolat tlak na zvýšení mezd a ten by se měl projevit i ve zvýšení spotřebitelských cen, tedy i zvýšení míry inflace [31].



Průměrná míra inflace v roce 2016 by se měla přiblížit inflačnímu cíli České národní banky. Dle predikcí by měla být ve výši 1,1 % [33].

### **Měnová politika**

V roce 2015 dodržela Česká národní banka závazek týkající se udržení kurzu koruny vůči euru okolo hladiny 27 korun za euro. Bankovní rada na svém jednání ze dne 16.12.2015 také potvrdila, že tento kurz neukončí dříve než v druhém pololetí roku 2016. V souvislosti s udržením tohoto kurzu je připravena provádět neomezené objemové i časové intervence. Dle prognóz pro rok 2016 by měly být stabilní tržní úrokové sazby, které by se měly udržet na současné nízké úrovni [36].

### **Prognóza ve vývoji české ekonomiky pro rok 2016**

Dle názoru hlavního ekonoma Deloitte, Davida Marka, by si měla Česká republika v roce 2016 udržet svoji komparativní výhodu, a to makroekonomickou i finanční stabilitu. Na základě důležitých ukazatelů finanční, vnitřní a vnější nerovnováhy nejsou předpokládány žádné blížící se problémy. Růst české ekonomiky by měl přispět k přiblížení v reálné konvergenci k průměru Evropské unie. I v tomto roce by si měla Česká republika udržet své postavení HDP na obyvatele podle parity kupní síly ve srovnání se středoevropskými zeměmi [31].

#### **4.5.2 Stavebnictví a krize**

Ve 21. století se v českém stavebnictví projevil rysy růstu i propadu. Dynamika růstu výkonnosti tohoto odvětví se projevila po roce 2000. Tento růst byl zapříčiněn snahou o modernizaci správních, průmyslových a obchodních budov. Dále byla posílena i poptávka po moderní infrastruktuře v podobě výstavby energetických sítí, vodních sítí a transevropské dopravní infrastruktury. Vrcholu ve stavebnictví bylo dosaženo v roce 2008, poté docházelo k prudkému snížení ekonomického růstu. K poklesu výstavby došlo zejména u průmyslových a zemědělských staveb. Výrazným způsobem se snížila i poptávka po nemovitostech a pozemní stavitelství zaznamenalo hluboký propad. Ten způsobil omezení řady významných projektů v mnoha regionech. Vlivem krize ve stavebnictví, která proběhla v letech 2008 – 2013 byly firmy nuceny své zaměstnance propouštět. K růstu v odvětví došlo až v roce 2014 [37], [46].

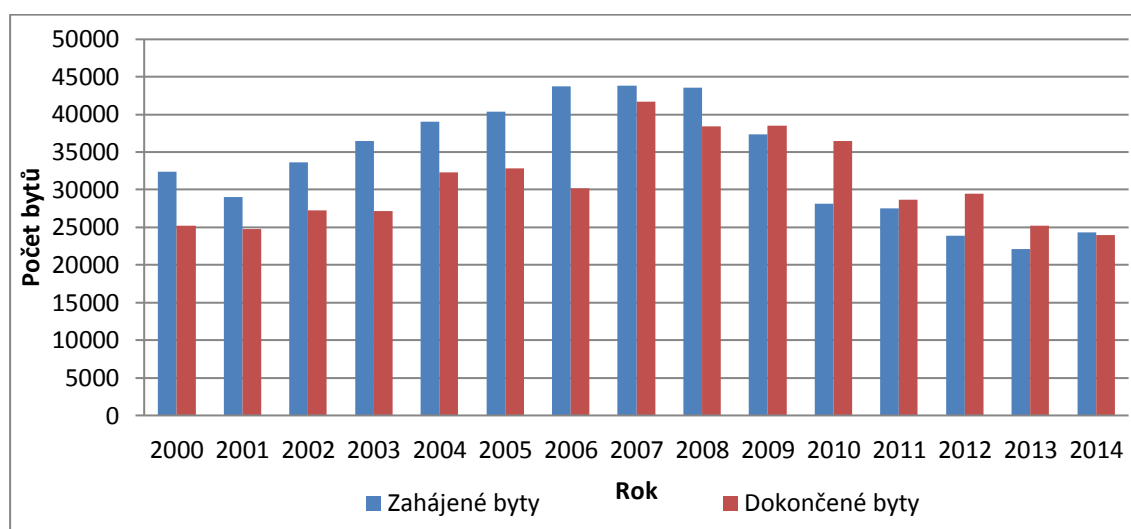
Dle názoru Ing. Karla Koszegiho pro SMART magazín by českému stavebnictví prospělo vytvoření dlouhodobé strategie veřejných stavebních zakázek. Stavební firmy

i firmy poskytující stavební materiály potřebují kontinuálně dosahovat zisku, investovat a zaměstnávat. Největší problémy pro ně představují výkyvy ve veřejných stavebních investicích. Nepochybně užitečné by bylo zřízení Ministerstva stavebnictví, které by se touto problematikou blíže zabývalo [31].

Premiér Bohuslav Sobotka je přesvědčen, že stavebnictví bude v následujících letech ovlivněno novými investičními pobídkami, na kterých se budou podílet významní investoři. Klíčovou roli ve stavebnictví zaujímají evropské fondy, které by měly být efektivněji čerpány v rámci operačních programů v programovém období 2014 – 2020. Prostředky z fondů Evropské unie by měly být vynaloženy na zlepšení dopravní infrastruktury, dokončení dálničního spojení s okolními státy i připojení se na sítě vysokorychlostních železnic. Pro lepší koordinaci ve stavebnictví by měla přispět Rada vlády pro stavebnictví ČR [38], [58].

Na následujícím obrázku č. 8 lze vidět, jak růst i propad postihl ve stavebnictví bytovou výstavbu. Do statistiky jsou zahrnuty byty zahájené i dokončené.

Obr. č. 8: Bytová výstavba v letech 2000 – 2014 na území ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle [30], 2015

Z grafu lze vypožorovat, že v letech 2000 – 2008 převyšoval počet zahájených bytů před byty dokončenými. V těchto letech se projevil velký zájem o rekonstrukce a modernizace tzv. „inteligentních budov“. Mezi tyto stavby lze zařadit správní, obchodní či průmyslové budovy. Nemalý vliv na růst měla i nová výstavba. Od roku 2008 se počet zahájených bytů snižoval, tento pokles kopíroval krizi ve stavebnictví. Po dobu pěti let (2009 – 2013) převyšoval počet dokončených bytů. Tento jev byl

způsoben dokončením již existujících projektů. Zájem o nové projekty klesl a výrazným způsobem se také snížil počet vydaných stavebních povolení. K opětovnému růstu došlo až v roce 2014 [37].

## **4.6 Ekologické okolí**

Management společnosti WOODCOTE CZ, a.s. si je vědom toho, jak důležité je věnovat pozornost životnímu prostředí. Svou podporu ve vztahu k ekologii vyjadřuje zapojením se do projektu Nová zelená úsporám, jehož cílem je snížení energií domácností a s tím spojených škodlivých látek, které přechází do ovzduší. S projektem bezprostředně souvisí i prodej výrobků značky EXTHERM [18].

### **4.6.1 Projekt Nová zelená úsporám**

Firma je zapojena do významného projektu Nová zelená úsporám ve spolupráci s Ministerstvem Životního prostředí, který bezprostředně navázal na projekt Zelená úsporám. Jedná se o dotační program v celkové výši 28 miliard Kč, jehož délka trvání je předepsaná na dobu 2013 – 2020. Tento projekt je určen pro vlastníky rodinných a bytových domů, bytová družstva, města i obce. Jeho cílem je snížení energetické náročnosti zejména na vytápění. Díky cenným zkušenostem týkající se čerpání dotací, které společnost v minulých letech získala v souvislosti s těmito projekty, je schopna zákazníkům v této problematice podat nejpřesnější informace a zároveň poradit s podáním žádosti o dotaci v programu Nová zelená úsporám i konečným vyúčtováním. S touto problematikou souvisí prodej výrobků značky EXTHERM, které slouží při rekonstrukci či zateplování fasád [18].

### **4.6.2 Výrobky EXTHERM**

Fasádní omítky a barvy EXTHERM vykazují výborné tepelné vlastnosti a tím splňují nejnáročnější tepelně technické parametry. Výdaje vynaložené za kvalitní izolaci obvodového pláště je vhodnou investicí do budoucna. Zateplení fasády přináší nejen úsporu energie, ale plní také estetickou funkci. Společnost WOODCOTE CZ, a.s. nabízí izolace z různých materiálů v 900 barevných odstínech. Zákazníkům nabízí ve svých službách také odborné tepelně technické výpočty fasád, na základě kterých doporučí vhodný výběr materiálu pro izolaci domu a vizualizaci barevného řešení fasády domu [29].

## 4.7 Technologické a kulturně-historické okolí

V rámci technologického okolí zaznamenala firma změny týkající se zavedení elektronické evidence tržeb. Ta je založena na principu předání informace o provedené platbě orgánu finanční správy, který by měl zaslat zpětné potvrzení o provedené transakci. Tato činnost vyžaduje internetové připojení a spolehlivost datové sítě, aby platby probíhaly plynule. Vláda se rozhodla pro toto opatření z důvodu snížení nevykázaných příjmů, které se ročně v České republice pohybovaly okolo 160 miliard korun [53], [54].

Ohledně vývoje stavebních technologií jsou čeští investoři oproti jiným evropským státům a USA značně konzervativní. Důvěru českých stavitelů si nezískaly především montované domy. Z pohledu uživatelů jsou chápány jako provizorní stavby. Oproti klasickým zděným stavbám jsou hlavními přednostmi: rychlost výstavby a cena. Za hlavní nedostatky lze označit horší tepelně izolační vlastnosti [68].

## 4.8 PEST analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

Analýza zahrnuje dopad pouze čtyř prvků makroprostředí, a to politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, které ovlivňují společnost WOODCOTE CZ, a.s. V následující tabulce č. 2 je uveden přehled nejdůležitějších vlivů působící na firmu.

Tab. č. 2: PEST analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Zadávání státních zakázek	Zvýšení inflace
Čerpání dotací z evropských fondů	Ekonomický růst ve stavebnictví
Novela stavebního zákona	Udržení kurzu koruny vůči euru
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Spokojenost zákazníků	Elektronická evidence tržeb
Dobré jméno u investorů stavebních projektů	Montované domy

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Politicko-právní faktory** představují pro podnik určité příležitosti i omezení, které ovlivňují jeho ekonomickou činnost a působení na trhu se stavebními materiály. Za příležitosti je možné považovat podporu vlády v podobě zadávání státních zakázek. Dojde-li k navýšení stavebních projektů a zakázek, je možné předpokládat i zvýšenou poptávku českých stavitelů po stavebních materiálech, které je nutné ke každé stavbě

zajistit. Tím by došlo i k navýšení tržeb u prodejců stavebních materiálů. S projekty souvisí čerpání dotací z fondů EU. Jedná se o příležitost, která může ovlivnit objem a výši nákupů stavebních výrobků. Za další pozitivní faktor lze považovat novelu stavebního zákona, která by měla vést k zjednodušení získání stavebního povolení. To by mělo za následek zrychlení průběhu stavebních projektů a s tím i související nákupů stavebních produktů. Pro podnik je důležité sledování vývoje legislativy na úrovni národní i evropské, neboť dochází k stále větší harmonizaci s evropskými směrnici a nařízeními.

**Ekonomické faktory** ovlivňují výkonnost společnosti pozitivním i negativním způsobem. Například v období krize ve stavebnictví, kdy došlo k hlubokému propadu především v pozemním stavitelství či proběhlo omezení řady projektů, se jednalo o negativní dopad. Pro firmu tato situace představovala snížení poptávky po stavebních materiálech, která vedla i k snížení tržeb a poklesu zisku. Dle odborníků jsou predikce ohledně ekonomického vývoje v České republice pro rok 2016 pozitivní. Mělo by však dojít ke zvýšení spotřebitelských cen a tedy i hladiny inflace. Tato skutečnost by představovala pro společnost WOODCOTE CZ, a.s. hrozbu. Zvýšení cen stavebních materiálů by mohlo vést k omezení nákupů a menšímu obrátu. Situace na trhu stavebnictví by měla zůstat příznivá a odvětví by mělo pokračovat v růstu, ke kterému došlo v letech 2014 a 2015. Pro firmu to znamená zajištění poptávky po stavebních materiálech zejména ze strany významných investorů, kteří tvoří hlavní podíl na zisku. Lze tedy tvrdit, že ekonomické prostředí bude mít na firmu převážně pozitivní dopad.

**Sociální faktory** jsou pro firmu podstatné. Na základě provedené PEST analýzy považuje firma za důležité, aby vždy maximálně uspokojila zákaznickou potřebu a přání a zajistila tak jeho spokojenost. Marketingové nástroje bude cílit zejména na investory, kteří pro podnik představují největší příležitosti ohledně realizace objemných nákupů stavebních materiálů pro své projekty. Na základě seriózního jednání a ochotě očekává, že zákazník bude šířit dobré jméno firmy a jejich poskytovaných produktů a služeb.

**Technologické okolí** znamená pro společnost získání výhody v oblasti zavedení elektronické evidence tržeb. Firma již implementovala potřebné softwarové zařízení, prostřednictvím kterého odesílá měsíční kontrolní hlášení finančnímu úřadu ohledně přijatých plateb. Pracovníci společnosti mají zkušenosti s používáním elektronického

systemu plateb. Jediná změna, která nastane, bude spočívat o nutnosti odeslání každé platby v okamžiku, kdy dojde k realizaci nákupu a jeho zaplacení. Do tohoto okolí lze zařadit i nové trendy týkající se montovaných staveb. Tento způsob výstavby si nezískal oblibenost u českých investorů, proto by se vedení společnosti mělo orientovat raději na sledování vývoje stavebních technologií u klasických zděných domů.

#### 4.9 SPACE analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

Tato kapitola se zabývá jednotlivými faktory vnějšího a vnitřního prostředí, která mají vliv na firmu. V rámci SPACE analýzy je možné zvolit libovolnou stupnici ohodnocení dílčích kritérií. Po odborné konzultaci s oblastním manažerem Milanem Tomanem, byla ohodnocena jednotlivá kritéria, uvedená v tabulce č. 3, číslem od 0 do 5 dle stupně důležitosti. Čím vyšší číslo, tím má daný faktor na firmu větší dopad. V rámci každé skupiny byl vypočten průměr a jeho hodnota byla zanesena do grafu na jednotlivé osy.

Tab. č. 3: SPACE analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

<b>Vnější prostředí</b>		<b>Vnitřní prostředí</b>	
<i>Stabilita v tržním prostředí</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Konkurenční výhoda podniku</i>	<i>Hodnota</i>
Zvýšení inflace	3	Kvalita produktů	3
Substituční produkty	4	Šíře portfolia	4
Ceny u konkurence	5	Dobré jméno u investorů	3
Elasticita poptávky	4	Spokojenost zákazníků	3
<i>Průměrná hodnota</i>	<i>4</i>	<i>Průměrná hodnota</i>	<i>3,25</i>
<i>Atraktivita v odvětví</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Finanční síla firmy</i>	<i>Hodnota</i>
Růst v odvětví	4	Zisk	3
Zadávání státních zakázek	4	Likvidita	3
Prodejní znalosti	5	Cash flow	2
Využití kapacit	2	Návratnost investic	2
<i>Průměrná hodnota</i>	<i>3,75</i>	<i>Průměrná hodnota</i>	<i>2,5</i>

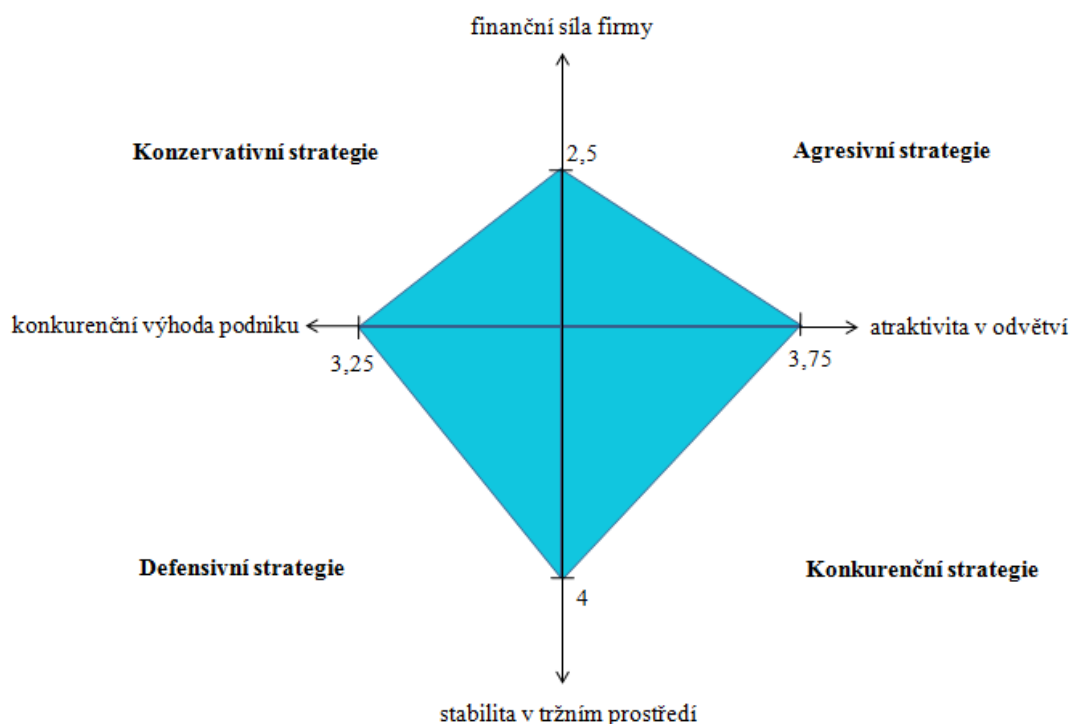
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Největší dopad na firmu má stabilita v tržním prostředí, která dosáhla nejvyšší hodnoty v porovnání s ostatními faktory. To bylo způsobeno vysokým ohodnocením dílčích kritérií. Značný vliv budou mít převážně ceny u konkurence, které představují pro firmu riziko přechodu zákazníků k prodejčům s cenově výhodnější nabídkou. S tím souvisí i substituční produkty. Neboť se jedná v tomto případě o prodej stavebních materiálů, které nelze nahradit jako takové, lze za substitut chápat levnější produkt vykazující stejnou kvalitu. Zvýšení inflace může ovlivnit četnost a výši nákupů. Důležitá je i atraktivita v odvětví. Nejdůležitějším kritériem jsou prodejní znalosti, které mají vliv

na udržení a získání zákazníků. Dále zadávání státních zakázek a růst v odvětví, které představují pro firmu příležitost ohledně dodání stavebních produktů na významné projekty. Naopak malý význam zaujímá využití kapacit. V rámci konkurenčních výhod podniku je nejvýznamnější šíře portfolia nabízených produktů pro investory strategických projektů i konečné spotřebitele, kteří nakupují stavební materiály pro soukromé účely.

Součástí SPACE analýzy je i grafické zachycení výsledků v rámci jednotlivých faktorů. Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, kdy každý z nich poskytuje určitý návrh strategie, pro kterou se může firma rozhodnout a následně ji implementovat.

Obr. č. 9: Strategické postavení společnosti WOODCOTE CZ, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z provedené SPACE analýzy je možné se rozhodnout pro volbu strategického vývoje firmy. Společnost WOODCOTE CZ, a.s. by se měla rozhodnout pro volbu konkurenční strategie, neboť plocha čtyřúhelníku zaujímá největší plochu ve čtvrtém kvadrantu ve výše uvedeném grafu (viz obr. č. 9). Podle vypracované SPACE analýzy se nachází firma v atraktivním, ale méně stabilním prostředí. V odvětví je silná konkurence, která ovlivňuje zákazníka především prostřednictvím cenové strategie. Ceny konkurentů a jejich akční nabídky mají značný vliv na rozhodnutí o nákupu stavebních materiálů,

zejména u finančně náročných projektů. Vedení firmy by mělo věnovat značnou pozornost cenovým nabídkám svých produktů, které by byly zajímavé především pro investory. Důraz by měl být kladen i na posílení finanční síly podniku. Firma má velké množství nezaplacených pohledávek z obchodních vztahů. Výši pohledávek lze nalézt v příloze B. U pochybných pohledávek jsou vytvářeny opravné položky, jejichž výše je stanovena na základě věkové struktury pohledávky a posouzení bonity zákazníka. Problematika neobdržených příjmů ovlivňuje likviditu i cash flow společnosti. Možným řešením je soustředit se více na vymáhání pohledávek a pečlivě ověřovat likviditu a solventnost u zákazníků ještě před realizací nákupu [16].

#### **4.10 Vyhodnocení dopadů makroprostředí**

S ohledem na provedenou analýzu makroprostředí lze konstatovat, že největší vliv na společnost WOODCOTE CZ, a.s. mají ekonomické a politické okolí. Ekonomická výkonnost firmy bude záviset především na: vývoji ekonomického růstu, výši finančních prostředků čerpaných ze strukturálních fondů EU a míře inflace. Všechny tyto faktory ovlivní domácí poptávku po stavebních materiálech a tím i objem a výši tržeb firmy. Důležitou roli budou zaujímat i politická rozhodnutí, která by měla podpořit investory, zvýšit iniciativu ohledně realizace nových projektů a tedy navýšit objem nákupů u firmy. Sociální okolí představuje pro společnost výhodu v konkurenčním boji, neboť věnuje značnou pozornost svým zákazníkům prostřednictvím akčních nabídek a snaží se vybudovat dlouhodobé vztahy s odběrateli. Při rozhodování o rozšíření prodejní sítě společnosti je nutné zohlednit veškeré aspekty, které lze zahrnout do geografického okolí. Dostatečné množství poboček ovlivňuje pozitivním způsobem stávající odběratelé, ale může být rozhodující i v případě oslovení potenciálních zákazníků. Ti mohou věnovat pozornost i firemním aktivitám ve vztahu k životnímu prostředí, které lze zařadit do ekologického okolí. V rámci technologického okolí bude pro firmu méně podstatná elektronická evidence tržeb, která byla již implementována a je prováděno pravidelné kontrolní hlášení plateb. Kulturně-historické okolí lze chápat jako zaujímání tradičních postojů týkající se výstavby. Pro české projektanty rodinných domů je charakteristický „stavitelský konzervatismus“, který spočívá v udržování stereotypů ohledně materiálů pro výstavbu. Většina Čechů upřednostňuje stavbu zděného domu před montovanými stavbami nebo dřevostavbami. Po celá staletí se formovala tradice zděných staveb, proto je tento typ stavby častější.



## **5 Mezoprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s.**

Mezoprostředí firmy lze charakterizovat prostřednictvím několika skupin, které může podnik ovlivnit pouze do určité míry. Míra ovlivnění záleží na vyjednávacích schopnostech a vztazích podniku s ostatními subjekty.

### **5.1 Zákazníci**

Odběratelé společnosti WOODCOTE CZ, a.s. lze rozdělit do čtyř skupin, a to: stavební firmy, investoři, stavebniny a koncoví zákazníci. Významný podíl na obratu tvoří stavební firmy a investoři zabývající se finančně náročnými projekty, které mají podobu veřejných zakázek. Jedná se o výstavby i rekonstrukce po celé České republice. Právě těmto firmám dodává společnost WOODCOTE CZ, a.s. největší objemy stavebního materiálu. Většina nákupů proběhne na základě faktury a splatnost je ve většině případů 60-90 dní. S několika firmami udržuje úzký kontakt a rozvíjí tak společnou spolupráci. Za největší odběratele jsou považováni SYNER, s.r.o., Sádrokartony Vacikar s.r.o. či Klatovská stavební společnost, s.r.o. Tito zákazníci mají většinou své přepravce, kteří jim dopraví stavební materiály přímo na stavbu. Firma spolupracuje i s dalšími stavebninami, kterým prodává zboží a udržuje tímto způsobem kontakt s konkurencí. Menší podíl na zisku firmy tvoří koncoví zákazníci, kteří nakupují materiál pro soukromé účely. Jedná se o náhodné nepravidelné nákupy. Zboží si naloží a odvezou za vlastní náklady nebo mohou využít nabízených služeb ze strany firmy WOODCOTE CZ, a.s., která zajistí odvoz zboží na konkrétní místo [69].

### **5.2 Distribuce**

Pro firmu WOODCOTE CZ, a.s., jako prodejce stavebních materiálů, je typická nepřímá distribuce. V nepřímých distribučních kanálech působí jako článek, který nakupuje suroviny od výrobců či zboží od jiných prodejců a dále je prodává konečným spotřebitelům či jiným prodejcům stavebnin. Dodavatelé, od kterých podnik odebírá zboží, zajišťují veškerou dopravu včetně dopravce. K rozvozu zboží na konkrétní místo dle přání zákazníka využívá firma svůj vlastní vozový park či svého sjednaného dopravce. Zhruba v polovině případů si však zákazník zboží odveze soukromě [69].

### **5.3 Dodavatelé**

Management firmy WOODCOTE CZ, a.s. dělí své dodavatele do dvou skupin podle druhu výstavby. Tu lze rozlišit na suchou či hrubou. Do skupiny suché výstavby lze zařadit dodavatele nabízející převážně tepelné izolace, sádrokartony, stropní podhledy. Od dodavatelů nabízející produkty pro hrubou výstavbu objednává firma WOODCOTE CZ, a.s. zejména cihelné bloky, tvárnice, maltoviny, lepidla, chemie či betonové produkty. Firma má velké množství dodavatelů, kteří dodávají stavební materiál nejrozumnějších značek a druhů. S níže uvedenými dodavateli má společnost uzavřené dlouhodobé kontrakty z důvodu vysokých sjednaných odběrů, které se pohybují okolo 50 milionů korun ročně u jednotlivých prodejců. Rámcové kupní smlouvy s konkrétními obchodními podmínkami jsou každý rok aktualizovány [69].

Společnost za nejvýznamnější dodavatele stavebních materiálů v oblasti suché výstavby považuje tyto:

- KNAUF INSULATION
- SINIAT
- SAINT GOBAIN

V oblasti hrubé výstavby je důležitým dodavatelem:

- HELUZ [69].

#### **KNAUF INSULATION**

Tato firma dodává společnosti WOODCOTE CZ, a.s. stavební materiály určené pro suchou výstavbu. Specializuje se především na tepelné izolace určené pro zateplení střech, fasád, podlah. Do nejčastěji dodávaného zboží patří sádrokartony, skelné minerální vlny, stropní podhledy. Jedná se o spolehlivého dodavatele, se kterým má společnost WOODCOTE CZ, a.s. dlouholeté zkušenosti [49].

#### **SINIAT**

Společnost SINIAT s hlavní centrálou ve Frankfurtu a třemi dalšími závody je dceřinou společností belgické skupiny ETEX. Jedná se o předního dodavatele, od kterého společnost odebírá sádrokartonové desky. Firma SINIAT vznikla v roce 2012, ale od té doby si vybuodovala významné místo na trhu a poptávka po jejích produktech stále více

roste. Ty jsou vyrobené ze surového sádrovce a zpracované prostřednictvím moderních výrobních postupů, které zaručují jejich vysokou kvalitu [50].

### **SAINT GOBAIN**

Jedná se o světového lídra na trhu stavebních materiálů. SAINT GOBAIN je vlastníkem a provozovatelem 75 podzemních a povrchových sádrových dolů. Důraz klade nejen na cenu a kvalitu, ale také na široký sortiment, který představuje několik desítek výrobků. Na českém trhu stavebních materiálů zaujímá firma významnou pozici a je považována za jednoho z nejvýznamnějších výrobců a dodavatelů sádrokartonových systémů, zateplovacích systémů, izolačních omítek, nátěrů, lepidel. Na základě mnohaletých zkušeností nabízí produkty ve vysoké kvalitě [51].

### **HELUZ**

Firma HELUZ je největším českým výrobcem cihelných produktů určených pro hrubou výstavbu. Do předností společnosti se řadí široký sortiment výrobků a jejich výborné tepelně-technické vlastnosti. Pro WOODCOTE CZ, a.s. je důležitým dodavatelem stavebního materiálu pro hrubou výstavbu. Mezi oběma firmami je dlouholetá spolupráce, která přináší pro WOODCOTE CZ, a.s. výhody zejména v podobě výhodných cen [52].

## **5.4 Konkurence**

Počet konkurujících podniků v oblasti prodeje stavebních materiálů a potřeb je podle regionálního manažera pro Západní Čechy Milana Tomana v České republice značný. Společnost WOODCOTE CZ, a.s. považuje za hlavní konkurenci DEK stavebniny, a.s., PRO-DOMA, SE a IZOMAT stavebniny s.r.o. [69].

### **DEK stavebniny, a.s.**

Stavebniny DEK byly založeny v roce 1993 pod původním názvem DEKTRADE s.r.o. Jedná se o holdingovou společnost, která má v České republice 59 poboček. Firma se zabývá nejen dodávkami materiálů, ale i jejich výrobou. Svým zákazníkům může poskytnout přesné informace týkající se přímo výroby [57].

### **PRO-DOMA, SE**

Společnost PRO-DOMA, SE je český distributor, který dodává stavební materiál již od roku 1990. Jedná se tedy o zavedenou firmu na trhu, která získala ocenění v rámci

ČEKIA Stability Award s ratingem AAA-Excelentní. Toto ocenění je důkazem pro investory, že se jedná o stabilní a důvěryhodnou firmu, která klade důraz na korektní chování. Právě tyto aspekty požadují investoři ze strany prodejců. Další výhodou pro zákazníky je především dostupnost, neboť vzdálenost prodejny od odběratele je menší než 40 km. Firma se vyznačuje rozsáhlou prodejní sítí, své produkty nabízí v 75 stavebninách. Oproti společnosti WOODCOTE CZ, a.s. se jedná o trojnásobek počtu prodejních míst [55].

### **IZOMAT stavebniny s.r.o.**

Obchodní korporace IZOMAT stavebniny s.r.o. je významným dodavatelem stavebních materiálů, zejména tepelných izolací, v České republice. K prodeji dochází ve 23 pobočkách. Strategií společnosti je budování dobrých vztahů se svými odběrateli na základě širokého sortimentu, poradenství a poskytovaných služeb. Konkurenceschopnost spočívá ve vysoké odbornosti a znalosti stavebních materiálů. Filosofie podniku je založena na mottu: „Stavíme na znalostech.“ [56].

## **5.5 Porterův model pěti sil**

Tato analyzující metoda je zaměřena na identifikování konkurenčních sil, které ovlivňují rozhodování managementu a mají vliv na podnikatelskou činnost [2].

### **Vyjednávací síla kupujících**

Vyjednávací pozice zákazníků je do jisté míry určena jejich postavením na stavebním trhu. Investoři, kteří jsou pravidelnými odběrateli stavebních materiálů u firmy a realizují finančně objemné nákupy, mají rozhodující vliv ohledně stanovení cenových podmínek, dodacích lhůt či době splatnosti. Vedení společnosti se snaží udržet tyto zákazníky, proto jim jsou často poskytnuty rabaty či skonta. Významnou pozici ve vyjednávání mají i noví investoři, kteří představují pro firmu příležitost v navázání dlouhodobé spolupráce. Boj o tyto odběratele je značný, proto je i značná rivalita mezi jednotlivými stavebninami. Rozhodující je ve většině případů cena v poměru s kvalitou. Nejmenší vliv ve vyjednávání mají odběratelé, kteří kupují stavební materiál pro soukromé účely. Těchto odběratelů je nejvíce a realizují spíše drobné nákupy. Firma se snaží o jejich pozornost především prostřednictvím měsíčních akčních výprodejů [69].

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost WOODCOTE CZ, a.s. si může vybrat vhodného dodavatele z velkého množství výrobců a prodejců stavebních materiálů. Při jejich výběru klade důraz na pečlivé zjištění dostatečného množství informací o jejich spolehlivosti či bonitě. K tomu využívá různé zdroje, nejčastěji obchodní rejstřík, internetové stránky. S mnohými má dlouholeté zkušenosti, které v některých případech představují spolupráci přes 20 let. Dodavatelé mají zájem o spolupráci, proto nabízí stavebninám výhodné podmínky, např. rabaty, skonta, inkasa. Dle oblastního manažera Milana Tomana, je vyjednávací síla dodavatelů na základě výše uvedených skutečností slabá. Ve většině případů mají rozhodující vliv stavebniny WOODCOTE CZ, a.s. [69].

### **Rivalita mezi stávajícími firmami**

Konkurenční boj mezi nynějšími firmami v odvětví je významný. Na českém trhu je velké množství českých i zahraničních prodejců, kteří si navzájem konkurují především v cenové strategii, v šíři nabízeného sortimentu a poskytovaných službách či odborných znalostech týkající se vlastností a použití stavebních produktů. Zákazníkovu přízeň udržují konkurující podniky prostřednictvím výhodných dodacích a platebních podmínek či špičkovým servisem. Velký důraz je kladen i na marketingovou propagaci. Důležitou roli ztvárňuje osobní prodej a příjemnost personálu na prodejně. Podpora prodeje probíhá většinou na základě akčních nabídek a výprodejů. Pro zákazníka je důležitá i dostupnost prodejních míst, proto se firmy snaží svou pobočkovou síť neustále rozšiřovat [69].

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Příchod potenciální konkurence je podmíněn bariérami vstupu do odvětví. Jedná se zejména o značnou kapitálovou náročnost. Za nejvyšší finanční výdaje pro začínající firmy lze považovat investice do prodejních míst. V případě, že v daném regionu neposkytuje služby žádný přepravce, je nutné investovat i do vlastního vozového parku. Největší hrozbu pro stavebniny by představoval vstup zahraničního konkurenta, který by disponoval obrovským množstvím kapitálu, bohatými zkušenostmi v oblasti prodejního know-how či odbornými znalostmi týkající se nejnovějších trendů vlastností stavebních materiálů. Výhodou pro společnost WOODCOTE CZ, a.s. v případě vstupu nové konkurence jsou mnohaleté zkušenosti s prodejem, odborně vyškolený personál, dlouhodobé kontakty s dodavateli i odběrateli a povědomí o firmě u veřejnosti [69].

## **Hrozba substitutů**

V oblasti stavebnictví, kde jsou ve většině případů dány konkrétní parametry ohledně vlastností stavebních materiálů, nelze chápat substitut jako produkt, kterým lze nahradit jiný produkt. Za substituty, které by nahradily produkty společnosti WOODCOTE CZ, a.s., lze označit ty stavební materiály, které budou kvalitnější a cenově dostupnější. Právě tyto dva aspekty jsou ve většině případů u kupujících rozhodující. Investoři vždy poměřují kvalitu s cenou. Přednost dávají firmám, které jim nabídnou vysoce kvalitní zboží s nižšími cenami, než jsou u konkurence. Dalším kritériem, které může ovlivnit zákazníka při volbě stavebnin, je dostupnost prodejních míst. Pro kupujícího je výhodnější realizovat nákup u firmy, která se nachází v kratší vzdálenosti, neboť vynaloží nižší náklady na dopravu [69].

## **5.6 Vyhodnocení dopadů mezoprostředí**

S ohledem na provedenou Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil jsou pro firmu nejvýznamnější dva faktory, a to: vyjednávací síla kupujících a rivalita mezi stávajícími firmami. Zákazníci zauímají silné postavení ve vyjednávání a nákupním rozhodování. Zejména investoři finančně náročných projektů mají výhodu v determinování podmínek týkajících se nákupu. Společnost WOODCOTE CZ, a.s. jim věnuje největší pozornost, neboť mají zásadní vliv na výši tržeb a výsledek hospodaření. Svými marketingovými aktivitami usiluje o udržení těchto odběratelů a získání výhody v konkurenčním boji, neboť rivalita mezi prodejci stavebních materiálů je značná. Přispěla k tomu dlouhá krize ve stavebnictví, která se dotkla i prodejců stavebnin. Ti se snaží po předešlých ztrátách zlepšit své finanční situace navýšením tržeb a dosažením zisku prostřednictvím získání klíčových odběratelů, kteří budou realizovat objemné nákupy. Za prvek se středním dopadem na ekonomickou výkonnost firmy lze považovat vstup nové konkurence ze zahraničí, který by představoval riziko ohledně ztráty důležitých zákazníků. Do faktorů s nízkým vlivem na společnost lze zařadit vyjednávací sílu dodavatelů a hrozbu substitutů. Na trhu stavebních materiálů se nachází dostatečné množství výrobců i prodejců, proto se firma může pečlivě rozhodnout, se kterými dodavateli naváže spolupráci. Zároveň do určité míry může rozhodnout o platebních a dodacích podmínkách. Silnější pozice ve vyjednávání v oblasti nákupu patří tedy vedení firmy. Pravděpodobnost hrozby substitutů je v tomto odvětví velmi nízká, neboť nelze ve většině případů nahradit stavební produkty za jiné.

## **6 Mikroprostředí společnosti WOODCOTE CZ, a.s.**

V této kapitole je provedena charakteristika mikroprostředí. Je zde uveden strategický záměr firmy, organizační struktura a problematika lidských zdrojů. Finanční situaci lze vyčíst z provedené finanční analýzy.

### **6.1 Strategický záměr**

V roce 2015 očekávala společnost oživení trhů se stavebními materiály a tomuto předpokladu také přizpůsobila svou strategii. Svou pozornost cílila na integraci nákupních aktivit, zvyšování efektivity prodeje, spokojenosti zákazníků, rozšiřování prodejního sortimentu a důslednou kontrolu nákladů a hotovostních toků. Ve stejném roce byly také naplněny obchodní cíle. Jednalo se o dosažení trojnásobku provozního výsledku hospodaření oproti minulému roku a 13% nárůst tržeb [16].

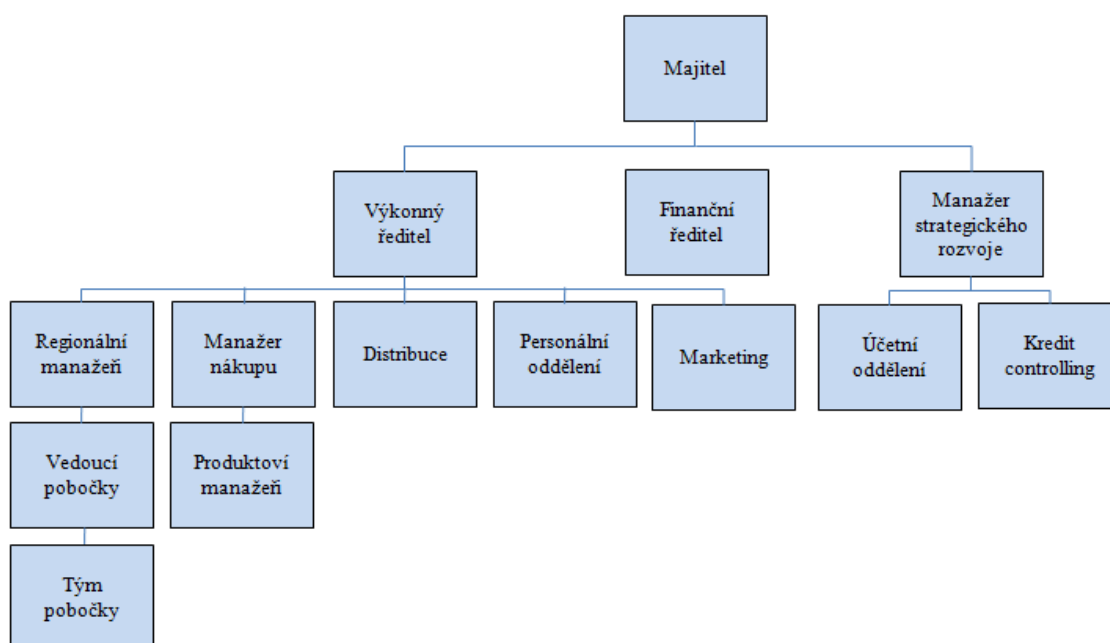
Pro rok 2016 chce rozvíjet koncept rozšiřování pobočkové sítě prostřednictvím investic, které by měly být využity především pro rekonstrukce, modernizace či přemístění. Výsledkem by mělo být rozšíření okruhu zákazníků. Dále chce pokračovat v započaté strategii poskytování nejlepšího zákaznického servisu a nabídky širokého sortimentu zboží, které si mohou zákazníci zakoupit přímo v prodejnách nebo objednat na internetovém obchodu [www.Baushop.cz](http://www.Baushop.cz). Mezi další cíle lze zařadit pravidelné školení zaměstnanců v oblasti služeb poskytovaných zákazníkům a technického know-how; prohlubování vztahů a kontraktů s dodavateli, které budou mít za následek pozitivní dopad na zákazníka; bezchybné zásobování zákazníka „na míru“, aby získal důvěru, jistotu a pokračoval ve spolupráci s firmou. Neméně důležitou součástí strategie je prosazování jednotného vizuálního stylu prostřednictvím logotypů společnosti WOODCOTE CZ, a.s. a produktových značek. Přehled logotypů je k dispozici v příloze A. Konkrétní obchodní cíle pro rok 2016 nejsou veřejnosti zpřístupněné [15].

### **6.2 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti vykazuje rysy funkcionální organizační struktury. V čele se nachází majitel firmy pan Neville Parry, který provádí konečná rozhodnutí ve strategických záležitostech, investičních výdajích, konceptech rozvoje pobočkové sítě a další. Lze tedy tvrdit, že se jedná o centralizované řízení. Přímí podřízení jsou: výkonný ředitel, finanční ředitel a manažer strategického rozvoje. Ti se zabývají

činnostmi na strategické i taktické úrovni. Úkolem výkonného ředitele je posoudit požadavky od jednotlivých oddělení, vyhodnotit je v rámci s celopodnikovými cíli a nalézt optimální řešení. Jeho snahou je podpora kooperace napříč jednotlivými odděleními a spolupráce mezi regionálními manažery. Finanční ředitel má ve své kompetenci nalézt vhodné způsoby financování podniku, vypracovat konkrétní investiční návrhy s ohledem na finanční možnosti společnosti atd. Manažer strategického rozvoje se zabývá především hledáním příležitostí, které by vedly k větší prosperitě firmy. Jednotlivá oddělení, produktoví manažeři, vedoucí a týmy poboček se zabývají problematikou převážně na taktické či operativní úrovni. Přehled vztahů ve společnosti lze nalézt na následujícím organizačním schématu, viz obr. č. 10 [69].

Obr. č. 10: Organizační struktura společnosti WOODCOTE CZ, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Za výhody této funkcionální organizační struktury s liniovým základem lze považovat efektivní výměnu informací na základě stejné kvalifikace uvnitř oddělení, využití odborníků či pečlivou dělbou práce [2].

### 6.3 Lidské zdroje

V neustálém boji proti konkurenci je za klíčový faktor úspěchu považován vedením společnosti zejména lidský kapitál. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ve všech pobočkách a to především ti, kteří vstupují do přímého styku se zákazníky. V roce 2014



byl jejich průměrný počet 193. Během roku jsou pořádány společenské akce nejen pro zaměstnance, ale také pro obchodní partnery [16].

Za nejvýznamnější projekt, který byl ve společnosti realizován v době od 15.9.2010 do 14.9.2012, lze uvést projekt „Rozvoj systému personálního řízení“. Ten byl financován evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státním rozpočtem. Předmětem projektu bylo nastavení uceleného systému vzdělávání, který zvýší úroveň manažerských, komunikačních a obchodních znalostí, jazykových a počítačových dovedností, které patří do tzv. soft skills. Cílovou skupinu tvořilo 64 zaměstnanců, jejichž místo výkonu práce bylo mimo území hlavního města Prahy. V rámci projektu byly vytvořeny hlavní a specifické cíle. Hlavním cílem projektu bylo vytvoření systému řízení a rozvoje lidských zdrojů, který by vedl k větší motivaci u zaměstnanců, podpoře podnikového vzdělávání a zvýšení úrovně vnitropodnikové komunikace. Specifickými cíli se staly například zavedení speciálního systému školení prostřednictvím interních lektorů, který vedl k celkovému zlepšení výše zmíněných soft skills [61].

## 6.4 Finanční analýza

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením finanční situace podniku. Cílem analýzy je vyhodnotit finanční zdraví a ekonomickou situaci podniku. Po dohodě s vedením firmy byly vybrány ukazatele rentability a likvidity.

### *Ukazatele rentability*

Jedná se o poměrové ukazatele, které poměřují výsledek podnikatelské činnosti podniku ke zvolené základně. Čím vyšší výnosnost, tím lepší využití majetku a kapitálu [11].

### *Rentabilita aktiv (ROA)*

Rentabilita aktiv poměřuje zisk podniku s celkovým vloženým majetkem. Pozornost však není věnována problematice, z jakých zdrojů byla aktiva pořízena. Do čitatele se nejčastěji dosazuje EBIT – zisk před zdaněním a úroky [11].

$$ROA = \frac{\text{EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky)}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

### *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

Rentabilita vlastního kapitálu se zaměřuje na reprodukci kapitálu, který byl vložen vlastníky do společnosti. Popisuje, jaké množství čistého zisku připadá na jednu korunu investic [11].

$$ROE = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

### *Rentabilita tržeb (ROS)*

Tento ukazatel vyjadřuje, jaké množství zisku v korunách bude vytvořeno z jedné koruny tržeb. K výpočtu této rentability se využívá EAT popřípadě EBIT [11].

$$ROS = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{tržby z prodeje vlastních výroků} + \text{tržby z prodeje zboží}} \quad (3)$$

Tab. č. 4: Ukazatele rentability za období 2010 – 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Vstupní veličiny (v tis. Kč)					
EAT	-22 009	4 853	-19 752	-21 170	798
EBIT	-14 537	-5 608	-14 558	-19 239	6 066
Aktiva	347 932	365 916	342 429	436 388	459 706
Vlastní kapitál	221 606	226 459	206 707	181 791	182 592
Tržby	701 010	688 041	771 323	831 416	1 131 947
Ukazatele rentability (v %)					
ROA	-4	-2	-4	-4	1
ROE	-10	2	-10	-12	0,5
ROS	-3	1	-3	-3	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [60], 2016

Ukazatel ROA dosahoval v letech 2010 – 2013 záporných hodnot z důvodu záporného EBIT. Skutečnost, že firma byla v jednotlivých letech ve ztrátě, souvisela s krizí ve stavebnictví. Situace se změnila v roce 2014, kdy společnost dosáhla zisku a ukazatel se meziročně zvýšil o 5 %. Aktiva vykazovala v letech 2010 a 2011 rostoucí charakter. V roce 2012 došlo ke snížení aktiv vlivem poklesu pohledávek z obchodních vztahů a krátkodobého finančního majetku. V následujících letech 2013 a 2014 došlo k opětovnému navýšení aktiv především na základě nákupu zboží a zvýšení pohledávek za odběrateli.

Rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala v jednotlivých letech kolísavý charakter. Svého minima -12 % dosáhla v roce 2013, kdy vykázala společnost nízkou hodnotu čistého zisku a nejnižší hodnotu vlastního kapitálu. Důvodem poklesu vlastních zdrojů byla prohlubující se neuhrazená ztráta z minulých let. V roce 2014 se rentabilita dostala do kladných hodnot.

Rentabilita tržeb si zachovala konstantní hodnoty ve výši -3 % v letech 2010, 2012 a 2013. Ty byly záporné z důvodu záporného čistého zisku. V roce 2014 došlo k výraznému navýšení tržeb společnosti, které mělo za následek zvýšení výnosů společnosti a dosažení kladného čistého zisku. Hodnota ukazatele se zvýšila na 0,1 %.

### *Ukazatele likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku krýt své splatné závazky včas a v požadované formě. Její řízení bezprostředně souvisí se strategií dané firmy a konečným rozhodnutím managementu. Důležitou roli hraje její výše. Pokud bude vysoká likvidita, bude čtené množství prostředků vázáno s malým výnosem a nebude docházet k jejich výhodnému investování. Opakem je nízká likvidita, která může být příčinou například finančních problémů [11].

### *Běžná likvidita*

Tento ukazatel uvádí, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky. Firma může z tohoto výpočtu zjistit, kolikrát je schopna uspokojit věřitele, jestliže by přeměnila oběžná aktiva na peníze. Doporučený interval hodnot pro běžnou likviditu je 1,8 – 2,5 [11].

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

### *Pohotová likvidita*

Pohotová likvidita představuje přísnější ukazatel, neboť jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby, které jsou nejméně likvidní. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se nachází v rozmezí 1 – 1,5 [11].

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

### Okamžitá likvidita

Výpočet okamžité likvidity je pomocí podílu finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučené rozmezí hodnot je 0,2 – 0,5 [11].

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2010 – 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Vstupní veličiny (v tis. Kč)					
Zásoby	65 070	76 744	95 297	136 499	146 957
Pohledávky	224 437	228 486	166 526	229 828	239 323
Finanční majetek	47 154	32 212	28 306	12 027	24 653
Krátkodobé závazky	123 312	136 977	134 823	228 563	232 639
Oběžná aktiva	336 661	337 342	290 129	378 354	410 933
Ukazatele likvidity					
Běžná likvidita	2,7	2,5	2,2	1,7	1,8
Pohotová likvidita	2,2	1,9	1,4	1,1	1,1
Okamžitá likvidita	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [60], 2016

Z tabulky je zřejmé, že běžná likvidita měla klesající tendence až do roku 2013. Příčinou poklesu bylo navýšení zásob, tedy zvýšení hodnoty jmenovatele ve výpočtu. Vázání volných prostředků v těchto aktivech mělo za následek snížení schopnosti uspokojit věřitele společnosti. V roce 2013 dosáhl ukazatel svého minima, tj. 1,7 a nacházel se pod minimální hranicí doporučeného intervalu.

Pohotová likvidita se v letech 2010 a 2011 pohybovala výrazným způsobem nad doporučeným rozmezím hodnot. Pro podnik tento výsledek znamenal větší jistotu v případě plnění splatných závazků, ale také snížení rentability. V roce 2012 klesl ukazatel meziročně o 0,5 a dostal se do doporučeného intervalu.

Okamžitá likvidita se v prvních třech letech nacházela v doporučeném rozmezí hodnot. V posledních dvou letech se na základě výrazného navýšení krátkodobých závazků snížila její hodnota na 0,1. Vypočtené číslo znamená, že peněžní prostředky převyšují 0,1 krát dluhy společnosti. Ukazatel se nacházel pod daným intervalem.

## **6.5 Vyhodnocení dopadů mikroprostředí**

Za prvek mikroprostředí, který má pozitivní dopad na vývoj společnosti v budoucnosti, lze označit podrobně vypracovaný strategický záměr. Ten má vést k usměrnění firemních aktivit a naplnění obchodních cílů. Společnost si stanovuje činnosti a úkoly, které je nutné provést, aby dosáhla požadovaných výsledků v konkrétních oblastech. Dalšími pozitivními aspekty jsou vhodně nastavená organizační struktura a orientace na rozvoj lidských zdrojů, který představuje potenciál budoucího úspěchu v konkurenčním boji. Firma si je vědoma, jak je důležité chování prodejce vůči zákazníkovi a jeho dojem z nákupu. Většina investorů vyhodnocuje své nákupní činnosti u svých dodavatelů. Na základě toho se rozhodnou, zda budou s firmou i nadále spolupracovat nebo rozšíří své nákupy. Mohou se ale také rozhodnout, že neuskuteční další nákup, a to může představovat pro podnik výrazné snížení v tržbách. Je tedy žádoucí, aby docházelo k neustálému školení zaměstnanců a rozvíjely se jejich komunikační a sociální dovednosti zejména vůči odběratelům. Negativní vliv na firmu měla nestabilní finanční situace. Ukazatele rentability i likvidity zaznamenaly v letech 2010 – 2014 kolísavý charakter, který představoval nejistotu ve finančním rozhodování. Důvodem byla krize ve stavebnictví. V příloze C lze vidět i záporný výsledek hospodaření před zdaněním, kterého firma dosáhla v letech 2010 – 2013. V roce 2014 byl zaznamenán vůči roku 2013 pozitivní vývoj obou ukazatelů, který by měl pokračovat i v roce 2015 a 2016.

## SWOT analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

Tato kapitola se zabývá provedením SWOT analýzy vybraného podniku. Následující tabulka č. 6 zobrazuje přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.

Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Odborně vyškolený personál</li><li>• Široký sortiment</li><li>• Prodej kvalitních produktů</li><li>• Vhodná lokalizace prodejních míst</li><li>• Dlouhodobé vztahy s dodavateli</li><li>• Dobré jméno na trhu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velké množství pohledávek</li><li>• Finanční stabilita</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomický růst ve stavebnictví</li><li>• Čerpání dotací z fondů EU</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Silná konkurence v odvětví</li><li>• Příchod zahraničního konkurenta</li><li>• Zvýšení inflace</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### Silné stránky

Management firmy považuje za nejdůležitější silnou stránku lidský potenciál, proto klade velký důraz na strategii personálního rozvoje, který vede k prosperitě firmy a pomáhá obstát v konkurenčním boji. Další výhodou společnosti je nabídka širokého sortimentu produktů, prostřednictvím kterého se snaží udržet stávající zákazníky a zamezit tak přechodu ke konkurujícím prodejcům. Vedení společnosti věnuje pozornost také kvalitě produktů, díky které se snaží získat zájem investorů či nových odběratelů. Důležitá je i vhodná lokalizace poboček, která může ovlivnit odběratele v rozhodnutí, kde uskutečnit nákup a vynaložit co nejnižší náklady na logistiku. Na základě korektních a dlouhodobých vztahů s dodavateli, se kterými má v mnoha případech sjednané rámcové kupní smlouvy, se společnost řadí do skupiny spolehlivých prodejců stavebních materiálů a upevňuje si dobré jméno na trhu.

## **Slabé stránky**

Za slabé stránky podniku lze považovat velké množství pohledávek za odběrateli. V některých případech se jedná o nedobytné pohledávky, ke kterým jsou vytvořeny opravné položky. Společnost má na jedné straně výnosy, které se promítnou ve Výkazu zisku a ztráty, na druhou stranu neobdržela příjmy a to se projeví v Cash flow a v likviditě společnosti. Může tedy vzniknout druhotná platební neschopnost.

## **Příležitosti**

Pro společnost je největší příležitostí ekonomický růst ve stavebnictví, od kterého se odvíjí i zájem po stavebních materiálech a tím i vývoj finanční situace ve firmě. K růstu v odvětví by měly přispět i dotace ze strukturálních a investičních fondů Evropské unie, které jsou čerpány v rámci jednotlivých operačních programů pro programové období 2014 – 2020.

## **Hrozby**

Firmu může ohrozit silná konkurence v odvětví, která se snaží získat zákazníky především díky nízkým cenám produktů a výhodným platebním podmínkám. Odběratel může tedy přejít k jiným stavebninám, které mu poskytnou výhodnější podmínky ohledně nákupu. Pokud by se jednalo o významnou veřejnou zakázku či finančně náročný projekt, měl by přechod investora k jinému prodejci stavebních materiálů na firmu významný dopad, který by se promítl především v zisku. Další hrozbou by se mohl stát příchod silného zahraničního konkurenta, který by disponoval velkým množstvím kapitálu a zkušenostmi na světovém trhu. Své znalosti a finance by mohl uplatnit v masové reklamě, která by ovlivnila zákazníka v rozhodnutí o nákupu u jiné firmy. Určité riziko představuje pro společnost i předpokládané zvýšení inflace, které by mělo za následek zvýšení cen nabízených produktů. To by mohlo odradit zákazníka od nákupu, který by odložil či vůbec neuskutečnil a firma by přišla o výnosy.

## **Zhodnocení SWOT analýzy**

Z provedené analýzy je zřejmé, že společnost má dostatek silných stránek, které by měla využít k eliminaci možných hrozeb. Při konzultaci s regionálním manažerem pro Západní Čechy Milanem Tomanem bylo řečeno, že strategický management společnosti

bude usilovat o dodržení strategie ST. To znamená více posílit silné stránky a maximálně potlačit hrozby.

### **Strategie ST**

Společnost klade značný důraz na lidský potenciál. Příjemné vystupování personálu a odborné znalosti řadí mezi své silné stránky. Firma by měla neustále rozvíjet prodejní dovednosti lidských zdrojů prostřednictvím odborných školení, které by vedly ke snížení hrozby konkurenčního tlaku. V boji proti konkurenci však vedení nespolehá nejen na své zaměstnance, ale také na kvalitu prodávaného zboží a nabídku širokého sortimentu. Pozornost by měla být tedy cílena na neustálé rozšiřování nabízeného zboží v nejvyšší možné kvalitě. Nejen kvalita, ale především cena hraje důležitou roli u investorů. Je nezbytné, aby vedení firmy nepřetržitě porovnávalo své cenové nabídky ve vztahu s konkurencí. Informace ohledně cen produktů může vyhledat na internetových stránkách konkurence nebo provést mystery shopping. Investorův zájem může získat například prostřednictvím sezónních akčních prodejů, množstevních rabatů nebo nabízených skont. Nutné je také sledovat vypsané projekty veřejných zakázek, vypracovat nabídku stavebních materiálů a oslovit investora předem.

V případě vstupu zahraničního konkurenta, který by znamenal pro firmu velkou hrozbu, by využila svého dobrého jména na trhu a dlouholetých zkušeností v oblasti prodeje.

Za další silnou stránku jsou považovány dlouhodobé pozitivní vztahy s dodavateli, se kterými jsou podepsány rámcové kupní smlouvy. V případě zvýšení inflace, která by znamenala zvýšení cen stavebních materiálů, by mohla firma využít dlouhodobé spolupráce se svými dodavateli a na základě předběžných smluv ohledně odběru, vyjednat výhodnou cenu zboží. Nemuselo by se jednat o takové navýšení cen produktů a firma by neztratila zákazníky.



## Doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti

S ohledem na silný konkurenční boj na trhu se stavebními materiály je nutné, aby management firmy pokračoval v rozšiřování okruhu odběratelů. K získání jejich pozornosti by měla vést následující uvedená doporučení.

### Účast na mezinárodním veletrhu Bauma

Mezinárodní veletrh Bauma v Mnichově je největší světový odborný veletrh v oblasti stavebnictví a prodeje stavebních materiálů. V roce 2013 byl zaznamenán rekordní počet vystavovatelů. Na ploše 575 000 m<sup>2</sup> bylo evidováno 3 421 firem nabízející své produkty a nejnovější trendy v odvětví. Účast na tomto trhu by pro společnost WOODCOTE CZ, a.s. znamenala získání přehledu o nejnovějších materiálech a novinkách na světovém trhu. Tyto poznatky by mohla využít při rozšíření svého sortimentu o nové produkty, o které se zajímali zákazníci nejvíce. Zároveň by mohla lépe poznat prodejní taktiky konkurujících firem, které působí na získání zákaznickovy pozornosti a následně jej ovlivňují při nákupním rozhodování. Pokud by se firma rozhodla vystavovat své produkty, musela by provést registraci s dostatečným časovým předstihem a vytvořit si dostatečnou informační základnu ohledně průběhu veletrhu [43], [66].

Tab. č. 7: Přehled činností a jejich finanční náročnosti

Název činnosti	Výše výdajů v EUR	Výše výdajů v Kč
Online registrace o účasti na veletrhu	0	0
Zaplacení registračního poplatku	365	9 862
Poplatek za zanesení reklamy do katalogu	14	378
Platba poplatku za komunikace	125	3 378
AUMA – příspěvek	12	324
Příspěvek na odpady	30	811
Zajištění výstavní plochy	1 656	44 745
Zakoupení výstavního stánku	1 838	49 669
<b>Celkem</b>	<b>4 040</b>	<b>109 167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [66], 2016

Pro přepočítání EUR na české koruny byl použit kurz devizového trhu dle ČNB ze dne 8.4.2016, 1 EUR/27,020 Kč [64].

## **Registrace o účasti na veletrhu**

Účast na veletrhu Bauma v Mnichově je podmíněna provedením elektronické registrace na internetových stránkách [www.bauma.de](http://www.bauma.de). Je nutné vyplnit online formulář, do kterého se zapisují základní údaje o vystavovateli, adresa firmy, kontaktní údaje, počet spoluvystavovatelů, se kterými bude sdíleno výstavní místo, rozloha zvolené výstavní plochy a zařazení do odvětví, ve kterém působí daná firma. Do sjednaného termínu je nutné zaplatit registrační poplatek ve výši 365 EUR. Firma po provedené platbě obdrží Ausstellerausweis (průkaz vystavovatele), který bude sloužit k identifikaci pro organizátora veletrhu [66].

## **Zajištění výstavní plochy**

Výstavní plochy lze rozdělit do dvou skupin. Jedná se o Halle (haly) či Freigelände (venkovní prostranství v areálu). Rozloha plochy, na které lze vystavovat, se pohybuje v rozmezí od 20 m<sup>2</sup> do 1000 m<sup>2</sup>. Cena se odvíjí od zvolené výstavní plochy, její rozlohy a umístěním stánku. Stánky lze dále dělit na: Reihenstand (řadový stánek), Kopfstand (hlavní stánek), Eckstand (postranní stánek) a Blockstand (blokový stánek). Ceny se pohybují v intervalu od 82,80 EUR/m<sup>2</sup> do 252,70 EUR/m<sup>2</sup>. Nejlevnější varianta vyžaduje náklady ve výši 1 656 EUR [66].

## **Příprava stánku**

Firmě se nabízí dvě možnosti ohledně vybavení stánku. Pokud chce vynaložit nejnižší náklady, zajistí si vše sama. V případě, že má zájem o úsporu času, může veškeré činnosti spojené s přípravou stánku zadat Aussteller-Shop (obchod vystavovatele), který vše zajistí. Lze zmínit: multimediální vybavení, konstrukci stánku, dekorace, nábytek atd. Firma WOODCOTE CZ, a.s. by mohla zakoupit výstavní stánek EUROSTAND typ „Berlín“, jehož cena by činila 49 669 Kč. Jednalo by se o vhodnou investici, neboť by stánek mohla využít i na jiných veletrzích. Na základě zaplaceného registračního poplatku může zdarma využít servisu vystavovatele (Standservice) potřebného pro dokonalý vzhled stánku. Jedná se například o: udržení čistoty stánku, pojištění stánku, ostraha či zajištění ohledně odpadů [65], [66].

## **Komunikace a propagace firmy**

Všechny vystavující firmy musí zaplatit příspěvek na komunikaci (Kommunikationsbeitrag), který činí 125 EUR. Ten je určen pro pokrytí výdajů na tisk

katalogů – průvodce veletrhu. Za poplatek ve výši 14 EUR, může být do katalogu vytištěna reklama, kterou si firma sama určí. Této možnosti by měl management využít, neboť se jedná o cenově výhodný způsob masové propagace [66].

### **Ostatní příspěvky a poplatky**

Do ostatních příspěvků lze zahrnout AUMA – příspěvek (Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft). Ten je vybírán z každého veletrhu konaného v SRN a jedná se o příjem německého hospodářství. Jeho výše je 0,60 EUR/m<sup>2</sup> pronajaté výstavní plochy. Za další poplatek lze považovat Entsorgungspauschale Laufzeitabfall (paušální poplatek na odpady) [66].

### **Vyhodnocení dopadu veletrhu na společnost WOODCOTE CZ, a.s.**

Účast na veletrhu je spojená s dodatečnými výdaji, které by činily 109 167 Kč. I přesto by bylo vhodné zvážit účast na této akci, neboť by si společnost WOODCOTE CZ, a.s. mohla rozšířit okruh svých zákazníků a získat zahraniční segmenty odběratelů. Přínosem by bylo i pozorování konkurence či celkové chování ostatních vystavovatelů, ze kterého by mohla provést firma vlastní výzkum. Ze zjištěných výsledků by mohla čerpat cenné informace, které by použila pro firemní rozhodování či zlepšení prodejních praktik. Firma dosáhla v roce 2014 kladného výsledku hospodaření ve výši 798 000 Kč po zdanění. Zároveň vytváří rezervní fond, ze kterého by mohly být uhrazeny veškeré platby spojené s účastí na veletrhu.

### **Využití Registru stavebních projektů**

Za klíčové zákazníky považuje firma investory stavebních projektů, kteří se výrazným způsobem podílí na tržbách. Spolupráci s nimi lze navázat nejen na základě účasti a setkání na výše zmíněném veletrhu Bauma v Mnichově, ale také včasným jejich oslovením. To přináší výhodu ve smyslu získání investorovy přízně dříve, než jej kontaktuje konkurence. K získání informací o připravovaných a realizovaných stavebních zakázkách s přímými kontakty na investory slouží Registr stavebních projektů, do kterého by se firma mohla zaregistrovat. V tomto portálu je uvedeno více než 95 % projektů v rámci celé ČR. Ze soukromé sféry od hodnoty 0,5 mil. Kč, z veřejné sféry v pásmu nad 3 mil. Kč. Přínosem je i sledování celého průběhu projektu od investičního záměru až po praktické ukončení stavby. Za další výhodu lze označit

zachycení vazeb mezi zainteresovanými subjekty (Projektant, Investor, Dodavatel) v procesu přípravy a výstavby. Jedná se o zjištění, kdo s kým spolupracuje [67].

### **Uspořádání akce pro veřejnost**

Pro udržení stálých zákazníků a získání nových odběratelů by mohla společnost WOODCOTE CZ, a.s. uspořádat alespoň jednou ročně veřejnou akci, na které by prezentovala své produkty a novinky na trhu stavebnictví. Do příprav by bylo vhodné zařadit i doprovodný program, na základě kterého by si firma zajistila větší účast a zájem veřejnosti. Pro ženy by byla zajištěna základní kosmetická péče včetně odborných rad. Každé dítě, které by přišlo v doprovodu se svými rodiči, by obdrželo plastový náramek a balónek s logem firmy. Po celou dobu akce by mohli rodiče svěřit své ratolesti hosteskám. Pro nejmenší by byly určeny atrakce, konkrétně skákací hrad a kolotoč, pro starší ruční práce. Každé dítě by si tedy mohlo odnést praktickou látkovou tašku opět s logem firmy, kterou by si nabarvilo a ozdobilo dle vlastního vkusu. U mužů se předpokládá, že budou věnovat pozornost připraveným prezentacím, které by se věnovaly nabídce poskytovaných stavebních produktů a ostatním trendům týkající se výstavby a modernizace budov. Předpokládané výdaje by činily 50 000 Kč.

### **Udržování kontaktů**

V rámci udržování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů by mohlo vedení firmy rozesílat významným dodavatelům a investorům prostřednictvím emailu elektronické blahopřání vždy k významným svátkům, například vánočním nebo velikonočním spolu s aktualizovanou nabídkou sortimentu. Jednalo by se o efektivní způsob, jak připomenout těmto subjektům zájem firmy o spolupráci s nimi. Tato forma propagace je i z hlediska nákladů velmi výhodná, neboť by firma nemusela vynaložit žádné dodatečné náklady.

### **Soutěž o slevové poukazy**

S ohledem na zvýšení obrátu tržeb by mohla být vyhlášena na internetových stránkách společnosti soutěž o slevové poukazy ve výši 10 000 Kč, 5 000 Kč a 2 000 Kč s uplatněním do 31.12. 2016. Každý zákazník, jehož nákup by převýšil částku 20 000 Kč, by obdržel slosovací kupón, do kterého by uvedl své osobní údaje a souhlas se zasíláním nabídek stavebních materiálů na uvedenou emailovou adresu. Konečné slosování by proběhlo v každé pobočce společnosti WOODCOTE CZ, a.s.

## Závěr

Do podnikatelského prostředí lze zahrnout celou řadu faktorů, které ovlivňují činnost podniku pozitivním či negativním způsobem. Tyto prvky jsou proměnlivé, proto je nezbytné neustále analyzovat jejich vývoj a dopad na firemní rozhodování.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu podnikatelského prostředí, zhodnotit vliv tohoto prostředí na společnost WOODCOTE CZ, a.s. a na základě zjištěných výsledků vytvořit doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Pro analýzu podnikatelského prostředí byly použity PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a SPACE analýza.

Z provedené PEST analýzy vyplynulo, že největší vliv na činnost firmy představují politicko-právní okolí a ekonomické okolí. Zásadní dopad na společnost měla krize ve stavebnictví, která proběhla v letech 2008 – 2013. SPACE analýza poukázala na skutečnost, že se firma nachází v atraktivním, ale méně stabilním prostředí, pro které je charakteristický silný konkurenční boj. Porterova analýza pěti konkurenčních sil odhalila silnou vyjednávací pozici kupujících a značnou rivalitu mezi stávajícími firmami na trhu stavebních materiálů. Na základě provedené finanční analýzy podniku byl zjištěn kolísavý trend ukazatelů rentability a likvidity, který souvisel s dlouhou krizí ve stavebnictví.

Na základě výsledků zjištěných ze SWOT analýzy bylo odhaleno mnoho silných stránek, do kterých lze zařadit odborně vyškolený personál, široký sortiment či vysokou kvalitu nabízených produktů. Analýza zjistila i slabé stránky společnosti. Lze zmínit problematiku vymáhání pohledávek a nestabilní finanční situaci, která byla způsobena krizí ve stavebnictví. Za hlavní příležitosti lze označit ekonomický růst ve stavebnictví a čerpání dotací ze strukturálních fondů EU. Oba faktory by měly vést k navýšení zájmu o stavební materiály a podpořit zlepšení finanční situace ve firmě. Do hrozeb představující pro firmu největší riziko lze zahrnout silnou konkurenci v odvětví, příchod zahraničního konkurenta a předpokládanou zvýšenou inflaci.

S ohledem na výše zmíněné skutečnosti byla vytvořena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti WOODCOTE CZ, a.s. Vzhledem k tomu, že musí firma čelit značné rivalitě ze strany konkurujících podniků, byl vytvořen návrhy týkající se účasti na mezinárodním veletrhu Bauma, využití Registru stavebních projektů,

uspořádání akce pro veřejnost, udržování kontaktů a soutěž o slevové poukazy. Účast na veletrhu by přinesla dostatečné množství nových poznatků prodejního know-how, rozšíření okruhu zahraničních zákazníků, získání informací o nových trendech na trhu se stavebními materiály, možnost provedení vlastního výzkumu chování návštěvníků veletrhu či zkušenosti spojené s přípravou na zahraniční veletrh. Do dalších doporučení lze zařadit využití služeb Registru stavebních projektů, prostřednictvím kterého by si firma zajistila dostatečnou informační základnu o připravovaných a realizovaných stavebních zakázkách. Výhodou by byla možnost včasného oslovení investora a získání zakázky týkající se dodání stavebních materiálů pro konkrétní projekt. Do propagace firmy lze zařadit uspořádání akce pro veřejnost, která by hlavně sloužila k rozšíření okruhu zákazníků. Prostřednictvím prezentací produktů na této akci by mohla firma oslovit i potenciální odběratele. Aktivita ohledně udržování kontaktů a soutěž o slevové poukazy by měly především připomenout stávajícím zákazníkům existenci firmy. Všechna uvedená doporučení by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti WOODCOTE CZ, a.s., proto vedení firmy zváží jejich realizaci v příštím roce.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vybrané faktory využívané pro PEST analýzu.....	19
Tab. č. 2: PEST analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	35
Tab. č. 3: SPACE analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ....	37
Tab. č. 4: Ukazatele rentability za období 2010 – 2014 .....	49
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2010 – 2014 .....	51
Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti WOODCOTE CZ, a.s.....	53
Tab. č. 7: Přehled činností a jejich finanční náročnosti .....	56

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí.....	10
Obr. č. 2: Analýza okolí podniku.....	17
Obr. č. 3: Porterova analýza pět sil.....	20
Obr. č. 4: SWOT analýza.....	22
Obr. č. 5: Výše výdajů vynaložených na výstavbu dle krajů ČR v roce 2014 .....	26
Obr. č. 6: Meziroční přírůstek HDP.....	29
Obr. č. 7: Kvartální vývoj inflace v letech 2014 – 2017.....	31
Obr. č. 8: Bytová výstavba v letech 2000 – 2014 na území ČR.....	33
Obr. č. 9: Strategické postavení společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ....	38
Obr. č. 10: Organizační struktura společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ....	47



## Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
tis.	tisíc
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RSP	Registr stavebních projektů
SRN	Spolková republika Německo
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
USA	Spojené státy americké

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8
- [2] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika I*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0409-4
- [3] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- [4] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7380-071-0
- [5] TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vydání. Příbram: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0
- [6] VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1
- [7] BUCHHOLZ, Liane. *Strategisches Controlling*. 2. vydání. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3-8349-4006-3
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [9] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7
- [10] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku*. 1. vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. ISBN 80-86419-74-6
- [11] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. rozšířené vydání, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

[13] KOHLERT, Helmut. *Marketing für Ingenieure mit vielen spannenden Beispielen aus der Unternehmenspraxis*. 3., aktualizované a rozšířené vydání, 2013. ISBN 978-3-486-70790-8

### **Internetové zdroje**

[14] *Obchodní rejstřík*. [online] Rejstříky.info, 2009-2015, aktualizace 25.9.2015, [cit. 2015-9-25] Dostupné z: <http://www.rejstrik.info/cache/get/obchod/61860085/woodcote-cz-a-s>

[15] *STAVEBNINY WOODCOTE*. [online] Stavebniny WOODCOTE CZ, 2015, [cit. 2015-9-25] Dostupné z: <http://www.woodcote.cz>

[16] *Výroční zpráva 2014*. [online] Stavebniny WOODCOTE CZ, 2015, [cit. 2015-9-25] Dostupné z: <http://www.woodcote.cz/wp-content/uploads/Vyrocni-zprava-2014.pdf>

[17] *3D expozice*. [online] Národní stavební centrum s.r.o., 1998-2014, [cit. 2015-9-26] Dostupné z: <http://www.stavebnicentrum.cz/3d-expozice>

[18] *Nová zelená úsporám*. [online] WOODCOTE CZ, 2015, [cit. 2015-9-26] Dostupné z: <http://www.woodcote.cz/o-nas/nova-zelena-usporam>

[19] *Oddělení geografických informačních systémů a kartografie*. [online] Výzkumný ústav vodohospodářský T. G. Masaryka, 2014, [cit. 2015-10-1] Dostupné z: <http://www.dibavod.cz/74/mapy-povodnoveho-nebezpeci-a-mapy-rizik.html>

[20] *Společenská odpovědnost firem*. [online] BusinessInfo.cz, 2008, [cit. 2015-10-1] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#c2>

[21] *Rozdělení pravomocí v Evropské unii*. [online] EUR-Lex, 2010, [cit. 2015-10-2] Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV:ai0020>

[22] *Státní fondy*. [online] Ministerstvo kultury, 2007, [cit. 2015-10-2] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/statni-fondy/default.htm>

[23] *ESF Projekty*. [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2013-2015, [cit. 2015-10-2], Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/evropske-projekty>

[24] *Státní politika životního prostředí ČR*. [online] Ministerstvo životního prostředí, 2008-2015, [cit. 2015-10-8] Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/statni\\_politika\\_zivotniho\\_prostredi](http://www.mzp.cz/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi)

- [25] *PESTLE analýza*. [online] ManagementMania.com, 2016, [cit. 2016-4-15] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [26] *Výsledky statistického zjišťování „Roční výkaz odvětvových ukazatelů ve stavebnictví – Stavební práce „S“ v tuzemsku v členění podle obcí“*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, [cit. 2016-31-1] Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/att-odkazy/prilohy/1294/regionalni%20stavebnictvi.pdf>
- [27] *Charakteristika hlavního města Prahy*. [online] Český statistický úřad, 2016, [cit. 2016-2-1] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25964515/33012014chcz.pdf/ad3747e0-fb0c-4223-9e7b-ba7485684a0a?version=1.2>
- [28] *Tepelné izolace-zateplení oken, stěn či stropů*. [online] Nazeleno.cz, 2008, [cit. 2016-2-1] Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/vune-penez/clanky-5/tepelne-izolace-zatepleni-oken-sten-ci-stropu-1.aspx>
- [29] *EXTHERM stavební systémy*. [online] EXTHERM, 2016, [cit. 2016-2-1] Dostupné z: <http://www.extherm.cz/stavebni-systemy/fasady>
- [30] *Zahájené a dokončené byty*. [online] Český statistický úřad, 2015, [2016-2-1] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- [31] *Co nás čeká v roce 2016*. [online] Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, 2016, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2016/Smart\\_zima2016.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2016/Smart_zima2016.pdf)
- [32] *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online] Český statistický úřad, 2016, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- [33] *Fiskální výhled-listopad 2015*. [online] Český statistický úřad, 2015, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled/2015/fiskalni-vyhled-cr-listopad-2015-23190>
- [34] *Nadějný růst ekonomiky ČR*. [online] Měsíčník českého statistického úřadu, 2015, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/07/nadejny-rust-ekonomiky-cr/>

- [35] *Vývoj nezaměstnanosti v EU*. [online] Eurostat, 2015, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graphCreator.do?tab=graph&a=0&cp=noValue&c=1&d=1&h=1&y=time&geo=0,4-31&x=geo&sex=0&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>
- [36] *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání*. [online] Česká národní banka, 16.12.2015, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisky\\_z\\_jednani/2015/151216\\_prohlaseni.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisky_z_jednani/2015/151216_prohlaseni.html)
- [37] *Vzestupy a pády českého stavebnictví*. [online] Měsíčník Českého statistického úřadu, 2015, [cit. 2016-2-2] Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/09/vzestupy-a-pady-ceskeho-stavebnictvi/>
- [38] *Fórum českého stavebnictví 2015: opatrný optimizmus a nárůst?* [online] Časopis Stavebnictví, 2015, [cit. 2016-2-3] Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/forum-ceskeho-stavebnictvi-2015-opatrnny-optimizmus-a-narust-\\_N5401](http://www.casopisstavebnictvi.cz/forum-ceskeho-stavebnictvi-2015-opatrnny-optimizmus-a-narust-_N5401)
- [39] *Legislativa-stavebnictví v ČR*. [online] Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., 2015, [cit. 2016-2-3] Dostupné z: <http://www.isover.cz/legislativa-stavebnictvi-v-cr>
- [40] *Premiér Sobotka podpořil Svaz podnikatelů ve stavebnictví*. [online] Vláda České republiky, 2015, [cit. 2016-2-3] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-sobotka-podporil-svaz-podnikatelu-ve-stavebnictvi-135662/>
- [41] *Sobotka: Vláda udělá vše pro podporu růstu ve stavebnictví*. [online] Vláda České republiky, 2015, [cit. 2016-2-3] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/projevy/sobotka-vlada-udela-vse-pro-podporu-rustu-stavebnictvi-130270/>
- [42] *Všeobecné zásady průmyslové politiky EU*. [online] Evropský parlament, 2016, [cit. 2016-4-15] Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.1.html)
- [43] *Das offizielle Stadtportal*. [online] Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG, 2016, [cit. 2016-4-15] Dostupné z: <http://www.muenchen.de/>

- [44] *Stavební tepelné izolace-přehled trhu*. [online] TZB-info, 2016, [cit. 2016-2-7] Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/3991-stavebni-tepelne-izolace-prehled-trhu>
- [45] *Technická směrnice č. 01-2015*. [online] Ministerstvo životního prostředí [cit. 2016-2-7] Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/01-2015.pdf>
- [46] *Globální krize v českém stavebnictví*. [online] EXPO DATA spol. s r.o., 2016, [cit. 2016-4-15] Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi\\_N1928](http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928)
- [47] *Přehled zákonů*. [online] Czech Trade, 2016, [cit. 2016-2-8] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- [48] *Novela zákona č. 22/1997 Sb.-uvádění stavebních výrobků na trh*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, [cit. 2016-2-8] Dostupné z: <http://www.stavebniny.cz/clanky/novela-zakona-c-22-1997-sb-uvadeni-stavebnich-vyrobku-na-trh/>
- [49] *KNAUFINSULATION*. [online] Knauf Insulation, 2016, [cit. 2016-2-24] Dostupné z: <http://www.knaufinsulation.cz/technicke-izolace>
- [50] *SINIAT*. [online] Siniat, 2016, [cit. 2016-2-24] Dostupné z: <http://www.siniat.cz/>
- [51] *SAINT-GOBAIN*. [online] SAINT-GOBAIN, 2016, [cit. 2016-2-24] Dostupné z: <http://www.saint-gobain.cz/hodnoty/>
- [52] *HELUZ*. [online] HELUZ, 2016, [cit. 2016-2-24] Dostupné z: <http://www.heluz.cz/katalog/>
- [53] *Registrační pokladny, elektronická evidence tržeb-legislativa*. [online] Atrima Brno, 2016, [cit. 2016-2-28] Dostupné z: <http://www.novotny-atrima.com/pokladny-legislativa.html>
- [54] *Tiskové zprávy*. [online] Ministerstvo České republiky, 2016, [cit. 2016-2-28] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/vlada-schvalila-zakon-o-evidenci-trzeb-i-21576>
- [55] *Údaje o firmě*. [online] PRO-DOMA STAVEBNINY, 2016, [cit. 2016-2-29] Dostupné z: <http://www.pro-doma.cz/udaje-o-firme.html>
- [56] *O nás*. [online] IZOMAT stavebniny, 2016, [cit. 2016-3-7] Dostupné z: <http://www.izomat.cz/cs/o-nas/>

- [57] *O nás*. [online] DEK STAVEBNINY, 2016, [cit. 2016-3-7] Dostupné z: <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/o-firme>
- [58] *Programy pro programové období 2014-2020*. [online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016, [cit. 2016-3-30] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- [59] *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. [online] Businesscenter.cz, 2016, [cit. 2016-3-30] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h4d2.aspx>
- [60] *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2014, [cit. 2015-9-26] Dostupné z: <https://or.justice.cz>
- [61] *Projekt OP LZZ*. [online] WOODCOTE CZ, 2015, [cit. 2015-9-26] Dostupné z: <http://www.woodcote.cz/o-nas/projekt-op-lzz>
- [62] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. [online] 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1. [cit. 2016-4-9] Dostupné z: [www.googlebooks.cz](http://www.googlebooks.cz)
- [63] *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Česká národní banka, 2016, [cit. 2016-4-9] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- [64] *Kurzy devizového trhu*. [online] Česká národní banka, 2016, [cit. 2016-4-8] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/)
- [65] *Výstavní stánky*. [online] EUROSTAND, 2016, [cit. 2016-4-8] Dostupné z: <http://www.eurostand.cz/produkt/vystavni-stanek-berlin-1#produktTab>
- [66] *THE HEARBEAT OF OUR INDUSTRY BAUMA 2016*. [online] AGB der Messe München GmbH, 2016, [cit. 2016-4-8] Dostupné z: [www.bauma.de](http://www.bauma.de)
- [67] *Registr stavebních projektů*. [online] AMA, spol. s.r.o., 2016, [cit. 2016-4-12], Dostupné z: <http://www.investice-projekty.cz/>
- [68] *Montované domy bojují stále s předsudky. Jaké jsou doopravdy*. [online] iDNES.cz, 2012, [cit. 2016-4-16] Dostupné z: [http://bydleni.idnes.cz/montovane-domy-0gd-/stavba.aspx?c=A120905\\_110150\\_stavba\\_rez](http://bydleni.idnes.cz/montovane-domy-0gd-/stavba.aspx?c=A120905_110150_stavba_rez)

### **Ostatní zdroje**

[69] TOMAN, Milan. Regionální manažer pro západní Čechy společnosti WOODCOTE CZ, a.s. Rozhovor ze dne 9.3.2016



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Přehled logotypů

**Příloha B:** Rozvaha za období 2010 – 2014 v celých tisících Kč

**Příloha C:** Výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014 v celých tisících Kč

**Příloha A:** Přehled logotypů



Zdroj: [15], 2016

**Příloha B: Rozvaha společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ve zkráceném rozsahu**

<b>AKTIVA v tis. Kč</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>347 932</b>	<b>365 916</b>	<b>342 429</b>	<b>436 388</b>	<b>459 706</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8 941</b>	<b>26 127</b>	<b>49 976</b>	<b>54 118</b>	<b>45 966</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 977	4 649	5 115	4 676	4 041
Dlouhodobý hmotný majetek	6 964	21 478	44 861	49 442	41 925
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>336 661</b>	<b>337 442</b>	<b>290 129</b>	<b>378 354</b>	<b>410 933</b>
Zásoby	65 070	76 744	95 297	136 499	146 957
Dlouhodobé pohledávky	0	9 329	5 412	5 412	15 319
Krátkodobé pohledávky	224 437	219 157	161 114	224 416	224 004
Krátkodobý finanční majetek	47 154	32 212	28 306	12 027	24 653
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 330</b>	<b>2 347</b>	<b>2 324</b>	<b>3 916</b>	<b>2 807</b>
<b>PASIVA v tis. Kč</b>					
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>347 932</b>	<b>365 916</b>	<b>342 429</b>	<b>436 388</b>	<b>459 706</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>221 606</b>	<b>226 459</b>	<b>206 707</b>	<b>181 791</b>	<b>182 592</b>
Základní kapitál	48 260	48 260	48 260	48 260	48 260
Kapitálové fondy	227 000	227 000	227 000	227 000	227 000
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 860	2 860	3 103	3 103	3 103
Výsledek hospodaření minulých let	-34 505	-56 514	-51 904	-75 402	-96 569
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-22 009	4 853	-19 752	-21 170	798
<b>Cizí zdroje</b>	<b>126 326</b>	<b>139 457</b>	<b>135 722</b>	<b>254 597</b>	<b>277 114</b>
Rezervy	2 942	2 480	899	1 865	1 710
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	123 312	136 977	134 823	228 563	232 639
Bankovní úvěry a výpomoci	72	0	0	24 169	42 765
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [60], 2016

**Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti WOODCOTE CZ, a.s. ve zkráceném rozsahu**

<b>Výkaz zisku ztráty v tis. Kč</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby za prodané zboží	690 889	678 941	761 062	817 826	1 113 915
Náklady vynaložené na prodané zboží	574 156	588 763	627 422	670 500	920 605
<b>Obchodní marže</b>	<b>116 733</b>	<b>110 178</b>	<b>133 640</b>	<b>147 326</b>	<b>193 310</b>
Výkony	10 121	9 100	12 884	10 967	18 032
Výkonová spotřeba	59 353	65 298	74 472	83 883	99 908
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>67 501</b>	<b>53 980</b>	<b>72 052</b>	<b>74 410</b>	<b>111 434</b>
Osobní náklady	<b>56 532</b>	<b>53 057</b>	<b>61 137</b>	<b>68 524</b>	<b>84 790</b>
Daně a poplatky	1 306	624	834	1 089	1 465
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 396	4 521	7 724	13 877	16 525
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	148	611	1 202	555	270
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	96	348	151	596
Ostatní provozní výnosy	4 853	5 082	4 664	3 388	5 223
Ostatní provozní náklady	6 851	5 751	14 231	12 985	12 048
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-14 537</b>	<b>-5 608</b>	<b>-14 558</b>	<b>-19 239</b>	<b>6 066</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	10 959	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	3 195	0	0	-10 959	0
Výnosové úroky	1 189	836	581	363	294
Nákladové úroky	23	47	99	393	1 023
Ostatní finanční výnosy	1 887	2 530	2 446	914	1 120
Ostatní finanční náklady	7 330	2 187	4 205	2 815	5 659
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-7 472</b>	<b>1 132</b>	<b>-1 277</b>	<b>-1 931</b>	<b>-5 268</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	-9 329	3 917	0	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-22 009</b>	<b>4 853</b>	<b>-19 752</b>	<b>-21 170</b>	<b>798</b>

Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-22 009</b>	<b>4 853</b>	<b>-19 752</b>	<b>-21 170</b>	<b>798</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-22 009</b>	<b>-4 476</b>	<b>-15 835</b>	<b>-21 170</b>	<b>798</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [60], 2016

# Abstrakt

ČERNÁ, Kristýna. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 72 s., 2016

**Klíčová slova:** okolí podniku, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, SPACE analýza

Tématem této bakalářské práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Hlavním cílem této práce je provést analýzu podnikatelského prostředí, vyhodnotit dopad jednotlivých prvků prostředí na zvolenou společnost WOODCOTE CZ, a.s. a vytvořit doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu se stavebními materiály. První část se zabývá teoretickým vymezením podniku, jeho okolí a charakteristikou jednotlivých faktorů prostředí ovlivňující činnosti podniku. V druhé části lze nalézt podrobný popis PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a SPACE analýzy. Třetí kapitola se věnuje představení vybrané společnosti. Následující čtyři kapitoly jsou zaměřeny na analýzu okolí podniku prostřednictvím vybraných metod. V poslední části bakalářské práce je provedena SWOT analýza. Na základě zjištěných výsledků byl vytvořen návrh doporučení, který by měl vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

## **Abstract**

ČERNÁ, Kristýna. *Influence of surroundings on a specific company*. Bachelor thesis.

Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72 p., 2016

**Keys words:** business environment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, SPACE analysis

Theme of this bachelor's thesis is Influence of surroundings on a specific company. The main intention of the bachelor's thesis is to execute analysis of business environment, to evaluate impact of particular elements of environment on chosen company WOODCOTE CZ, a.s. and to formulate recommendation for increase of competitiveness on the market of building materials. The first part deals with theoretical demarcation of business, its surroundings and characteristic of particular elements of business, which affect activities of a company. An elaborated description of PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis and SPACE analysis could be found in the second part of the thesis. The third chapter is focused on presentment of chosen company. The following four chapters altogether are focused on analysis of business environment through chosen methods. In the last part of the bachelor's thesis the SWOT analysis is performed. A suggestion how to increase the competitiveness of a company was formulated according to the results arisen from described methods.